

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA COMPETITIVA EM
UMA MPE FARMACÊUTICA, EM SANTO ÂNGELO – RS**

LISIANE PILTZ

SANTO ÂNGELO, RS, BRASIL
2016

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA COMPETITIVA EM
UMA MPE FARMACÊUTICA, EM SANTO ÂNGELO –RS**

LISIANE PILTZ

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós- Graduação em Gestão Estratégica, Área de Concentração em Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de pesquisa em Estratégias Organizacionais, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI, RS) como requisito parcial para obtenção do Título de **Mestre em Gestão Estratégica de Organizações**.

Orientador: Professor Dr. Daniel Knebel Baggio

Co Orientador: Professor Dr. Edio Polacinski

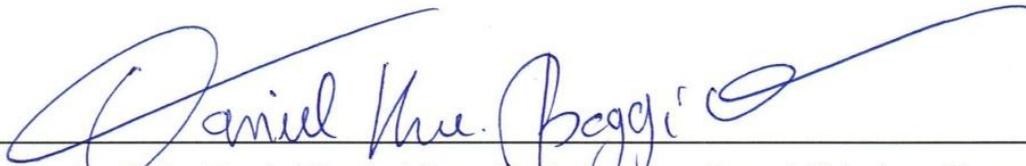
SANTO ÂNGELO, RS, BRASIL
2016

LISIANE PILTZ

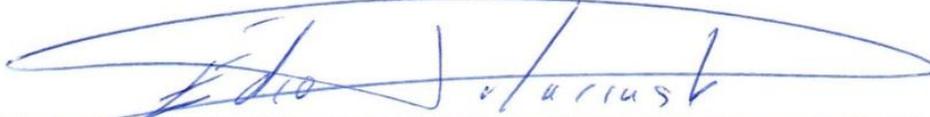
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA COMPETITIVA EM UMA
MPE FARMACÊUTICA, EM SANTO ÂNGELO – RS

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



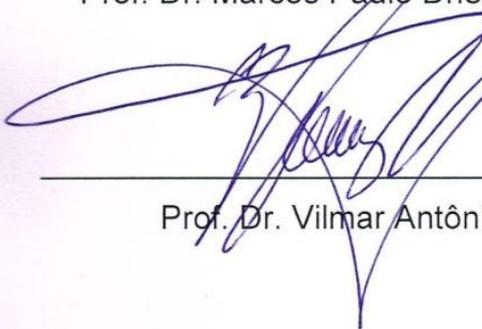
Prof. Dr. Daniel Knebel Baggio, Doutor em Contabilidade e Finanças
Orientador/Presidente



Prof. Dr. Edio Polacinski, Doutor em Engenharia da Produção
Co-Orientador



Prof. Dr. Marcos Paulo Dhein Griebeler, Doutor em Desenvolvimento Regional
Examinador Externo



Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff, Doutor em Desenvolvimento Regional
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 26 de fevereiro de 2016.

P643p Piltz, Lisiane

Planejamento estratégico como ferramenta competitiva em uma MPE farmacêutica, em Santo Ângelo - RS / Lisiane Piltz. – Santo Ângelo : URI, 2016.

77 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2016.

1. Planejamento estratégico 2. Ferramenta competitiva 3. Microempresa farmacêutica I. Título.

CDU: 65.012.2

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

*Dedico essa dissertação a meus filhos,
Artur e Lucas que eu amo intensamente.
Vocês me inspiram e me fazem
ser uma pessoa melhor.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me ajudar nos momentos de crescimento, me dando forças na busca de meus objetivos e um refúgio nos momentos de dificuldades.

Aos meus pais Milton e Elisabete pelo incentivo constante, por me proporcionarem o melhor ensino e educação que eu poderia receber, mas principalmente pelo amor incondicional. Aos meus irmãos Fabiane e Daniel, e meus cunhados Luciano e Tatiana pelo nosso dia a dia feliz, sempre uma fonte de inspiração. Aos meus sobrinhos Luise, Diego, Eduardo e Julia que me enchem de orgulho.

Aos meus filhos amados, Artur e Lucas. Meus esforços, minha dedicação, meu amor por vocês sempre será maior que tudo. É por vocês que eu vivo e tento crescer um pouco a cada dia. Infelizmente isso se reflete em algumas ausências, mas que se compensam nos momentos maravilhosos e únicos quando estamos juntos. Amo vocês infinitamente.

Ao Programa de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Organizações - Mestrado profissional e a todos os professores do programa, pelas oportunidades disponibilizadas, pelos ensinamentos e pelo apoio constante.

Ao meu coorientador, professor Dr. Edio Polacinski, por ter orientado esse trabalho com dedicação, profissionalismo e disponibilidade, além de ter enriquecido essa dissertação com seu conhecimento. Meu sincero reconhecimento.

Ao meu orientador, professor Dr. Daniel Baggio também pela sua dedicação, contribuição, esforço, colaboração e principalmente pela sua confiança.

“Dizem que na vida, quem perde o telhado ganha as estrelas. É assim mesmo. Às vezes você perde o que queria, mas conquista o que nunca imaginou. Nem tudo depende de um tempo, mas sim de uma atitude”

Autor Desconhecido

RESUMO

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que os gestores utilizam para aperfeiçoar os resultados de uma organização. Também apresenta vantagens para as empresas dentre elas, permite que os administradores tenham uma visão mais detalhada sobre o ambiente externo e interno da organização, facilita a tomada de decisão, poupando tempo e recursos, ajuda a estabelecer melhor as responsabilidades de seus colaboradores e auxilia o empresário a prever e a reagir as mudanças mercadológicas. As micro e pequenas empresas (MPE) apresentam algumas peculiaridades, e com o ambiente externo muito turbulento precisam ter métodos de gestão que garantam a sua sobrevivência no mercado. O desenvolvimento desta pesquisa é importante para avançarmos na compreensão dos desafios e das necessidades do setor farmacêutico, especialmente no que se refere ao planejamento estratégico. O objetivo principal desta dissertação foi desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma micro empresa farmacêutica, com o propósito de torná-la mais competitiva, além disto compreender sobre as principais estratégias utilizadas pela organização ao longo da sua história. A metodologia de pesquisa adotada por essa dissertação foi a pesquisa-ação, por haver uma grande interação entre os pesquisadores e as pessoas da situação investigada, e desta interação, resultaram as ordens de prioridade dos problemas a serem pesquisados e suas soluções. Como principais resultados alcançados estão o desenvolvimento de um planejamento estratégico para a microempresa farmacêutica estudada, o que a tornará mais competitiva. Além disso, foram identificados três períodos históricos em que o Laboratório passou por processos de adaptação estratégica. No primeiro período foi início das atividades e sua colocação no mercado, em que a estratégia que prevaleceu foi a estratégia prospectora. O segundo período foi marcado pelas mudanças estratégicas e consolidação do mercado, prevalecendo a estratégia de crescimento. Já no terceiro período, foi observado o início da crise financeira e manutenção do negócio, e foi verificado neste período a estratégia de manutenção. Com a finalização do estudo, pode-se concluir que no decorrer dos anos, diferentes estratégias foram utilizadas pelos gestores, garantindo a sobrevivência da empresa no mercado em que atua, e o planejamento estratégico desenvolvido contribuiu na definição das estratégias e rumos futuros da empresa criando na empresa a cultura de observar o ambiente e reconhecer nele oportunidades e ameaças, além de conhecer melhor suas próprias limitações e pontos fortes.

Palavras Chaves: Planejamento estratégico, ferramenta competitiva, microempresa farmacêutica.

ABSTRACT

Strategic planning is an administrative tool that managers use to improve the results of an organization. Also has advantages for companies among which enables administrators to have a more detailed look at the external and internal environment of the organization, facilitates decision making, saving time and resources, helps to establish better the responsibilities of its employees and assists the entrepreneur to anticipate and react to market changes. Micro and small enterprises (MSEs) have some peculiarities, and the very turbulent external environment need to have management methods to ensure their survival in the market. The development of this research is important to advance the understanding of the challenges and pharmaceutical industry needs, especially with regard to strategic planning. The main objective of this thesis was to develop a strategic planning proposal for a micro pharmaceutical company, in order to make it more competitive, in addition to understand about the main strategies used by the organization throughout its history. The research methodology adopted for this thesis was action research, by the great interaction between researchers and people investigated the situation, and this interaction resulted the priority orders of the problems to be investigated and their solutions. The main results achieved are the development of a strategic plan for the pharmaceutical micro studied, which will make it more competitive. In addition, they identified three historical periods in which the Laboratory has undergone strategic adjustment processes. In the first period was the beginning of activities and placed on the market in the strategy that prevailed was the prospector strategy. The second period was marked by strategic change and market consolidation, prevailing growth strategy. In the third period, the onset of the financial crisis and maintaining the business was observed, and was found in this period the maintenance strategy. With the completion of the study, it can be concluded that over the years, different strategies were used by managers, ensuring the survival of the company in the market in which it operates, and strategic planning developed contributed in defining future strategies and direction of the company creating the company culture to observe the environment and recognize it opportunities and threats, as well as better understand their own limitations and strengths..

Key words: strategic planning, competitive tool, micro pharmaceutical company.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Escolha de um caminho de ação estratégica.....	22
FIGURA 2 – Tipos de planejamento estratégico.....	26
FIGURA 3 – Fases do planejamento estratégico.....	27
FIGURA 4 – Os 10 Ms do autodiagnóstico.....	31
FIGURA 5 – Forças competitivas do ambiente externo.....	33
FIGURA 6 – Missão da empresa.....	36
FIGURA 7 – Abordagem prospectiva de cenários.....	38
FIGURA 8 – As correntes explicativas da vantagem competitiva.....	45
FIGURA 9 – Estratégias genéricas de Porter.....	46
FIGURA 10 – Organograma funcional do Laboratório Osvaldo Cruz.....	54
FIGURA 11 – Proposta do PE para o Laboratório Osvaldo Cruz.....	60

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Cinco definições de estratégia.....	21
QUADRO 2 – Tipos de estratégias genéricas.....	23
QUADRO 3 – Questões para delinear a visão da empresa.....	28
QUADRO 4 – <i>Checklist</i> dos pontos fortes e fracos.....	31
QUADRO 5 – Perguntas e respostas para estabelecer a missão de uma organização.....	34
QUADRO 6 – Pontuações estabelecidas para a matriz GUT.....	39
QUADRO 7 – Detalhamento dos instrumentos prescritivos.....	49
QUADRO 8 – Finalidade da função controle e avaliação.....	41
QUADRO 9 – Classificação das empresas de acordo com o número de pessoas ocupadas.....	42
QUADRO 10 – Motivos para a mortalidade de MPE no Brasil.....	43
QUADRO 11 – Delineamentos utilizados na dissertação e justificativas.....	50
QUADRO 12 – Etapas para a construção da planilha 5W2H.....	52
QUADRO 13 – Profissionais e graduações dos vinculados ao Laboratório.....	53
QUADRO 14 – Processos e descrições do Laboratório Osvaldo Cruz.....	55
QUADRO 15 – Períodos estratégicos da empresa (1976 – 2015).....	56
QUADRO 16 – Análise da matriz SWOT.....	61
QUADRO 17 – Objetivos estratégicos do Laboratório Osvaldo Cruz.....	63
QUADRO 18 – Estratégias para o Laboratório Osvaldo Cruz.....	64
QUADRO 19 – Plano de ação para o investimento em marketing do Laboratório Osvaldo Cruz.....	65
QUADRO 20 – Planos de ação para a implantação do gerenciamento financeiro do Laboratório Osvaldo Cruz.....	65
QUADRO 21 – Controle de compras e estoque.....	65
QUADRO 22 – Desenvolvimento de produtos e serviços.....	66
QUADRO 23 – Criação de pacotes de exames periódicos.....	66

QUADRO 24 – Investimento em exames periódicos realizados pelo próprio laboratório.....	66
QUADRO 25 – Plano de ação para aumentar o número de convênios privados do laboratório.....	67
QUADRO 26 – Expansão do Laboratório Osvaldo Cruz na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.....	67

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	16
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	16
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo Geral.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 ESTRATÉGIA.....	20
2.1.1 Conceitos de Estratégia.....	20
2.1.2 Tipos de Estratégia.....	22
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	24
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	25
2.3.1 Fase 1: Diagnóstico Estratégico.....	28
2.3.1.1 Identificação da Visão.....	28
2.3.1.2 Valores da Empresa.....	29
2.3.1.3 Análise dos Ambientes da Empresa.....	30
2.3.1.3.1 Análise Interna da Empresa.....	32
2.3.1.3.2 Análise Externa da Empresa.....	34
2.3.2 Fase 2: Missão da Empresa.....	36
2.3.2.1 Propósitos da Organização.....	37
2.3.2.2 Construção de Cenários.....	38
2.3.2.3 Postura Estratégica da Empresa.....	39
2.3.3 Fase 3: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos.....	39

2.3.3.1 Instrumentos Prescritivos.....	40
2.3.3.2 Instrumentos quantitativos.....	41
2.3.4 Fase 4: Controle e Avaliação.....	41
2.4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	44
2.5 COMPETITIVIDADE E MODELOS DE VANTAGEM COMPETITIVA.....	48
3 METODOLOGIA.....	48
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	49
3.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	50
3.3 COLETA, TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	53
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	54
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	53
4.2 PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO LABORATÓRIO OSVALDO CRUZ: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA.....	56
4.2.1 Análise do período I: Início das atividades e sua colocação no mercado (1976 – 1993).....	56
4.2.2 Análise do período II: Mudanças estratégicas e consolidação do mercado (1994 – 2000).....	57
4.2.3 Análise do período III: Crise financeira e manutenção do negócio (2001 – 2015).....	58
4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO PARA O LABORATÓRIO OSVALDO CRUZ.....	59
4.3.1 FASE 1 – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	60
4.3.3.1 Definição da visão e valores.....	60
4.3.3.2 Análise do ambiente interno e externo.....	61
4.3.2 FASE 2 – DEFINIÇÃO DA MISSÃO.....	62
4.3.3 FASE 3 – DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	62
4.3.4 FASE 4 – DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	63

4.3.5 FASE 5 – PLANOS DE AÇÃO.....	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERENCIAS	71

INTRODUÇÃO

Os Laboratórios de Análises Clínicas (LACs) vem sofrendo constantes mudanças no decorrer das últimas décadas, principalmente tecnológicas e científicas, acompanhando os avanços de métodos diagnósticos e da medicina. Esses avanços impõe a todos os serviços uma constante atualização no que se refere a qualidade do serviço prestado e principalmente nos métodos de gestão.

Desta forma, os serviços de saúde que antes priorizavam o conhecimento técnico e científico, atualmente necessitam de dirigentes que tenham ainda habilidades e conhecimentos administrativos e estratégicos para que possam sobreviver em um mercado altamente competitivo, com custos elevados, muitas exigências legais, qualidade certificada e economia complexa.

Nos LACs de pequeno porte essas variáveis tem um impacto ainda maior na administração da empresa prestadora de serviços de saúde. Como os recursos humanos na maioria destas empresas são enxutos, o treinamento, o planejamento, a visão global da organização e a melhoria de todos os processos administrativos acabam por ficar em segundo plano para o administrador da empresa.

Neste cenário, ferramentas administrativas são adaptadas para que essas empresas, que priorizam o processo técnico – científico, possam ter uma visão mais globalizada do negócio, bem como planejar com coerência o seu futuro. O planejamento estratégico, segundo Oliveira (2011, p. 73) “é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa uma maior interação com o ambiente, considerando a empresa como um todo”.

Ainda, o sistema de administração de uma empresa deve conduzi-la a obter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Barney e Hesterly (2011, p. 4) afirmam que a “estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas, e uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens”.

A construção de um planejamento estratégico para o Laboratório de Análises Clínicas objeto do estudo irá proporcionar um melhor direcionamento do negócio, um aumento na sua competitividade, a inovação e avaliação de processos e dos produtos oferecidos, unindo os esforços da direção e dos colaboradores a alcançar

o objetivo principal da organização que é a permanência no mercado atual de forma rentável.

Na presente dissertação, dividida em cinco capítulos, serão abordados os tópicos em relação à pesquisa. No primeiro capítulo está descrita a contextualização do estudo composta pelo tema da pesquisa, pelo problema da pesquisa, o objetivo geral e específicos e a justificativa da mesma.

No segundo capítulo será apresentado o referencial teórico, que serviu de base bibliográfica para a fundamentação deste estudo. Neste capítulo estão descritos os conceitos de estratégia, de gestão estratégica, de Planejamento Estratégico (PE), de Micro e Pequenas empresas (MPE) e de planejamento estratégico e competitividade.

O terceiro capítulo discorre sobre a metodologia seguida pela pesquisa, momento em que serão abordadas as características da pesquisa, as fundamentações para as metodologias escolhidas, e os métodos e técnicas que foram utilizados para a coleta, análise e interpretação dos dados.

No quarto capítulo serão apresentados os dados obtidos através da análise e caracterização da micro empresa objeto de estudo, bem como o processo de adaptação estratégica da empresa em uma perspectiva histórica, a análise bibliográfica sobre cada período estratégico e por fim o PE proposto para o Laboratório Osvaldo Cruz.

Enfim, nas considerações finais, demonstra-se a relevância do estudo, os objetivos alcançados, as contribuições e as limitações.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Este capítulo será apresentado o tema, o problema central que motivou a realização da investigação, os objetivos e a justificativa da dissertação

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que os gestores utilizam para melhorar os resultados de uma organização. Segundo Oliveira (1997), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo, que resultem em decisões presentes e o seu impacto para o futuro.

Com as rápidas mudanças no mercado, associado à globalização nas últimas décadas, as empresas tiveram a necessidade de modificar seus métodos de gestão. Neste contexto, princípios de gestão estratégica foram criados e incorporados pelas empresas com a finalidade de torná-las mais competitivas no âmbito em que se encontram. (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003; MEYER, 2003).

O planejamento estratégico apresenta grandes vantagens para a empresa dentre elas, permite que os administradores tenham uma visão mais detalhada sobre o ambiente externo e interno da organização; facilita a tomada de decisão, poupando tempo e recursos; ajuda a estabelecer melhor as responsabilidades de seus colaboradores e auxilia o empresário a prever e reagir as mudanças mercadológicas (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JUNIOR, 1986).

Para Chiavenato (2003), o “planejamento está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo, que afetam a direção e a viabilidade da empresa”. Este planejamento deve maximizar os resultados, minimizando as deficiências através de princípios otimizados de eficiência, eficácia e efetividade.

As MPEs apresentam algumas peculiaridades, como: poucos recursos financeiros, pouca mão de obra e a restrita literatura sobre teorias organizacionais que possam ser adaptadas integralmente as empresas deste segmento. (VERGA; TERENCE; ALBUQUERQUE, 2010). Além disso, nas últimas décadas, o ambiente das empresas da região Sul do Brasil tem se apresentado com grande turbulência e

complexidade devido ao grau de mudanças produzidos, tornando – os cada vez mais incertos (SAUSEN, 2001).

O desenvolvimento desta pesquisa é importante para avançar na compreensão dos desafios e das necessidades do setor farmacêutico, especialmente no que se refere ao planejamento estratégico. Sendo assim, define-se o tema de pesquisa: Planejamento estratégico para MPEs farmacêuticas.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

As micro e pequenas empresas são caracterizadas principalmente por sua grande diversidade de contextos, o que as deixam em desvantagem em um ambiente empresarial turbulento e diante de uma economia globalizada (HOFFMANN; HOFFMANN; CANCELLIER, 2009). Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010) as MPEs representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 99%, dos 6 milhões de estabelecimentos formais, existentes no Brasil.

Existem divergências de características ao denominar uma organização como micro ou pequena empresa a partir da literatura atual sobre o tema, mas algumas características são observadas pela grande maioria dos autores, tais como: os dirigentes usam trabalho próprio ou de familiares, esses dirigentes estão envolvidos nas principais decisões da empresa, existe a falta de tempo dos administradores para traçar um plano de metas, prevalecem relações informais entre os proprietários, colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade, há falta de poder de negociação com fornecedores, entre muitas outras. (PONGELUPPE; BATALHA, 2001).

Apesar das evidências de que as MPEs apresentam sérios problemas no campo do planejamento, elas se destacam pela dinamização da economia e por absorver grande parte da mão de obra dos mais diversos países do mundo. (ANDRADE et al., 2004). Em especial no Brasil, os níveis de emprego e de produção das MPEs estão sendo mantidos e são crescentes. As micro e pequenas empresas começaram a incorporar tecnologias mais avançadas e competitivas aos processos produtivos, além de modificar suas estruturas organizacionais internas, projetando

assim aumentar seu grau de competitividade. (OLAVE; AMATO NETO, 2001; LOPES, 2010).

Tendo em vista os fatos apresentados, esta pesquisa busca resolver a seguinte problemática: como o planejamento estratégico pode aumentar a competitividade de uma microempresa farmacêutica, considerando suas peculiaridades?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal desta dissertação é desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma micro empresa farmacêutica, com o propósito de torná-la mais competitiva.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, foram determinados os seguintes:

- Estudar a partir da literatura pertinente, os conceitos sobre: estratégia, gestão estratégica, planejamento estratégico, competitividade e MPEs;
- Identificar na MPE pesquisada as práticas de gestão realizadas, especialmente aquelas voltadas a temática da pesquisa;
- Definir e adaptar os elementos identificados para a MPE farmacêutica objeto do estudo, com base na revisão da literatura e práticas de gestão da empresa;
- Identificar as estratégias utilizadas durante três momentos críticos na organização.
- Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a MPE farmacêutica, conforme interesse da pesquisa.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Terence e Filho (2001, p. 594), afirmam que existe uma grande lacuna entre as teorias desenvolvidas para as grandes empresas e a sua utilização pelos pequenos empresários, que praticamente não usufruem ou ignoram a existência do

planejamento estratégico como ferramenta para a competitividade das suas empresas.

Na administração dos laboratórios de análises clínicas, essa realidade não é diferente e ainda existem as adversidade econômica que as empresas públicas ou privadas, prestadoras de serviços de saúde atravessam, o que as induz a cada vez mais buscar a sua sobrevivência no mercado.

Desta forma, participando ativamente do processo sucessório de uma empresa familiar, foi percebida a necessidade de planejar o futuro da empresa com maior precisão. Deste modo, surgiu a exigência da pesquisa, e, verificando os bancos de dados virtuais, artigos, teses, dissertações e livros, foram poucas as referências bibliográficas encontradas direcionadas para a grande área da saúde.

A principal justificativa desta pesquisa está baseada em, proporcionar a micro empresas prestadoras de serviços de saúde objeto do estudo e a este pesquisador, visão estratégica, ferramentas administrativas e de planejamento estratégico, que possam ser adaptadas a sua atividade, objetivando assim, aumentar a produtividade da micro empresa, projetar ações futuras, e principalmente manter-se competitiva no mercado em que atua.

A visão estratégica é antecipatória e pró- ativa, e desenvolver essa visão é o primeiro passo para a transformação. Significa estar focado em um determinado objetivo, seja solucionar um problema ou viabilizar oportunidades (CHIAVENATO; MATOS, 2002).

O planejamento estratégico, segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) “é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”. Esses objetivos estratégicos são de médio e longo prazo, e afetam a direção e a viabilidade da empresa.

Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), afirmam que o planejamento estratégico, ajuda a elaborar uma estratégia para as organizações, prevê a definição de um curso de ação a ser seguido, a partir da identificação de pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças advindas do ambiente empresarial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

2.1.1 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Na atualidade, o conceito de estratégia está amplamente descrito na literatura, mas inúmeros autores iniciaram seus estudos sobre este tema, analisando os conceitos de estratégia militar. O termo estratégia – do grego *strátegos* – foi criado pelos antigos gregos referindo-se inicialmente a posição de comando do general militar, que, posteriormente mudou seu significado para as competências dos generais no exercício de sua função (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Segundo Ghemawat (2000, p.16) em meados do século XIX, Carl Von Clausewitz sintetizou a estratégia militar, afirmando que “[...] táticas...(envolvem) o uso de forças armadas na batalha, e, estratégia é o uso de batalhas para o objetivo da guerra”. A terminologia da estratégia foi adaptada ao contexto dos negócios durante a segunda Revolução Industrial, que se iniciou na segunda metade do século XIX.

Nos anos 50, muitas empresas americanas defrontaram-se com situações que não poderiam ser sanadas pelas técnicas administrativas disponíveis. (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1981). Neste mesmo período, 8% destas empresas já utilizavam o planejamento estratégico, mas a grande alavancagem destes conceitos aconteceram na década seguinte, onde, em 1966, 85% das organizações já utilizavam esta ferramenta competitiva (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Nos anos 60, começaram a ser usadas às combinações das expressões “forças e fraquezas” de uma empresa, com as “oportunidades e ameaças” que ela enfrentava no mercado. Surgia assim a matriz SWOT, um acrônimo das palavras: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), que foi fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen. A matriz teve grande difusão entre os empreendedores e foi usada durante muitos anos como a única ferramenta estratégica em grandes organizações (GHEMAWAT, 2000; MARTINS; TURRIONI, 2002).

Diversos autores, no decorrer dos anos, conceituam a estratégia empresarial, que tem sido empregada nas mais diferentes empresas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 24) afirmam que a estratégia requer cinco definições, descritas no Quadro 1.

Quadro 1: Cinco definições de estratégia

Definições	Descrições
Estratégias como planos	São criadas antes das ações a qual vão se aplicar, e são desenvolvidas conscientemente.
Estratégia como padrão	Estratégia é um padrão, coerência em comportamento ao longo do tempo, é a estratégia realizada.
Estratégias como pretexto	A estratégia é uma manobra intencional para enganar seus concorrentes. A organização induz seus competidores a terem uma percepção errônea de seus movimentos competitivos
Estratégia como posição	A estratégia como posição localiza determinado produto em determinado mercado (ambiente externo) e interno
Estratégia como perspectiva	A estratégia é a maneira fundamental de uma organização fazer determinada ação. É um conjunto de normas, intenções, valores e comportamentos difundidos e compartilhados.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 24)

Valadares (2003) afirma que “estratégia é o meio empregado, o caminho a seguir, que a empresa escolhe para atingir um objetivo, uma meta”. Bethlem (1998), sustenta que:

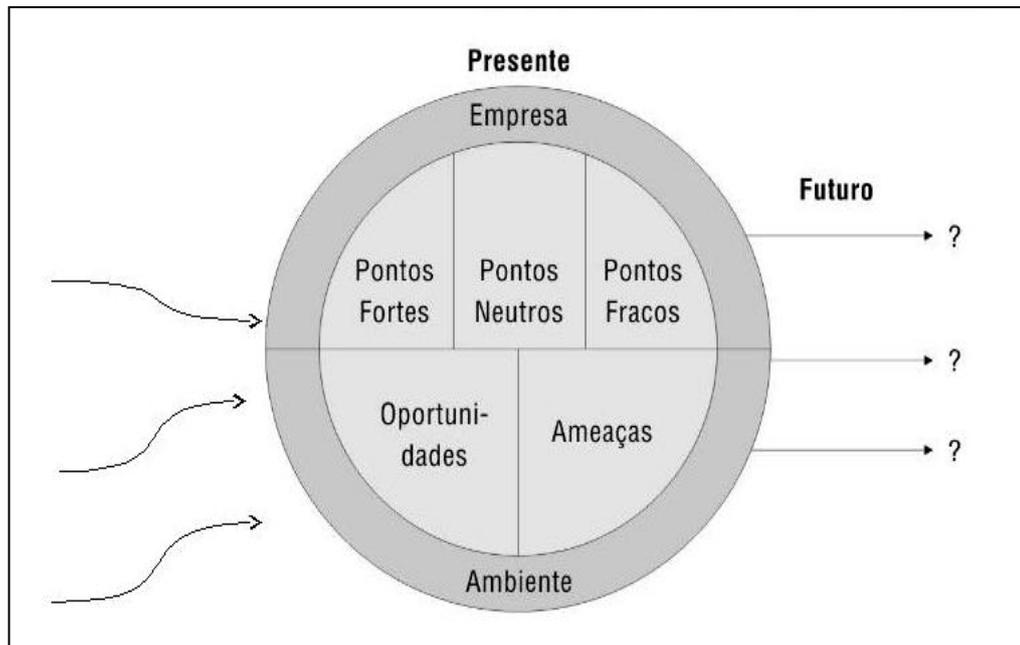
O conceito de estratégia e as ações relativas a ele – planejamento, elaboração, execução, implantação, acompanhamento, controle, avaliação – tem que ser ensinados aos atores e serem não só aprendidos, como também adotados por eles como validos e úteis (BETHLEM, 1998, p. 17).

Schelling *apud* Ghemawat (2000, p.5) afirma que o “termo estratégia... pretende focalizar a interdependência das decisões dos adversários e de suas expectativas a respeito do comportamento de uns e de outros”.

Para Ansoff (1990, p.84) a estratégia é “o uso de todos os recursos disponíveis para a administração” – financeiros, humanos e técnicos – portanto, é um instrumento que permite ao gestor pensar e determinar o que é importante dentro da empresa, minimizando os problemas internos e maximizando as oportunidades.

Quando se considera uma estratégia empresarial, deve-se definir o destino desta empresa e como estabelecê-lo. Deve-se para tanto, se escolher um caminho para a organização, identificando os caminhos do passado, do presente e traçar os caminhos para o futuro, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 - Escolha de um caminho de ação estratégica



Fonte: Oliveira (2013, p. 188)

Por fim, Oliveira (2013) define estratégia como:

Um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis (OLIVEIRA, 2013, p. 191)

Toda a empresa possui uma estratégia, mesmo que de forma intrínseca. Para identificá-la é necessário reunir informações sobre em que sentido foram orientadas as forças desta organização (LEAL; CHIROLI; FENERICH, 2010).

2.1.2 TIPOS DE ESTRATÉGIAS

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com os objetivos e a situação da empresa, podendo ser combinadas de forma que se aproveitem todas as oportunidades possíveis. Eis então os tipos de estratégias: a de sobrevivência, a de manutenção, a de crescimento, a de desenvolvimento, o ciclo de vida da empresa e as estratégias funcionais, descritas a seguir, conforme Oliveira (2013):

- a) Estratégia de Sobrevivência: adotado quando a empresa está em situação inadequada, ou caótica. Nesta posição estratégica, a primeira decisão é reduzir ou parar os investimentos. Em último caso, a liquidação do negócio.
- b) Estratégia de manutenção: neste caso a empresa identifica as ameaças e as substitui por pontos fortes acumulados ao longo do tempo, mantendo a empresa na mesma posição no mercado. A empresa pode

- continuar investindo de maneira mais moderada, além de ser um postura preferível nos momentos de dificuldades, embora de maneira mais moderada.
- c) Estratégia de crescimento: embora a empresa tenha muitos pontos fracos, o ambiente proporciona situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades. Neste caso a empresa procura lançar novos produtos, serviços ou aumentar o volume de vendas.
 - d) Estratégia de desenvolvimento: a empresa tem predominância de pontos fortes internos e de oportunidades externas. Deve-se procurar mercados e clientes diferentes e novas tecnologias.
 - e) Ciclo de Vida: o empresário deve ter consciência em que ciclo de vida sua empresa se encontra para poder estabelecer sua estratégia principal.
 - f) Estratégias funcionais: devem ser correlacionadas com os objetivos funcionais da empresa. As estratégias funcionais são mais detalhadas do que as estratégias organizacionais, e têm horizontes de tempo mais curto. Seu objetivo é triplo: comunicar metas de curto prazo, descrever as ações necessárias para alcançar metas de curto prazo, e criarem um ambiente estimulante para o alcance das mesmas (OLIVEIRA, 2013, p. 195)

Miles e Snow *apud* Gimenez (1998) propõe quatro tipos de estratégias genéricas, descritas no Quadro 2:

Quadro 2: Tipos de estratégias genéricas

Categoria estratégica	Descrição
Estratégia defensiva	Uma empresa seguindo esta estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se aquilo que sabe fazer bem, ou melhor, que qualquer um.
Estratégia prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectoras.
Estratégia reativa	A empresa que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsciente do que os outros tipos. É uma espécie de não estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter a lucratividade.

Fonte: Miles e Snow *apud* Gimenez (1998, p. 30)

A seguir serão descritos os conceitos de gestão estratégica.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica, segundo Bhalla *et al.* (2009, p. 8) começou a receber mais atenção acadêmica e empresarial nas décadas de 60 e 70, nascendo como uma disciplina influenciada pela sociologia e economia, e sendo considerada uma evolução das teorias clássicas das organizações.

As estratégias não surgem ao acaso. Estas, envolvem pessoas, principalmente gerentes, que as implementem. Portanto, o termo gestão estratégica, segundo Johnson, Scholes e Whittington (2011, p. 34), ressalta a importância dos gerentes que dão importância a estratégia.

Teoricamente, a gestão estratégica é uma metodologia importante que visa assegurar o sucesso da empresa no momento atual, bem como o seu sucesso no futuro. Uma vez que a gestão estratégica é caracterizada por sua complexidade, é fundamental o entendimento dos conceitos estratégicos. As análises e ações devem compreender três fundamentos: a posição estratégica de uma organização, as escolhas estratégicas para o futuro e o gerenciamento das estratégias de ação, que são interligados (CAVALCANTI, 2001; JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2011).

Considerando que a gestão estratégica é algo fundamental para as organizações da atualidade, a percepção do gestor pode influenciar o estabelecimento e a gestão das estratégias organizacionais, impactando positiva ou negativamente nos resultados da empresa (COSTA; VIEIRA; RODRIGUES, 2010; MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2014).

Bowmann, Singh e Thomas (2006) afirmam que:

A gestão estratégica está relacionada à criação e sustentação de vantagens competitivas, ou ainda, a busca por este tipo de vantagem, sendo constituída de uma ferramenta prática, metodológica e teórica (BOWMANN; SINGH; THOMAS, 2006, p. 31)

Expostos os conceitos de estratégia, a seguir serão abordados o tema sobre o planejamento estratégico e suas fases.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico organizacional, que engloba o planejamento estratégico e a administração estratégica, deve ser visto como um instrumento de mudanças e não como um instrumento de marketing (BRONDANI; SANTOS, 2003). Muitos autores descrevem o planejamento estratégico para as empresas, e existe uma certa dificuldade na unificação dos conceitos, devido à amplitude do tema. Oliveira (2013) define o planejamento como:

[...] um conjunto de providencias a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Ainda, o planejamento é um processo contínuo executado pela empresa, independente da vontade de seus executivos, que pressupõe a necessidade de um processo decisório. É um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, e é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa (OLIVEIRA, 2013, p.4).

Fischmann, Almeida *apud* Trento e Girardi (2008) acrescentam ainda:

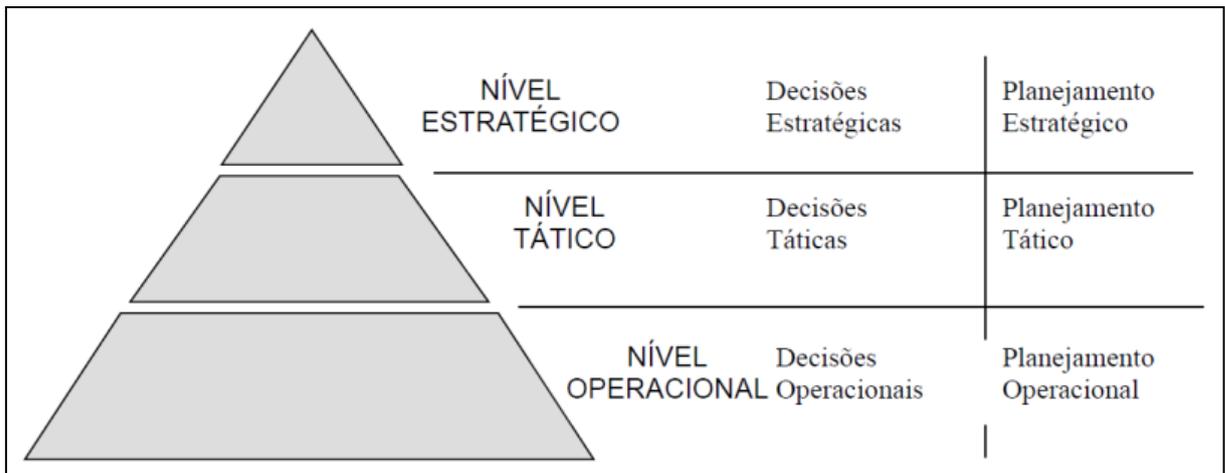
[...] planejamento estratégico possibilita a análise do ambiente de uma organização, fazendo o levantamento de suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento de sua missão (FISCHMANN; ALMEIDA *apud* TRENTO; GIRARDI, 2008, p. 2).

Stead e Stead (2008) definiram o planejamento estratégico como:

[...] um processo contínuo que envolve os esforços dos gestores estratégicos para ajustar a organização ao ambiente em que está inserida, desenvolvendo vantagens competitivas. Ainda, afirmam que estão estratégica começa com uma visão do que a empresa é e do que se tornará (STEAD; STEAD, 2008, p. 68).

Embora a gestão estratégica apresente conceitos variados, esta também apresenta muitos pontos em comum, como os níveis hierárquicos do planejamento estratégico, que constituem e se distinguem em três tipos: o estratégico, o tático e o operacional, e são correlacionados aos níveis de decisões em uma pirâmide organizacional, conforme a Figura 2.

Figura 2: Tipos de planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2013, p. 15)

Silva *et al.* (2013, p. 4), descrevem o nível operacional como o nível de administração mais baixo na organização, o planejamento tático tem como característica a utilização pelo nível intermediário e, por fim, o planejamento estratégico que é realizado pela alta cúpula administrativa. Segundo Shrader *et al. apud* Oliveira, Terence e Filho (2010, p. 123), no planejamento operacional são incluídos os objetivos de curto prazo direcionados a determinadas áreas. Servem como guias para os controles das áreas táticas e estratégicas.

Ainda sobre os níveis do planejamento estratégico, Meneses e Muller (2006) alertam:

[...] O fato de o planejamento estratégico ser um conjunto de planos de ação, torna-o algo que pode se limitar ao nível estratégico da organização. Desta forma é importante o seu desdobramento até o nível operacional (processos) e o efetivo controle e reavaliação das estratégias e das metas organizacionais (MENESES; MULLER, 2006, p. 2).

Aos conceitos sobre os níveis de planejamento estratégico, Oliveira (2013) acrescenta que:

[...] o planejamento estratégico relaciona-se com o objetivo a longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto que o planejamento tático relaciona-se com os objetivos a curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa, com a finalidade de otimizar determinadas área do resultado. O planejamento operacional é a formalização, através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa (OLIVEIRA, 2013, p. 16).

O planejamento estratégico também possibilita a análise do ambiente da organização, fazendo o levantamento de suas oportunidades e ameaças, dos seus

pontos fortes e fracos, para o cumprimento da sua missão. Conforme descrevem Trento e Girardi (2008):

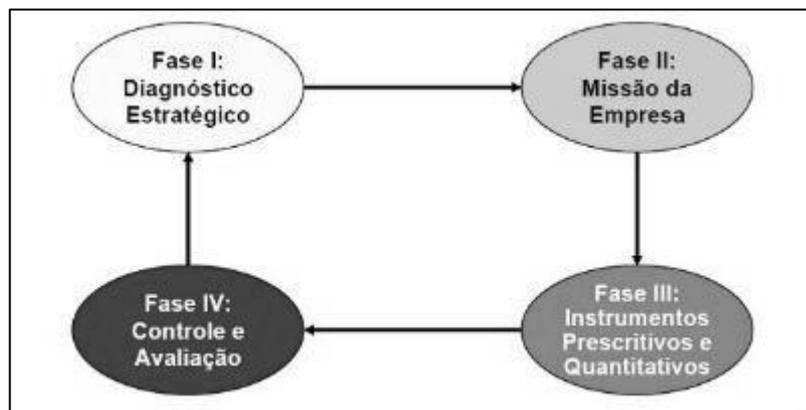
[...] o planejamento estratégico estabelece como resultados o direcionamento dos esforços da organização, a consolidação da missão, da visão, dos valores e propósitos, a elaboração do programa de atividades que integra toda sua estrutura, e o estabelecimento de estratégias para um período de tempo com suas prioridades (TRENTO; GIRARDI, 2008, p. 3)

Existem vários modelos de planejamento estratégico com possibilidade de implantação nas organizações. A escolha de qual deve ser formulado deverá levar em consideração o tipo de organização a ser submetida ao plano (BRONDANI; SANTOS, 2003; GELDEREN; FRESE; THURIK, 2000).

Desta forma e baseados nestes conceitos, descreve-se as fases de elaboração e implantação do planejamento estratégico em uma organização. Conforme Bethlem (1998, p. 28), “o processo do planejamento estratégico inicia-se com a imposição dos desejos e aspirações da estrutura de poder, que determina aos demais membros da organização os objetivos que deseja que a empresa persiga”.

A seguir, seguem as fases do planejamento estratégico, que serão descritas conforme a Figura 3.

Figura 3: Fases do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2013, p. 42)

2.3.1 FASE 1: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Nesta fase são analisados e verificados todos os aspectos externos e internos da organização, e como ela está no momento. Oliveira (2013, p. 43), divide esta fase em cinco etapas: a identificação da visão, a identificação dos valores, a análise externa, a análise interna e a análise dos concorrentes.

2.3.1.1. IDENTIFICAÇÃO DA VISÃO

A palavra visão, como um conceito operacional, procura descrever a autoimagem da organização: como ela se vê ou como gostaria de se ver no futuro (COSTA, 2003). Johnson, Scholes e Whittington (2011, p. 135), descrevem que a visão diz respeito ao que a organização deseja se tornar, e, seu intuito, é gerar entusiasmo, adquirir comprometimento e aprimorar o desempenho dos *stakeholders*.

Segundo Godet (2006, p. 8) a visão normalmente inclui quatro dimensões: uma ambição para o futuro, um objetivo comum, um conjunto de valores compartilhados e o eixo das estratégias a médio e longo prazo, levando-se em consideração as incertezas do ambiente.

Oliveira (2013, p. 65) afirma que “a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implantado pela empresa”. Kanter *apud* Oliveira (2013, p. 65) cita que os líderes que oferecem uma visão clara, coerente e sustentada tem elevada base de poder para conduzir os destinos da empresa.

O estabelecimento da visão de uma empresa deve responder a algumas questões racionais, que, a partir das respostas, podem-se estabelecer as barreiras potenciais para o desenvolvimento da missão, segundo Oliveira (2013), e como mostra o Quadro 3:

Quadro 3: Questões para delinear a visão da empresa

Questões para se estabelecer a visão das empresas
1. O que queremos ser?
2. Qual a força que nos impulsiona para a nova situação?
3. Quais são os nossos valores básicos?
4. O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes?
5. Quais as barreiras que podem surgir neste processo evolutivo e de mudanças?
6. Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo?
7. Como conseguiremos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo evolutivo?

Fonte: Oliveira (2013, p. 67)

2.3.1.2 VALORES DA EMPRESA

Valores são características, virtudes, qualidades da organização, que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala, com graduação entre valores extremos. Costa (2003, p. 39) afirma que “valores são atributos realmente

importantes para a organização, virtudes que devem ser preservadas, martirizadas e incentivadas”.

Conforme Oliveira (2013, p. 68), valores representam “o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais a uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”. Os valores são utilizados por algumas empresas para sustentar seu código de ética.

Johnson, Scholes e Whittington (2011, p. 134), determinam que “os valores são os princípios básicos que orientam as estratégias de uma organização”. Terence e Filho (2001, p. 6), descrevem os valores da empresa como “um conjunto de crenças e princípios que guiam as ações e as atividades da empresa”. Estes devem ser analisados, compreendidos e utilizados como guia para as ações e atividades de todas as pessoas que a representam.

2.3.1.3 ANÁLISE DOS AMBIENTES DA EMPRESA

A análise dos ambientes das organizações foi impulsionado na década de 60, quando surgiu a escola do *desing*. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 36), esta escola e seus conceitos-chaves propõem um modelo de formulação da estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e externas da empresa.

Considerada um dos pilares do planejamento estratégico, a análise ambiental terá a necessidade de uma análise consistente quanto mais competitivo, instável e complexo for o ambiente (LEAL; CHIROLI; FENERICH, 2010, p. 4). Embora o campo da administração estratégica tenha se desenvolvido e crescido em várias direções, a maior parte dos autores continuam a usar o modelo SWOT, como sua peça central para a análise destes ambientes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 2010, p. 39).

A aplicação da matriz SWOT permite aos gestores uma projeção de três a cinco anos, avaliando oportunidades ambientais externas e a capacidade de recursos internos, a fim de decidirem sobre as metas e sobre o conjunto de planos para realizar essas metas (MARTINS; TURRIONI, 2002, p. 1).

Tonini, Spínola e Laurindo (2007) explicam que a ferramenta SWOT é:

[...] dividida em duas partes: o ambiente externo da organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e fracos). O ambiente externo está totalmente fora de controle da organização e o

ambiente interno é aquele que pode ser controlado pela empresa. A análise de ambos ambientes ocorre de forma conjunta, uma vez que, toda a organização que perceber as mudanças e ter a capacidade e agilidade para se adaptar a essa mudança, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as consequências das ameaças (TONINI; SPÍNOLA; LAURINDO, 2007, p. 3).

Pode-se descrever a seguir, os conceitos sobre a análise dos ambientes internos e externos das empresas.

2.3.1.3.1 Análise Interna da empresa

Certo e Peter *apud* Terence (2002, p. 35) descrevem o ambiente interno como o nível do ambiente que está dentro da organização e tem implicação imediata e específica na sua gestão, sendo os componentes neste nível, os aspectos organizacionais, de pessoal, de marketing, de produção e financeiros.

O diagnóstico estratégico, em seu processo de análise interna apresenta determinados fatores, como os pontos fortes e fracos. Oliveira (2013) afirma:

[...] os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis. Os pontos fortes propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Já os pontos fracos provocam uma situação desfavorável para a empresa (OLIVEIRA, 2013, p.69)

Ainda analisando os pontos fortes e fracos, Costa (2003) descreve:

[...] que a primeira tarefa para a análise do ambiente interno é elaborar uma lista ampla, geral e irrestrita de pontos fortes, fracos e os que precisam ser, melhorados. Para isso faz-se necessário entender o que cada um representa: pontos fortes são aquelas características positivas de destaque na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito; pontos fracos são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito; pontos a melhorar são características positivas na instituição, mas não em nível ou grau suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito (COSTA, 2003, p. 110).

Após listar os pontos fortes, os pontos fracos e os pontos a melhorar, eles devem ser classificados em grandes categorias para facilitar a visão global da empresa. Essas grandes áreas são categorizadas como os 10 – Ms do autodiagnóstico, mostrado por Costa (2003), na Figura 4:

Figura 4: Os 10 Ms do autodiagnóstico



Fonte: Adaptado de Costa (2003, p. 114)

A análise do ambiente interno é de suma importância, pois conhecendo suas forças e fraquezas, a organização pode obter vantagem competitiva, utilizando e potencializando suas forças e minimizando suas fraquezas (SOUZA *et al.*, 2012). No Quadro 4 são listados alguns pontos fortes e fracos que devem ser pesquisados nas empresas:

Quadro 4: *Checklist* dos pontos fortes e fracos

Áreas	Pontos fortes ou fracos
1. Marketing	Qualidade do produto Número de linhas do produto Diferenciação do produto Participação de mercado Políticas de determinação de preço Canais de distribuição Programas promocionais Serviço ao cliente Pesquisa de marketing Propaganda Força de venda
2. Pesquisa e Desenvolvimento (PeD)	Capacidade de PeD de produto Capacidade de PeD de processo Capacidade da fábrica piloto
3. Sistema de Informações gerenciais	Velocidade e resposta Qualidade das informações correntes Capacidade de expansão Sistema orientado para o usuário
4. Equipe gerencial	Habilidades Congruência de valores Espírito de equipe Experiência Coordenação de esforços
5. Operações	Controle de matérias primas

	Capacidade de produção Estrutura de custos de produção Instalações e equipamentos Controle de estoques Controle de qualidade Eficiência energética
6. Finanças	Alavancagem financeira Alavancagem operacional Proporções do balanço Relações com os acionistas Situação fiscal
7. Recursos Humanos	Capacidade dos funcionários Sistemas de pessoal Rotatividade de pessoal Moral dos funcionários Desenvolvimento dos funcionários

Fonte: Power *et al.* apud Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2010)

2.3.1.3.2 Análise externa da empresa

A análise do ambiente externo da empresa é um ponto muito importante no processo de formulação da estratégia. Esse ambiente é constituído por todos os fatores que possam influenciar na atuação da empresa e é o que proporciona as organizações, seus meios de sobrevivência (BETHLEM, 1998, p. 147). Dress *et al.* (2008, p. 7) afirmam que “o propósito da análise do ambiente é avaliar de que modo a administração pode reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional”.

Nesta etapa são avaliadas e monitoradas as ameaças e oportunidades da empresa. O que ocorre no exterior da empresa sofre pouca influência dela ou em alguns casos, é totalmente fora de seu controle (SOUZA *et al.*, 2012). Porém a empresa, para diminuir a incerteza, deve ter alguns elementos para prever, mesmo que aproximadamente, o que deverá ocorrer em seu ambiente (BETHLEM, 1998, p. 147).

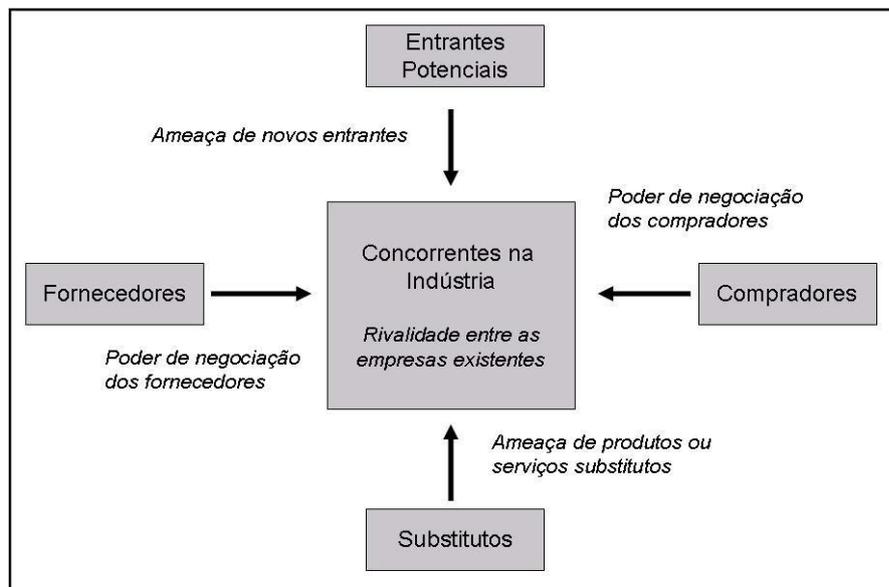
A análise externa tem como foco a economia, o mercado potencial e o mercado total do setor. Terence e Filho (2001), considerando esses fatores, afirmam:

[...] quanto à economia, deve-se analisar e estabelecer uma previsão do mercado em que a empresa atua. Essa fonte de dados é obtida através de documentos impressos, jornais e revistas atualizadas. A análise do mercado potencial restringe-se ao estudo do mercado que, em um futuro, poderá fazer parte do mercado atual da empresa. Para esta definição poderão ser utilizadas algumas análises estatísticas (internas e externas), juntamente com a experiência do empresário e de alguns colaboradores. Na análise do setor, a equipe deverá considerar a concorrência (quantidade, porte, participação de mercado, preço, qualidade, possibilidade de novos concorrentes, localização, fragilidades, estrutura de produção, vendas e

distribuição), novas tecnologias (tecnologias que irão mudar o produto, o processo produtivo, a distribuição e a utilização do produto), relacionamento com os fornecedores (quantidade, porte, poder de negociação), clientes (necessidades, desejos, comportamento) e distribuidores (quantidade, porte, e poder de negociação)(TERENCE; FILHO, 2001, p. 4).

Cancellier *et al.* (2004, p. 2) em sua pesquisa, verificaram que na literatura em “administração um dos principais fatores externos considerados influentes para a competitividade organizacional é a concorrência”. Neste contexto, Porter (2004, p. 4), descreve que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é “relacionar uma organização ao seu ambiente”. Embora o ambiente seja muito amplo, o grau de concorrência do ambiente externo depende de cinco forças competitivas básicas, como mostra a Figura 5:

Figura 5: Forças competitivas do ambiente externo



Fonte: Porter (2004)

O ambiente externo pode ser dividido por fronteiras, regiões, mercados ou ramos de negócios. Em termos geográficos, pode ser mundial, nacional, regional e local, e, em termos de operação pode pertencer a determinada indústria ou ramo de negócio (BETHLEM, 1998, p. 147).

O executivo deve, como afirma Oliveira (2013, p. 45), “identificar todas as oportunidades, formando uma “carteira estratégica” de oportunidades”. Outro fator que deve ser considerado na análise externa é a divisão do ambiente em duas

partes: o ambiente direto e o ambiente indireto, que ocorre para facilitar a análise das variáveis. Oliveira (2013), ainda conceitua esses ambientes como:

Ambiente direto: representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado. O **ambiente indireto** representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes (OLIVEIRA, 2013, p. 45).

O monitoramento do ambiente externo contribui para o melhor alinhamento da empresa, bem como para o alcance de patamares mais elevados de performance e pela busca constante de informações, e desta forma, evita, ou diminui, o risco da empresa sofrer danos ou perder a competitividade (MOTTA; COSTA, 2002, p. 7).

2.3.2 FASE 2:MISSÃO DA EMPRESA

A missão de uma empresa representa o sentido claro sobre a razão da existência da organização. David *apud* Martins, Souza, Melo (2006, p. 4) afirma que “a missão é a finalidade da existência de uma organização. É aquilo que dá direção e significado à essa existência”. A missão está diretamente ligada aos objetivos institucionais, ao sentido no qual a organização foi criada.

Oliveira (2013) define missão como:

[...] a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro da qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa (OLIVEIRA, 2013, p. 50)

O estabelecimento da missão, conforme Bethlem (1998, p. 37), “deve responder algumas perguntas básicas, cujas respostas representarão o que se quer de uma organização, representando seus objetivos genéricos e específicos”. O Quadro 5 representa as perguntas (visão) e respostas que podem ser feitas para estabelecer a missão de uma organização.

Quadro 5: Perguntas e respostas para estabelecer a missão de uma organização

Objetivos genéricos	Objetivos específicos
Fazer (o que?)	Fazer alguma coisa
Ser (o que?)	Ser alguma coisa
Estar (onde; quando?)	Estar em algum lugar, em algum momento

Fonte: Adaptado de Bethlem (1998, p. 37)

Johnson, Scholes, Whittington (2011), indicam que a declaração da missão de uma empresa pode ser obscura, mas a conceituam como:

[...] a declaração da missão visa dar clareza a empregados e *stakeholders* quanto ao propósito geral e *raison d'être* da organização. Desse modo, relaciona-se com o estabelecimento da compreensão e da confiança quanto ao modo como a estratégia da organização se relaciona com aquele propósito (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2011, p. 135).

A missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa, como descreve Oliveira (2013, p. 111). Ainda conceituando a missão de uma organização, Ducker *apud* Dermol (2012, p. 892) conecta a “declaração da missão com os objetivos do negócio e a define como uma precursora para se obter esses objetivos claros e realistas”.

A importância de se estabelecer a missão é que, se houver discordância entre os gestores ou os colaboradores, podem surgir problemas para determinar a direção estratégica da organização (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2011). A alteração da missão da empresa pode provocar consequências positivas ou negativas em toda a estrutura organizacional, pois ela fornece a função orientadora e delimitadora da ação empresarial (OLIVEIRA, 2013).

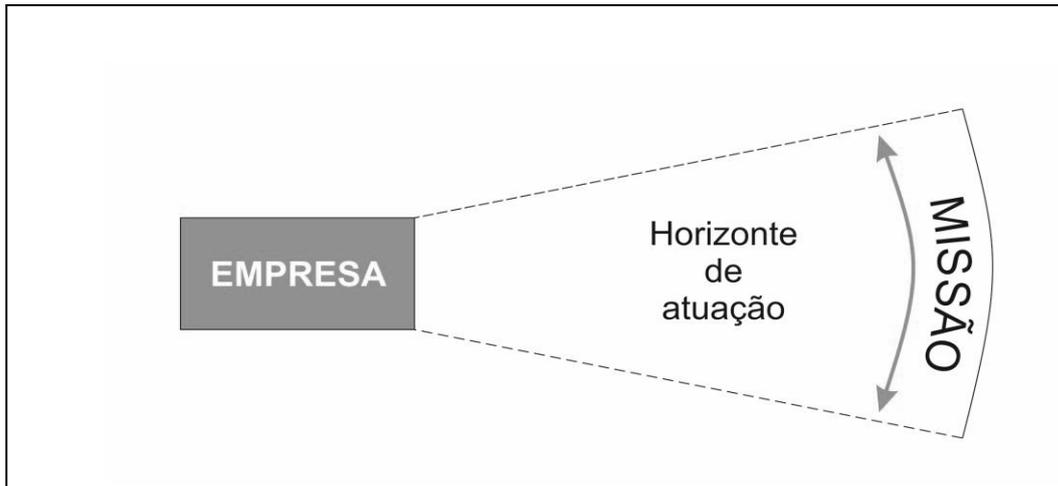
O desenvolvimento da missão faz parte da formulação da estratégia. Se a tarefa da estratégia é conduzir-nos para uma desejada posição estratégica, a visão e a missão devem ser claras quanto aos objetivos e a direção futura da organização. A missão molda a identidade, o propósito e a direção de uma empresa (PAPULOVA, 2014).

Segundo Papulova (2014, p.14), “não existe um modelo padrão para o desenvolvimento da missão em uma organização”, mas muitos autores da área recomendam alguns aspectos relevantes para esse processo, como:

[...] o conhecimento do cliente (público alvo, os produtos e serviços oferecidos, onde a empresa busca seus clientes, a tecnologia usada para produzir e comercializar seus produtos, a solidez financeira, os valores, a ética e as crenças da empresa, sua imagem pública, a importância de gestores e colaboradores e, ainda, como a empresa é diferente ou melhor que seus concorrentes (PAPULOVA, 2014, p. 14)

Quando a empresa responde a esses aspectos, provoca duas situações, como a definição das áreas de atuação prioritárias e o consenso de uma opinião de que os esforços e recursos dirigidos a determinado alvo serão bem sucedidos. Nesse sentido, a missão representa o horizonte no qual a empresa pretende e vai atuar, conforme demonstrado por Oliveira (2013).

Figura 6: Missão da empresa



Fonte: Oliveira (2013, p. 113)

Uma missão pode ser definida de modo estreito ou de maneira ampla. Andrade, Lima e Ipiranga (2010) consideram que:

[...] Uma declaração de missão ampla é uma declaração vaga e geral do que a empresa está propensa a fazer. Uma declaração de missão definida dessa forma evita que a empresa se restrinja a um campo ou linha de produtos, mas falha em identificar claramente o que ela faz ou que produto ou mercado deseja enfatizar. Em contraste, uma declaração de missão estreita define claramente os principais produtos e mercados da organização, mas pode limitar o escopo das atividades da empresa em relação aos produtos ou aos serviços oferecidos, da tecnologia utilizada e do mercado atendido (ANDRADE; LIMA; IPIRANGA, 2010, p. 12)

Dentro da missão, o executivo deve estabelecer quais serão os propósitos da empresa, descrito a seguir.

2.3.2.1. Propósitos da organização:

Os propósitos de uma empresa são as suas grandes áreas de atuação, selecionadas e baseadas no contexto da missão estabelecida. Conforme Ackoff *apud* Porto (1997), “uma organização, enquanto sistema, deve estabelecer seu propósito abrangendo outros elementos importantes, de modo a garantir que não lhe falte coesão e que o planejamento seja realizado de forma integrada”.

Qualquer estratégia proposta que entre em conflito com o propósito (visão, missão) terá grande dificuldades para ser implantada. Segundo Costa (2003):

[...] o propósito de uma organização pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser no futuro, a sua vontade, o seu desejo de ser e de agir. Enfim o propósito sintetiza sua vontade própria, sua autoimagem e suas crenças básicas, transcendendo as circunstâncias, não se limitando nem pelo ambiente externo, nem pela capacidade atual (COSTA, 2003, p. 35)

2.3.2.2. Construção de Cenários

O planejamento e construção de cenários tem grande importância nas organizações por se constituírem ferramentas que ajudam a entender e a visualizar as tendências do mercado. Quando um negócio apresenta altos níveis de incerteza, decorrentes de mudanças velozes ou por altas complexidades, a construção de cenários possibilita visões alternativas de como o ambiente de negócios pode se desenvolver no futuro (CAVALCANTI, 2001; JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011).

No conceito de planejamento estratégico, cenário é:

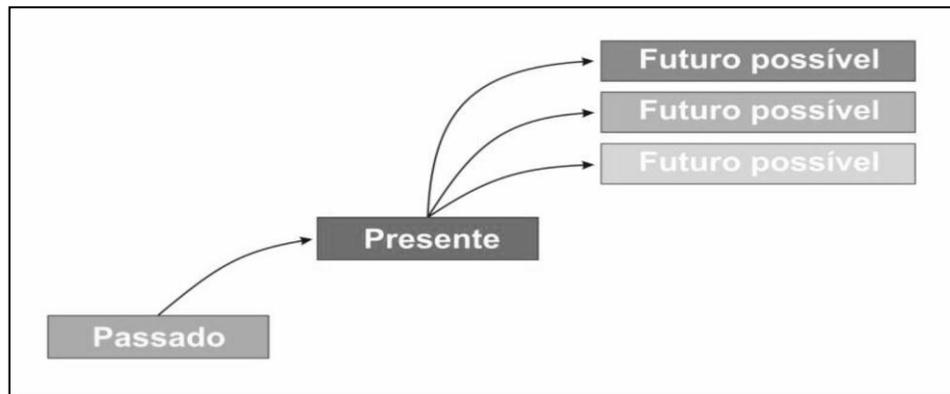
Um conjunto de hipóteses de trabalho, quantitativas e qualitativas, sobre características, condições ou fatores predominantes no ambiente externo. Também é um conjunto consistente de premissas consideradas plausíveis pelos dirigentes das organizações, funcionando como um pano de fundo para as atividades do setor ou da instituição. Ele condiciona as atividades, as perspectivas de crescimento, de rentabilidade, de resultados, a vulnerabilidade e até a sobrevivência da organização (COSTA, 2003, p. 91).

Desenvolver cenários futuros deve envolver os diferentes dirigentes da organização, de todos os setores, para que sejam corretamente elaborados. Os cenários podem ser analisados de três maneiras, se considerando diferentes situações, sendo eles: de mais provável, de otimista e de pessimista. Na construção destes cenários, o executivo pode considerar duas situações principais, como cita Oliveira (2013, p. 122): a abordagem projetiva e a abordagem prospectiva. A abordagem projetiva caracteriza-se basicamente por restringir-se a fatores e variáveis quantitativas, objetivas e conhecidas, explicar o futuro pelo passado, considerar o futuro único e certo, e utilizar modelos deterministas e quantitativos. (OLIVEIRA, 2013, p. 122). Essa abordagem, em um ambiente turbulento e em constantes mudanças pode se mostrar insuficiente para direcionar a ação da empresa no futuro.

A abordagem prospectiva cria futuros desejáveis e viáveis e mostra-se uma ferramenta mais eficiente para suprir esse aspecto do planejamento estratégico. Isso é demonstrado quando são analisados os aspectos desta abordagem como: considera a visão global, as variações qualitativas (quantificáveis ou não), a ocorrência de um futuro múltiplo e incerto, o futuro atuando como determinante do presente e uma análise intencional onde o executivo pode utilizar variáveis de

opinião (julgamentos, pareceres, entre outras) (OLIVEIRA, 2013, p. 123). Essa abordagem é ilustrada na Figura 7.

Figura 7: Abordagem prospectiva de cenários



Fonte: Oliveira (2013, p. 123)

Outro aspecto importante do planejamento estratégico é o estabelecimento da postura estratégica, descrito a seguir.

2.3.2.3. Postura estratégica da empresa

A postura estratégica, conceituada por Oliveira (2013), “corresponde à maneira mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando as situações estabelecidas pelo diagnóstico estratégico”. Existem vários caminhos e escolhas para se atingir os objetivos do planejamento estratégico, e dentre eles, deve-se estabelecer quais são os principais para se cumprir a missão estabelecida.

Orientar o estabelecimento de todas as estratégias políticas, de médio e longo prazo para a empresa é o objetivo que fundamenta a postura estratégica. Existem vários fatores que podem influenciar e limitar a postura da empresa, que Oliveira (2013) descreve:

São limitadores da postura estratégica da empresa: a missão da empresa, a relação (positiva ou negativa) entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente, a relação (positiva ou negativa) entre as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no momento específico da escolha e o elemento psicológico, que envolve valores, atitudes, motivações e anseios dos proprietários e executivos que tem o poder de decisão (OLIVEIRA, 2013, p. 126)

A análise e o estabelecimento da postura estratégica podem ser realizados se utilizando ferramentas como a análise de SWOT e associando a outra metodologia chamada de GUT (Gravidade/Urgência/Tendência). Nesta ferramenta

são usadas determinadas perguntas, que seguem critérios de pontuação, conforme for à resposta, como mostra o Quadro 6 (OLIVEIRA, 2013):

Quadro 6: Pontuações estabelecidas para a ferramenta GUT

Pontos	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento será imediato
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar a curto prazo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar

Fonte: Adaptado de Oliveira (2013)

Por fim, para delinear a missão, o executivo deve estabelecer as macroestratégias e macropolíticas da empresa.

2.3.3 FASE 3: INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

Nesta fase, algumas questões como, onde se quer chegar e como fazê-lo são estabelecidas, e, desta forma, Oliveira (2013) divide esta fase em dois instrumentos interligados: os instrumentos prescritivos e quantitativos.

2.3.3.1. Instrumentos prescritivos

Os instrumentos prescritivos são os processos que devem ser feitos pela empresa para se alcançar os propósitos estabelecidos, dentro de sua missão, da sua postura estratégica, e se direcionando para a visão previamente estabelecida. Algumas etapas devem ser determinadas e realizadas, conforme mostra o Quadro 7.

Quadro 7: Detalhamento dos instrumentos prescritivos

Etapas	Detalhamento	Descrição
Estabelecimento de objetivos, desafios e metas	Objetivo	É o alvo ou situação que se pretende alcançar. Para onde a empresa deve dirigir seus esforços
	Objetivo funcional	É o objetivo parcial, relacionado as áreas funcionais.
	Desafio	É uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido. Exige esforço extra e representa a modificação de uma situação.
	Meta	São passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazo para alcançar os desafios e objetivos. São decomposições dos objetivos ao longo do tempo
Estabelecimento de estratégias e políticas	Estratégia	É a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa no ambiente

	Política	É a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos.
	Diretrizes	É o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa
Estabelecimento dos projetos e planos de ação	Projetos	São trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos de execução preestabelecidos, considerando os recursos financeiros, tecnológicos, materiais e de equipamentos, bem como as áreas da empresa envolvidas e necessárias ao seu desenvolvimento
	Programas	São conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo ou finalidade maior
	Planos de ação	São os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que esta sendo tratado.

Fonte: Oliveira (2013, p. 53)

Quando estão sendo definidos os instrumentos prescritivos, ocorre o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional da empresa, pois nesta etapa os profissionais estão com seus esforços direcionados para os objetivos estabelecidos e desta maneira se pode criar uma estrutura privada de lacunas, de conflitos e de contradições entre seus elementos (OLIVEIRA, 2013).

2.3.3.2 Instrumentos quantitativos

Nesta fase são realizadas as previsões orçamentárias associadas a estrutura organizacional da empresa, necessárias para o desenvolvimento dos projetos, programas, planos de ação e atividades previstas. Frezzati *apud* Lima e Jorge (2007) diz que “o orçamento é um plano financeiro para programar a estratégia da empresa para determinado período, sendo mais que uma simples estimativa”.

O processo orçamentário é uma etapa do planejamento estratégico que normalmente demonstra gastos e demandas prioritárias, bem como, as condições quantitativas de como serão alocados os recursos financeiros da empresa, desenhando um cenário de construção de metas a serem alcançadas pelas equipes (LIMA; JORGE, 2007).

O processo de controle orçamentário proporciona o *feedback* para orientar os gestores sobre estar tendo ou não adequado desempenho, e também para a reorientação de suas atividades e prioridades, alimentando o próprio processo de planejamento (HEINZMANN; LAVARDA, 2010). Como instrumento quantitativo, está inserido no processo decisório da empresa, tem como principal entrada de informações de projetos e consolida as despesas e receitas do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2013).

2.3.4 FASE 4: CONTROLE E AVALIAÇÃO

Oliveira (2013) afirma que nesta fase examina-se “como a empresa está indo para a situação almejada”. Em sentido amplo, esta função abrange processos de: avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; e tomada de ação corretiva, provocada pelas análises efetuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa. Portanto, deve-se entre outros fatores considerar dentro de uma situação adequada de custos versus benefícios.

Como demonstra o Quadro 8, a função de controle e avaliação pode ser usada como instrumento administrativo para determinados aspectos.

Quadro 8: Finalidade da função controle e avaliação

Finalidade da função controle e avaliação
Corrigir ou reforçar o desempenho apresentado
Informar sobre a necessidade de alterações nas funções administrativas de planejamento, organização e direção
Garantir a manutenção ou aumento da eficiência, eficácia e efetividade na consecução dos objetivos, desafios e metas da empresa
Proteger os ativos das empresas – financeiros, tecnológicos, humanos – contra furtos, roubos, desperdícios
Informar se os programas, projetos e planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecido e apresentando os resultados desejados
Informar se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível

Fonte: Adaptado de Oliveira (2013, p. 270)

O processo de controle e avaliação passa por todos os níveis do planejamento estratégico: o tático, o operacional e o estratégico. Isso permite que o executivo controle a empresa como um todo, ou se necessário, avalie o desempenho de cada uma das áreas funcionais (OLIVEIRA, 2013).

2.4. MICROS E PEQUENAS EMPRESAS (MPE)

No cenário mercadológico, independentemente do tamanho da empresa, é observada uma constante turbulência no ambiente político, social, econômico e cultural, atribuído ao processo de globalização mundial. No Brasil, apesar destas

incertezas, nos últimos anos, os níveis de emprego e produção das MPEs estão sendo mantidos e são crescentes. Desta forma, as organizações precisam ser flexíveis, para que respondam com rapidez a essas mudanças de mercado, sempre alinhadas aos seus objetivos estratégicos (COSTA *et al.*, 2007; HENNIG; DANILEVICZ; DUTRA, 2012).

As micro e pequenas empresas possuem algumas particularidades decorrentes de sua estrutura, que as diferenciam em termos de atuação no mercado e de gestão. Segundo descreve Filho (2007):

[...] No plano microeconômico, algumas características das MPEs merecem destaque: são notadamente mais flexíveis e menos burocratizadas, o que lhes permitem respostas mais rápidas e mais adequadas ao ambiente; são inovadoras e ágeis; são provedoras de empregos e constituem um elo vital na cadeia de suprimentos das grandes empresas (FILHO, 2007, p. 2)

Existem vários modelos de enquadramento das empresas para definir o seu tamanho. Nesta pesquisa foi utilizado o critério proposto pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que usa como referência o número de pessoas ocupadas (Quadro 9). Lima (2007) argumenta que embora esse critério possa receber críticas por ser quantitativo e não considerar alguns componentes de classificação, tem a vantagem de facilidade de manuseio e de uso mais universal nas pesquisas acadêmicas e de estatísticas públicas.

Quadro 9: Classificação das empresas de acordo com o número de pessoas ocupadas

PORTE	SETOR	
	Comércio e serviços	Indústria
Microempresa	Até 9	Até 19
Pequena empresa	10 a 49	20 a 99
Médio Porte	Acima de 49	Acima de 99

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2006)

No Brasil, as micro e pequenas empresas têm uma participação expressiva na economia, totalizando 99% do total de empresas, com 27 % na participação do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, conforme dados do IBGE (2010). No Sul do país as MPEs concentram 17,0% dos postos de trabalho brasileiros e as taxas de sobrevivências das MPE com até 2 anos é de 71,7%. Contudo, ainda é alto o índice de mortalidade precoce destas empresas, gerados por diferentes elementos e condições (FERREIRA *et al.*, 2012).

Muitos autores discorrem sobre as causas de falência das MPE no Brasil, e concordam que não há um fator específico que possa ser responsabilizado isoladamente pelo encerramento precoce das atividades de uma empresa, mas,

também é possível perceber que os fatores estão bastante interligados e dependem do empreendedor, o que influencia diretamente o desempenho da empresa e sua eventual sobrevivência ou morte (FERREIRA *et al.*, 2012).

Entre as principais causas de mortalidade das empresas, o SEBRAE (2006) destaca os seguintes motivos alegados pelos responsáveis pela gestão das empresas para o encerramento das atividades (Quadro 10).

Quadro 10: Motivos para mortalidade de MPE no Brasil

Motivos para mortalidade de MPE no Brasil	
Falta de Clientes (18%)	Encontrou outra atividade (8%)
Falta de Capital (10%)	Custos elevados (7%)
Problemas de Planejamento (10%)	Problemas particulares (7%)
Perda do cliente único (9%)	Falta de lucro (7%)
Problemas com sócios (8%)	Outros motivos (15%)

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2006)

Santos (2005) aponta que os pequenos empresários praticamente ignoram a existência do planejamento estratégico, apesar dos inúmeros benefícios desta ferramenta administrativa para a competitividade das empresas. Também afirma que as principais causas para a mortalidade das empresas estão relacionadas a não utilização do planejamento estratégico.

De acordo com Bortoli *apud* Terence e Filho (2001), 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos. Nota-se que a grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas se relaciona à estratégia.

As MPE têm uma grande importância econômica e social, tanto em países em desenvolvimento como nos desenvolvidos, mas ainda hoje, os estudos relacionados ao planejamento estratégico em todos seus aspectos, fundamentam-se com as características das grandes empresas. Sabe-se também que as MPEs não dispõem de muitos recursos e que o proprietário, na maioria dos casos, acumula funções administrativas e operacionais, dificultando assim, o processo de implantação de um planejamento estratégico formal (ALMEIDA; MARÇAL, 2006; OLIVEIRA; TERENCE; FILHO, 2010).

Quando se buscam razões para a não utilização do planejamento estratégico em MPEs, diferentes motivos são encontrados, conforme salienta Santos (2005):

[...] a falta de conhecimentos administrativos, o hábito de agir por intuição do pequeno empresário, a decisão com base em experiências passadas, as perspectivas estreitas e limitadas, a falta de tempo para a administração estratégica e a complexidade dos planejamentos são fatores alegados pelos dirigentes de micro e pequenas empresas para a não execução do planejamento estratégico (SANTOS, 2005, p.4).

Becker (2004) define os laboratórios clínicos como “empresas prestadoras de serviços de saúde inseridos na área de ciências médicas e são classificadas como meio auxiliar de diagnóstico” Essas empresas têm como principais características a diversidade de clientes, estão constantemente se adaptando a inúmeras variáveis, principalmente econômicas e tecnológicas, e seus administradores são geralmente técnicos em ciências da saúde, não em administração.

As micro e pequenas empresas prestadoras de serviços de saúde, antes com perfil gerencial mais simples, exigem hoje não só o conhecimento técnico em saúde dos seus administradores, mas também o preparo gerencial dos seus gestores, para atender as necessidades dos seus consumidores (BECKER, 2004).

2.5 COMPETIVIDADE E MODELOS DE VANTAGEM COMPETITIVA

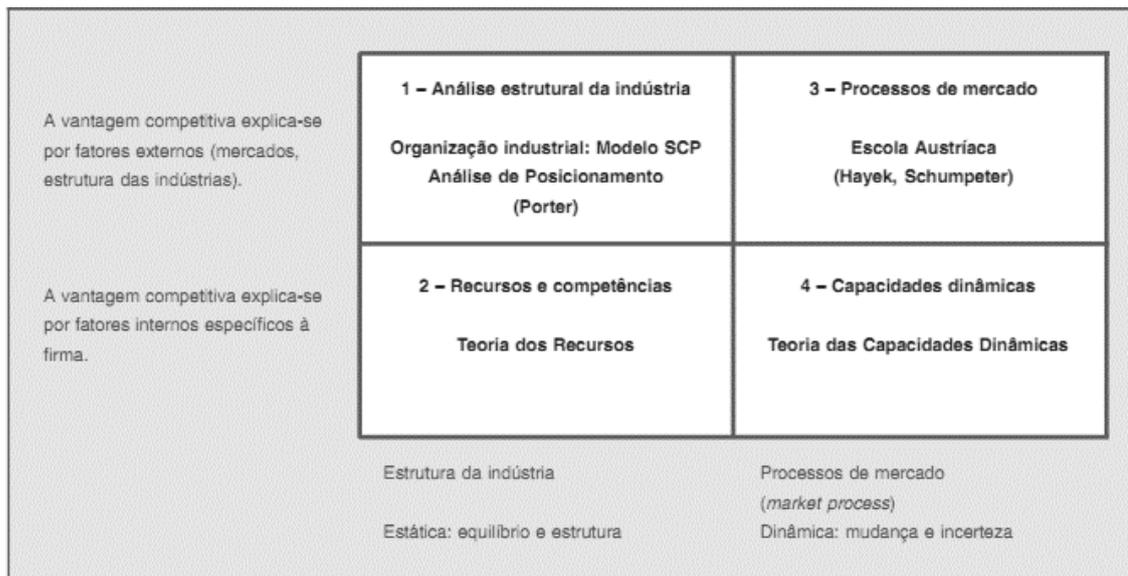
A competição existe onde há disputa por algo que dois ou mais competidores desejam. Assim, são vários os tipos de competições que se sucedem no cotidiano (SILVA, 2001). Como descreve Clarck e Guy *apud* Coral, Strobel e Selig (2004, p. 2), “a competitividade é geralmente entendida como a habilidade de uma empresa em aumentar seu tamanho, fatia de mercado e lucratividade”.

Diferentes correntes de pensamento econômico abordaram a vantagem competitiva a partir dos anos 70. Algumas das correntes contemporâneas não colocam verdadeiramente a questão das estratégias empresariais no centro de suas preocupações. Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000):

As teorias de Estratégia Empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais, sendo a primeira teoria que considera a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e a segunda que considera a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 22)

As teorias de estratégia empresarial estão representadas na figura 8.

Figura 8: As correntes explicativas da vantagem competitiva



Fonte: Vasconcelos; Cyrino (2000, p.23)

Porter (2004) afirma que existem muitos fatores que atuam sobre a competitividade de uma organização, e que, a empresa, deve conhecer estas forças para poder atuar sobre as mesmas e elaborar estratégias que a permita se diferenciar dos seus concorrentes e ocupar uma posição de destaque no mercado. Afirmou ainda que “apenas existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode usufruir: o baixo custo e a diferenciação”, e assim produzem quatro estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média num setor:

Liderança de custo: esta estratégia visa a posição de produtor de baixo custo do setor. Essa estratégia é realizada por meio de ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias em escala e na monitorização cuidadosa dos custos operacionais totais. **Diferenciação:** envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade a marca e do cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas e qualquer um desses fatores justifica preços mais altos. **Foco:** essa estratégia procura atender segmentos de mercado estreitos. Uma empresa “focaliza” determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser foco na diferenciação ou foco na liderança em custos (PORTER *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 108).

A figura 9 demonstra as estratégias genéricas de Porter.

Figura 9: Estratégias genéricas de Porter

		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança de Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

Fonte: Porter *apud* Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2010)

Ainda, segundo Porter (2004) os fatores estruturais relacionados à competitividade das empresas, cinco forças determinam a dinâmica da competição em uma indústria: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais.

Os recursos de uma empresa, também determinam a sua força competitiva, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 267) contextualizam que uma empresa pode saber quais recursos são estratégicos, se oferecem os maiores benefícios sustentados em face da concorrência. Barney *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) estipulou quatro critérios:

Valor: um recurso obviamente deve ser valioso para ser estratégico – ele precisa ter a capacidade de melhorar a eficiência e a eficácia da organização. **Raridade:** um recurso estratégico é conforme sua raridade e nível de demanda. **Inimitabilidade:** O recurso deve não só valioso e raro, mas também difícil de imitar. A inimitabilidade pode vir de fatos históricos, de “ambiguidade causal” ou simplesmente de complexidade. **Substitutibilidade:** um recurso pode ser raro e imitável, mas não será estratégico se os concorrentes puderem encontrar um substituto para ele (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 267).

Um recurso com essas características coloca uma empresa em uma posição competitiva melhor do que as suas rivais, e proporciona vantagem competitiva sustentável (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 267).

Outro fenômeno que tem sido estudado, no que se refere a competitividade é conhecido como “coopetição”, um neologismo que combina as palavras “competição” e “cooperação”. Introduzido na administração estratégica por

Brandenburger e Nalebuff, a cooperação pode ocorrer através de diversos formatos de negócios, como alianças estratégicas, parcerias, APL's (Arranjos Produtivos Locais), redes de negócios, *joint ventures*, e permite o acesso à base externa de recursos e a integração de conhecimento pelas empresas envolvidas neste tipo de relacionamento (MEROFA; BUENO, 2009).

Desta forma, é importante destacar alguns fatores da competitividade nas organizações, como a eficiência, a qualidade, a flexibilidades, a rapidez, a tecnologia, os recursos humanos, entre muitos outros. O conhecimento destes fatores permite que o micro e pequeno empresário saiba identificar e diagnosticar suas limitações e potencialidades, auxiliando no delineamento de estratégias a curto e longo prazo (CORAL; STROBEL; SELIG, 2004; SILVA, 2001)

O objetivo final do processo de administração estratégia é permitir que a empresa se torne competitiva, através de escolha e implementação de uma estratégia que a ajude a alcançar esse objetivo. Segundo Barney e Hesterly (2011):

“Uma empresa tem vantagem competitiva quando cria mais valor econômico que suas rivais, e o valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor associados a compra de produtos ou serviços de uma empresa e o custo para produzir e vender esses produtos ou serviços” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 10).

Para tirar o melhor proveito destas vantagens, é necessário planejar e implementar estratégias adequadas organização e ao ambiente no qual está envolvida, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável em relação às forças provenientes da concorrência

Para Porter *apud* Hexsel e Henkin (2003, p. 255), a vantagem competitiva “está centrada no conceito das atividades. Todas as diferenças entre empresas, seja em preços, seja em custos, estão localizadas no amplo número de atividades requeridas para criar, produzir, vender, e distribuir produtos e serviços”.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para analisar os fatos de maneira empírica e confrontar os dados teóricos com a realidade, se torna necessário determinar um modelo conceitual e operacional da pesquisa, e esses modelos são os delineamentos do estudo (GIL, 2008).

O delineamento considera o ambiente em que serão coletados os dados e a forma de controle das variáveis envolvidas. É o planejamento da pesquisa em sua visão mais abrangente (GIL, 2010).

Gil (2010), entende que os delineamentos da pesquisa podem ser definidos como:

- a) Pesquisa bibliográfica; b) pesquisa documental; c) pesquisa experimental;
- d) ensaio clínico; e) estudo caso controle; f) estudo de coorte; g) levantamento de campo (*survey*); h) estudo de caso; i) pesquisa etnográfica;
- j) pesquisa fenomenológica; k) teoria fundamentada nos dados; l) pesquisa – ação; m) e pesquisa participante (GIL, 2010, p. 29)

Nesta pesquisa, o delineamento utilizado para o seu desenvolvimento foi a pesquisa-ação. Conforme Thiollent (2011, p. 22) na pesquisa-ação “há uma grande interação entre os pesquisadores e as pessoas da situação investigada, e desta interação, resultam as ordens de prioridade dos problemas a serem pesquisados e suas soluções”.

A pesquisa-ação também tem como objetivo tentar esclarecer os problemas da situação observada, com acompanhamento e intervenção dos atores da situação, durante todo o processo de pesquisa, além de aumentar o conhecimento das pessoas e grupos considerados. Esta metodologia foi aplicada a este estudo por ter como objetivo o planejamento de um método de gestão, e foi realizado pela participação da autora deste trabalho e pela direção da PME.

Descrevendo as fases da pesquisa-ação, Thiollent (2011, p. 67) afirma que “uma vez que os pesquisadores e os interessados na pesquisa estão de acordo com sua realização, inicia-se a fase de seminários e reuniões”. Para a realização desta proposta, foram realizados seminários e reuniões entre a pesquisadora e os principais diretores da empresa e seus colaboradores para que se realizassem as discussões e decisões sobre o processo de construção da proposta do planejamento estratégico.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Gil (2008, p. 12), afirma que a pesquisa é “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.”

Assim, sob o ponto de vista do método, Gil (2008) também comenta que, os métodos têm o objetivo de proporcionar ao investigador meios técnicos para garantir a objetividade e a precisão no estudo, e visam oferecer a orientação necessária para a realização da pesquisa social, quanto a obtenção, processamento e validação dos dados pertinentes a problemática estudada.

Portanto, a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. Nas pesquisas quantitativas, Richardson *apud* Dalfovo, Lana e Silveira (2008), considera que neste método, “a pesquisa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto na coleta de informações, quanto no tratamento destas informações através de técnicas estatísticas”. Tem como diferencial a intenção de garantir a precisão dos trabalhos realizados, conduzindo a resultados com poucas chances de distorções (DALFOVO; LANA; SILVEIRA,2008).

Neves (1996, p. 1) ainda descreve as pesquisas quantitativas como “estudos que procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido, baseado em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objeto de definição operacional”.

Outra classificação quanto à natureza dos dados é a pesquisa qualitativa. Neves (1996) a conceitua como:

[...] um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação. Em certa medida, os métodos qualitativos se assemelham a procedimentos de interpretação dos fenômenos empregados no dia a dia, com a mesma natureza de dados (NEVES, 1996, p. 1)

Esta pesquisa, portanto, classificou-se como qualitativa, pois não requereu a utilização de métodos e técnicas estatísticas e o ambiente de estudo foi o local direto da coleta de dados, buscando as particularidades do planejamento estratégico para a MPE farmacêutica objeto de estudo.

Quanto aos objetivos da pesquisa, Gil (2010, p. 27) descreve que “em relação aos objetivos gerais, as pesquisas podem ser classificadas como descritivas, exploratórias e explicativas”. Este estudo caracterizou-se como descritivo, pois os fatos foram observados, registrados, analisados e interpretados sem que houvesse interferência sobre eles. Também é exploratório, pois visou proporcionar maiores informações sobre a PME tema do trabalho.

3.3 COLETA, TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Nesta proposta, também foram usados como instrumentos metodológicos, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa participante e a pesquisa documental, justificados conforme descreve o Quadro 11.

Quadro 11: Delineamentos utilizados na dissertação e justificativas

Delineamento	Justificativa
Pesquisa bibliográfica	A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos (GIL, 2010, p. 29). Nesta proposta, serão consultados como fontes de referência bibliográficas, artigos publicados em periódicos e eventos nacionais, livros, dissertações e teses, que tratem de conteúdos referentes ao planejamento estratégico, MPE, empresas farmacêuticas.
Pesquisa participante	Caracteriza-se pela interação entre os pesquisadores e membros da instituição estudada. É utilizada pelos pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa e consiste na inserção do pesquisador no interior do grupo observado, tornando-se parte dele, interagindo por longos períodos com os sujeitos, buscando partilhar o seu cotidiano para sentir o que significa estar naquela situação (QUEIROZ et al., 2007, p. 278). Esse procedimento técnico se aplica, pois durante a construção do planejamento estratégico, serão coletadas informações sobre a MPE com seus gestores e colaboradores
Pesquisa documental	A pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Além de analisar os documentos de “primeira mão” (documentos de arquivos, igrejas, sindicatos, instituições etc.), existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas, tabelas etc. (GIL, 2010, p. 31). Esta pesquisa utilizará documentos históricos da MPE objeto de estudo, para poder propor o planejamento estratégico personalizado.

Fonte: Autora, adaptado de Gil (2010), Queiroz *et al.* (2007) e Thiollent (2011).

Para a coleta de dados, foram utilizados como procedimentos a análise documental e bibliográfica, entrevistas semi-estruturadas e a observação e procedimentos propostos pela *direct research*, criada por Mintzberg e McHugh (1985).

Assim, foi realizada uma reconstrução histórica do ciclo de vida do Laboratório Osvaldo Cruz, dividida por períodos.

Mintzberg e McHuhg *apud* Sausen (2001) descrevem a *direct research* como um “método longitudinal de análise que aborda a evolução da organização ao longo de um período histórico, seguindo as seguintes etapas:

- a) **Coleta de dados:** identificando as ações e decisões importantes ocorridas dentro de determinados períodos históricos da organização, como também os eventos e tendências do ambiente que tiveram influências;
- b) **Interferência dos períodos e estratégias de mudanças:** os dados, decisões e ações são colocados em ordem cronológica. São analisados para que possa inferir os padrões e consistências ao longo do tempo, isto é, as estratégias;
- c) **Análise intensiva dos períodos de mudança:** interpretando as percepções dos padrões sugeridos nestes períodos, a partir de relatos e entrevistas com os tomadores de decisão para a identificação das principais mudanças estratégicas;
- d) **Análise teórica do estudo:** procurando explicar, a luz de referenciais teóricos, as descobertas realizadas em cada período histórico, tanto o estudo completo. (MINTZBERG; MCHUHG *apud* SAUSEN, 2001).

Para criar os planos de ação estratégica, foi utilizado como ferramenta o 5W2H. A ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, principalmente na fase de planejamento. Essa ferramenta é descrita como um plano de ação para atividades estabelecidas como prioritárias e que precisam ser desenvolvidas pela empresa, contribuindo para uma melhor organização. Quando respondidas as sete perguntas que embasam essa ferramenta, essas respostas são interligadas gerando um plano de ação de fácil entendimento, como mostra o quadro 12:

Quadro 12: Etapas para a estruturação da planilha 5W2H

What	O que será feito (etapas)
Why	Por que será feito (justificativa)
Where	Onde será feito (local)
When	Quando será feito (tempo)
Who	Por quem será feito (responsável)
How	Como será feito (método)
How much	Quanto custará fazer (custo)

Fonte: a autora, 2015

Nas pesquisas qualitativas, a escolha de método e técnicas para a análise de dados, devem obrigatoriamente proporcionar um olhar multifacetado sobre a totalidade dos dados recolhidos no período de coleta (CAMPOS, 2004). Nesta pesquisa, foi utilizado a análise de conteúdo por categorização, caracterizada como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento. A análise de conteúdo por categorização, como conjunto de técnicas, se vale da comunicação como ponto de partida, e como descreve Campos (2004):

O processo de categorização pode ser definido como uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero. Desta forma, podemos caracterizar as categorias como grandes enunciados que abarcam um número variável de temas, segundo seu grau de intimidade ou proximidade, e que possam através de sua análise, exprimirem significados e elaborações importantes que atendam aos objetivos de estudo e criem novos conhecimentos, proporcionando uma visão diferenciada sobre os temas propostos (CAMPOS, 2004, p. 4)

Desta forma, depois de descritos todos aspectos metodológicos desta pesquisa, no próximo capítulo serão apresentados os resultados obtidos e as suas discussões.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Laboratório Osvaldo Cruz, com razão social Laboratório Osvaldo Cruz Ltda., foi fundado em maio de 1976, na cidade de Santo Ângelo, RS. É uma pequena empresa, constituída atualmente por três sócios da mesma família, e o negócio da organização é a prestação de serviços de diagnóstico médico complementar, com foco nas análises clínicas.

Todas suas atividades são desenvolvidas em uma instalação própria e única, na cidade de Santo Ângelo, noroeste do estado do Rio Grande do Sul, que possui aproximadamente 78.000 habitantes. Nesta unidade, para a execução de todas as tarefas, estão envolvidos 18 profissionais, com diferentes graduações, conforme identifica o quadro 13:

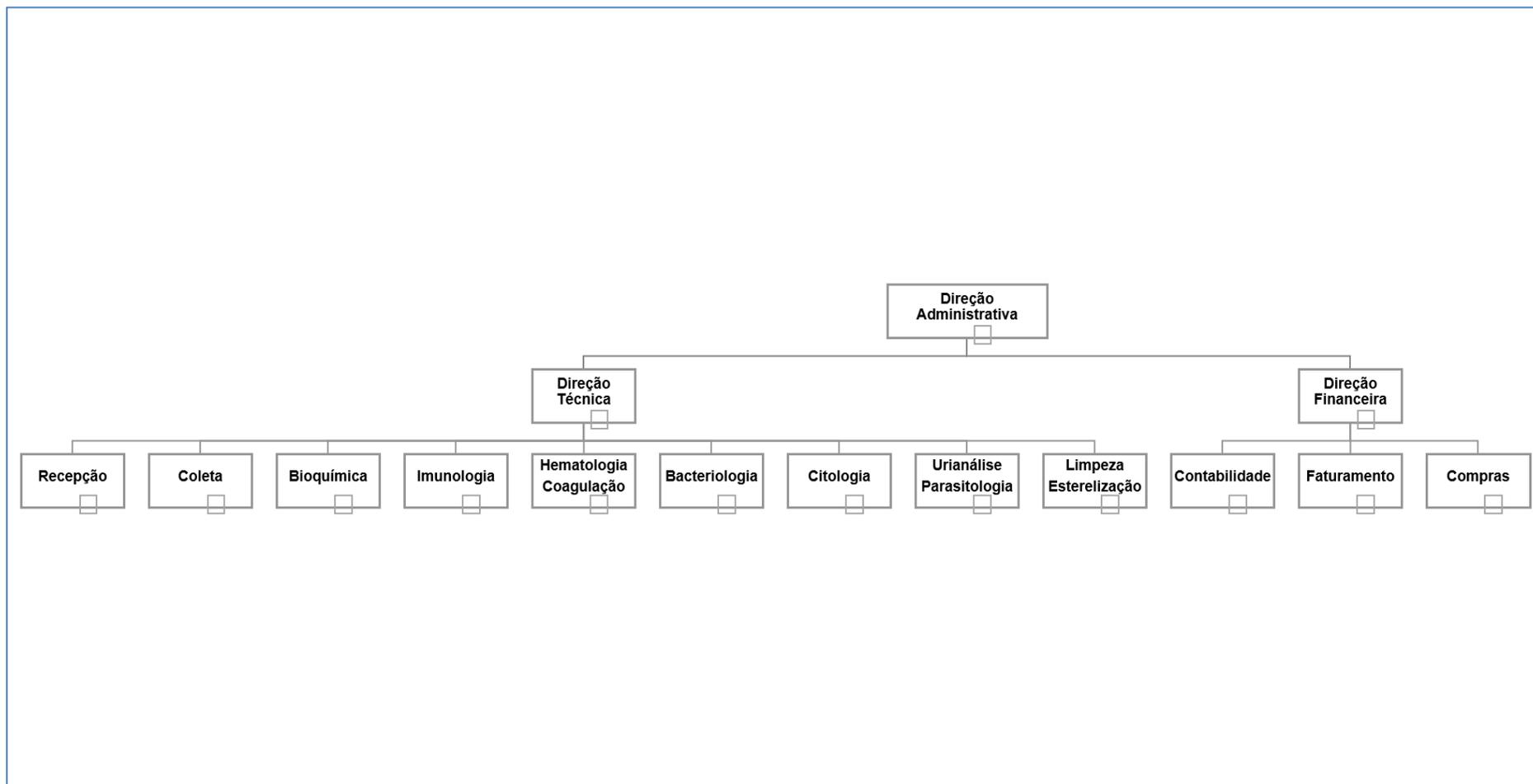
Quadro 13: Profissionais e graduações dos vinculados ao Laboratório

Profissionais	Número	Formação	
Sócios	3	Especialistas	3
Colaboradores	15	Doutores	1
		Especialistas	2
		Superior	3
		2º Grau completo	4
		1º Grau completo	5

Fonte: A empresa, 2014

Quanto ao nível organizacional, a empresa criou recentemente seu organograma funcional, como mostra a figura 10:

Figura 10: Organograma funcional do Laboratório Osvaldo Cruz



Fonte: Laboratório Osvaldo Cruz, 2014

O laboratório, quanto a sua organização, é dividido em processos, citados e descritos no quadro 14:

Quadro 14: Processos e descrições do Laboratório Osvaldo Cruz

Processo	Descrição
Recepção	Atendimento ao cliente, cadastro do paciente, recebimento de amostras biológicas, digitação e entrega de resultados, caixa
Coleta	Coleta de amostras biológicas
Produção	Realização de todas as análises laboratoriais
Faturamento	Cobrança de convênios
Conferencia e assinatura dos laudos	Liberação por profissional habilitado dos exames realizados, para os profissionais da recepção
Limpeza e esterilização	Higienização do ambiente de trabalho e materiais
Terceirização	Cadastro e envio das amostras biológicas aos laboratórios de apoio

Fonte: A Autora, 2014.

O Laboratório Osvaldo Cruz, atende aproximadamente 1.700 pacientes por mês, sendo que entre seus principais clientes estão médicos, prefeituras municipais, planos de saúde, planos assistenciais e a comunidade em geral. São realizados em média 4.300 dos mais variados exames nas áreas de hematologia, bioquímica, imunologia, bacteriologia, uroanálise, parasitologia, marcadores virais, marcadores tumorais, micologia e exames genéticos.

Quanto a concorrência, a empresa partilha o mercado com mais 8 laboratórios de análises clínicas na cidade de atuação, e seu principal concorrente é o maior plano de saúde da região, que possui um laboratório próprio.

Referente à qualidade, o laboratório participa do Programa Nacional de Controle de Qualidades (PNCQ), mantido pela Sociedade Brasileira de Análises Clínicas (SBAC) a 17 anos, conquistando Grau Máximo de Excelência desde a sua inscrição, e está classificado, desta forma, na categoria Platina. A meta da qualidade é, em 2017, conquistar a categoria Diamante, o grau máximo do programa. Também iniciou no ano de 2014 a sua participação no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, visando à busca da excelência em gestão.

4.2 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO LABORATÓRIO OSVALDO CRUZ: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA

A história de uma empresa, e como as mudanças aconteceram com o passar dos anos refletem diretamente no seu momento atual. Para o estudo das mudanças estratégicas do Laboratório Osvaldo Cruz, foram identificados, primeiramente, os principais eventos ocorridos na empresa, quais as decisões tomadas em cada período, o porquê destas ações, e como elas foram implementadas pela direção, formando assim os períodos estratégicos. Assim, os eventos que descrevem a trajetória da organização, foram interpretados através de três períodos estratégicos (quadro 15)

Quadro 15: Períodos estratégicos da empresa (1976 – 2015)

Nº do período	Períodos de Duração	Descrição
I	1976 - 1993	Início das atividades e sua colocação no mercado
II	1994 - 2000	Mudanças estratégicas e consolidação do mercado
III	2001 - 2015	Crise financeira e manutenção do negócio

Fonte: a autora, 2015

4.2.1 Análise do período I: Início das atividades e sua inserção no mercado (1976 – 1993).

Esse período compreende os anos de 1976 a 1993. O início das atividades ocorreu com a formalização da sociedade entre dois farmacêuticos que vislumbraram um nicho de mercado para a análises clínicas. Neste ano, fundaram o Laboratório Osvaldo Cruz com a intenção de aumentar a concorrência e partilhar de uma fatia de mercado que estava carente naquela época. Com recursos próprios iniciaram suas atividades em um imóvel alugado no centro comercial da cidade. Possuíam apenas um funcionário, e o seu diferencial competitivo era o atendimento aos clientes pelos próprios farmacêuticos/proprietários.

No início o setor das análises clínicas exigia poucos recursos tecnológicos, portanto os custos para a realização dos exames eram relativamente baixos. Em contrapartida, a maioria dos clientes eram provenientes de planos de saúde, portanto, fator vital para a manutenção do laboratório foi o credenciamento aos mais importantes planos do mercado, principalmente o convenio federal com o Instituto

Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS) o que aconteceu no início da década de 80, através de influência pessoal dos proprietários.

Durante este período, entre o ano de 1976 até o ano de 1993 aconteceram mudanças decisivas para o crescimento da empresa. A primeira foi a expansão da sua rede de contatos com profissionais médicos importantes e influentes na época, que confiavam e indicavam o cliente ao laboratório, e o segundo a mudança de endereço e investimentos no aumento das instalações e na aquisição de equipamentos. O Laboratório mudou-se para as imediações do maior hospital público da cidade, onde também estavam localizados a maioria dos consultórios médicos da cidade, o que refletiu diretamente no aumento do número de clientes e exames realizados, consolidando assim a sua marca e tornando-se um dos maiores laboratórios em número de atendimentos. Neste mesmo período, houve a primeira mudança na sociedade, onde um dos sócios fundadores se desligou da empresa e a houve a entrada de um novo sócio. Essa constituição societária permaneceu inalterada até o ano de 2014.

Neste período pode-se dizer que os empreendedores adotaram um tipo de estratégia prospectora. Miles e Snow *apud* Gimenez (1998, p. 30) contextualizam esta estratégia “quando uma empresa, esta continuamente ampliando sua linha de produtos/ serviços, enfatizando a importância de oferecer novos serviços em uma área de mercado ampla”

Oliveira (2013, p. 195), define esse comportamento como uma estratégia de crescimento, pois “embora a empresa tenha muitos pontos fracos, o ambiente proporciona situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades”.

4.2.2 Análise do período II: Mudanças estratégicas e consolidação do mercado (1994 – 2000).

Neste período, novos investimentos em captação de clientes foram realizados. No ano de 1994, através de uma licitação do Hospital Santo Ângelo, o maior hospital regional nesta época, vencida pelo Laboratório, a empresa mudou novamente sua sede para junto ao hospital e ampliou sua rede de atendimento que era exclusivamente de pacientes ambulatoriais para acrescentar pacientes hospitalares. Novos investimentos na aquisição de equipamentos automatizados, programas de controle de qualidade internos e externos e aumento de contratações

na área de recursos humanos foram realizados. O Laboratório tornou-se neste período o maior em número de atendimento e de faturamento da cidade.

Ainda no ano de 1994 houve a mudança econômica mais significativa no país, que foi o período de transição entre a Unidade Real de Valor (URV), e o lançamento da nova base monetária nacional, o Real. Esse ambiente externo fez com que houvesse um congelamento, a princípio temporário, nos reajustes dos valores pagos pelos convênios pelos serviços terceirizados. Mas essa medida não foi temporária, e desde esse período até hoje ainda não houveram reajustes nos valores pagos.

Mesmo com esse panorama econômico desfavorável, os administradores investiram em uma sede própria, que foi finalizada no ano 2000.

A expansão do negócio para um público diferente (hospitalar) pode ser vista como uma estratégia de crescimento, com uma postura inovadora. Oliveira (2013, p. 198) descreve essa estratégia quando a empresa “está, sempre, procurando antecipar-se aos seus concorrentes através de frequentes desenvolvimentos de novos produtos ou serviços”.

Além disso, pode ser compreendida como uma estratégia de desenvolvimento, pois, a empresa tinha vários pontos fortes internos e oportunidades externas de desenvolvimento. Essa estratégia assumiu uma conotação de desenvolvimento de mercado, que ocorre quando “a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos e serviços a novos mercados”. (OLIVEIRA, 2013)

4.2.3. Análise do período III: Crise financeira e manutenção do negócio (2001 – 2015):

Na nova sede, com clientes fidelizados e expandindo em número, o evento crítico que determinou a crise financeira foi a permanência do não reajuste dos valores pagos pelos convênios. Os Laboratórios de Análises Clínicas tem seu faturamento principal baseado nas empresas prestadoras de serviços de saúde, e esse período de mais de dez anos sem reajustes produziram um impacto negativo no desempenho financeiro da empresa. O atendimento dos clientes hospitalares tornou-se inviável, devido ao grande número de funcionários que era necessário para que o laboratório continuasse a prestar um serviço de qualidade.

Neste período foi dada atenção a medidas de ajustes e cortes, em um primeiro momento. A postura estratégica adotada foi a de sobrevivência, e essa estratégia iniciou com a redução de custos, que é a mais utilizada nos períodos de recessão.

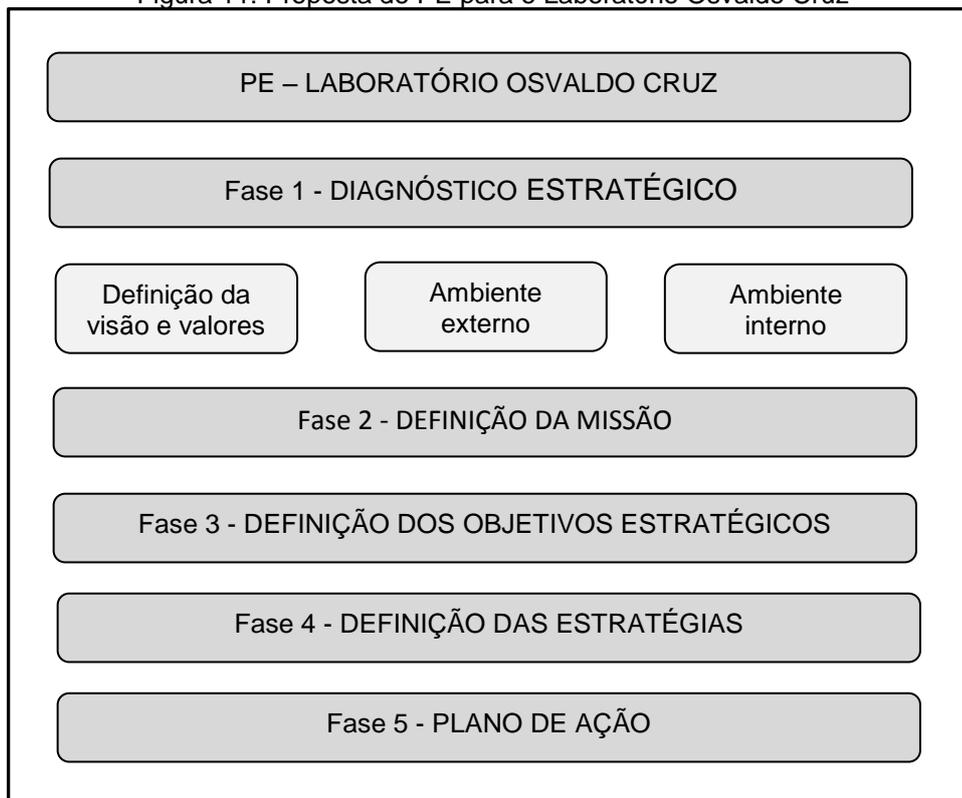
Com a nova estabilização financeira da empresa, novos investimentos em aumento da sede e atualização das automações foram implantados. Neste período também um dos sócios se desligou da empresa, vendendo sua parte a outros dois sócios, dando início ao período de planejamento.

Na análise deste período, pode-se dizer que houve novamente uma mudança estratégica para que as instabilidades macroeconômicas, apesar de existentes, pudessem garantir a sobrevivência da empresa. A estratégia de manutenção está presente, garantindo a estabilidade e equilíbrio que estava ameaçando a organização.

4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO PARA O LABORATÓRIO OSVALDO CRUZ

Conforme já mencionado no referencial teórico, o planejamento estratégico deve ser visto como um instrumento de mudanças e não como um instrumento de marketing. Desta forma, também como já citado, o planejamento estratégico a ser formulado deverá levar em consideração o tipo de organização a ser submetida ao plano. Para o Laboratório Osvaldo Cruz, foi elaborada uma proposta adaptada de Oliveira (2013, p. 42), ilustrada na figura 11:

Figura 11: Proposta do PE para o Laboratório Osvaldo Cruz



Fonte: a autora, adaptado de Oliveira (2013)

Para se definir cada fase do planejamento proposto, foram realizados encontros, entre a autora do planejamento e os sócios, bem como a equipe de colaboradores, quando necessário.

Assim, realizou-se uma reunião com os sócios para apresentar a proposta do planejamento estratégico, bem como iniciar a primeira fase deste planejamento, a definição da visão, exposta a seguir.

4.3.1 FASE 1 – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Esta fase é compreendida pela definição da visão da empresa, pela análise do ambiente interno e do ambiente externo.

4.3.1.1 DEFINIÇÃO DA VISÃO E VALORES

Para ser definida a visão, foi questionado aos sócios, durante o encontro, em qual situação a empresa quer chegar até os próximos 5 anos. Foi definido então, como visão do Laboratório Osvaldo Cruz: “Ser o maior laboratório da região

noroeste do estado, tendo como princípios o reconhecimento ético e técnico e promovendo saúde e confiança para todos os clientes”.

Também nesta reunião, foram definidos como valores: a excelência técnica, a humanização do atendimento e a melhoria da saúde.

4.3.1.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Para o diagnóstico estratégico ser bem elaborado, requer que os ambientes internos e externos das organizações sejam bem analisados. Leal, Chiroli, Fenerich (2010, p. 6) afirmam que a análise do ambiente interno busca evidenciar na empresa tudo que ela dispõe para servir ao cliente e que a análise externa aponta para as ameaças e oportunidades que o mercado proporciona, objetivando torná-las previsíveis e proveitosas.

Na empresa Laboratório Osvaldo Cruz, foi realizada a análise ambiental utilizando a ferramenta SWOT para auxiliar a definir os fatores mais importantes para o sucesso da empresa. Esses fatores estão apresentados no Quadro 16:

Quadro 16: Análise da matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Colaboradores comprometidos; Setor técnico qualificado; Preocupação com os colaboradores; Qualidade nos serviços técnicos prestados; Agilidade nos resultados; Preocupação com o cliente; Controle de qualidade interno; Solidez financeira; Instalações técnicas padronizadas Baixo índice de reclamações Vínculo forte com clientes e médicos por ser um a empresa tradicional, com histórico de credibilidade; O nível de relacionamento dos gestores com os funcionários é democrático e flexível; Marca forte.	Estrutura funcional enxuta; Estrutura física de atendimento ao cliente pequena; Pouca oferta de qualificação para os colaboradores; Alguns funcionários desmotivados; Falta de planejamento estratégico; Preço elevado em relação à concorrência; Relacionamento interpessoal entre os colaboradores com dificuldade; Falta de um site para relacionamento com o cliente; Gestores pouco presentes; Falta de alguns convênios; Padronização do atendimento; Falta de plano de marketing;
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Instalação de novos médicos na região; Enfatizar o atendimento ao público infantil; Visitar e divulgar os serviços para outros	Incertezas econômicas; Inflação; Médicos influenciando sobre a escolha do

profissionais não médicos prescritores (fisioterapeutas, nutricionistas, dentistas); Política de marketing; Campanhas de exames periódicos; Pacotes de exames periódicos, com valores diferenciados, para diferentes públicos (infantil, fitness, terceira idade, gestantes)	local de realização de exames laboratoriais (laboratório próprio); Convênios estaduais com dificuldade financeira; Altas taxas de juros; Aumento do dólar
---	--

Fonte: a autora, 2015

Analisando a matriz SWOT, percebe-se que existem mais oportunidades do que ameaças, e estas são basicamente relacionadas a atual situação econômica estadual e nacional. A matriz também demonstra que o laboratório apresenta mais forças do que fraquezas, no entanto, estas fraquezas podem ser diminuídas com baixo investimento financeiro.

4.3.2 FASE 2 - DEFINIÇÃO DA MISSÃO

Para o Laboratório Osvaldo Cruz foi necessário criar a missão da empresa. Para isso, os sócios administradores, em reunião, definiram como missão: “Prestar um serviço humanizado e com excelência técnica, promovendo e contribuindo para a melhoria da saúde”

4.3.3 FASE 3 – DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos são sempre estabelecidos a partir de expectativas humanas quanto a uma situação futura que se deseje alcançar (OLIVEIRA, 2013). Wright, Kroll e Parnel (2000), afirmam que “esses objetivos devem ser sempre verificados com especificidade e com metas definidas, caso contrário não fornecerão uma orientação clara para a tomada de decisão administrativa”.

Os objetivos e as metas determinam para onde todos da empresa devem direcionar seus esforços. Devem ser objetivos detalhados, para que represente um compromisso gerencial, com resultados específicos, prazos definidos, viáveis a empresa e coerentes a sua realidade (GUIMARÃES *et al.*, 2011).

Esses objetivos podem ser estabelecidos realizando – se o cruzamento dos fatores internos e externos da análise ambiental, e definidos pelos proprietários ou grupo de dirigentes.

Inicialmente foram definidos três objetivos estratégicos principais, e considerados mais urgentes, para o Laboratório Osvaldo Cruz. Esses objetivos foram definidos em reunião com os dirigentes da empresa e estão descritos no quadro 17:

Quadro 17: Objetivos estratégicos do Laboratório Osvaldo Cruz

Objetivos estratégicos	Descrição
1. Lucratividade	1.1 Aumento da lucratividade global;
2. Inovação	2.1 Desenvolvimento de novos serviços/ produtos;
3. Participação no mercado	3.1 Aumento do volume de vendas com o oferecimento de novas parcerias

Fonte: a autora, 2015

Definidos os objetivos estratégicos, foram elaboradas as estratégias para alcançar o resultado final.

4.3.4 FASE 4 – DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Guimarães *et al.* (2011), afirmam que as estratégias tem sucesso quando levam a organização a alcançar seus objetivos. As estratégias podem ser definidas por um caminho, ou uma ação para alcançar os objetivos, no melhor posicionamento de mercado da empresa diante de seu ambiente e segmento (GUIMARÃES *et al.*, 2011).

A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidos (OLIVEIRA, 2013).

Depois de definidos os objetivos, foram formuladas as estratégias para que estes sejam alcançados. As estratégias foram definidas durante uma reunião com os diretores da empresa, conforme foram descritos no quadro 18.

Quadro 18: Estratégias para o Laboratório Osvaldo Cruz

Objetivos	Estratégias
1. Lucratividade	1.1 Investimento em marketing (divulgar pacotes de serviços em jornais, rádios e visitas de propagandistas aos profissionais prescritores)
	1.2 Gerenciamento financeiro (implantação de um software para controle financeiro como fluxo de caixa, custos, inadimplências)
	1.3 Controle de compras e gestão do estoque
2. Inovação	2.1 Desenvolvimento de produtos e serviços destinado ao público infantil (local diferenciado para a coleta, coleta domiciliar, brinquedoteca)
	2.2 Criação de pacotes de exames periódicos para diferentes públicos (fitness, infantil, terceira idade, gestantes, gêneros masculinos e femininos)
	2.3 Investir em exames não realizados por outros laboratórios da região (micológico, investigação de fertilidade masculina)
3. Participação no mercado	3.1 Convênios com empresas, entidades de classes, escolas particulares e estaduais (Associação de Pais e Mestres) e clubes de serviços com preços especiais.
	3.2 Abrir filiais na região noroeste

Fonte: a autora, 2015

Definidas as estratégias, foram elaborados os planos de ação para a execução das atividades relacionadas como prioritárias aos diretores.

4.3.5 FASE 5 – PLANOS DE AÇÃO

A elaboração do plano de ação é capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas. Serve como referência às decisões, permitindo que seja feito o acompanhamento do desenvolvimento do projeto. Enfim, é o conjunto de ações com os respectivos prazos, as pessoas responsáveis e os recursos necessários para chegar a um resultado proposto (FRANKLIN; NUSS, 2006).

Para simplificar o processo do plano de ação, foi utilizada a ferramenta 5W2H com os diretores da empresa, e para cada estratégia proposta foi definido seu respectivo plano de ação, descritos nos quadros a seguir.

No quadro 19 estão descritos os planos de ação para a estratégia de aumento do investimento financeiro em marketing do Laboratório Osvaldo Cruz.

Quadro 19: Plano de ação para o investimento em marketing do Laboratório Osvaldo Cruz

Estratégia: Investimento em Marketing						
What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Divulgar pacotes de serviços em jornais, rádios e visitas de propagandistas aos profissionais prescritores	Para aumentar a visibilidade do Laboratório e seus serviços prestados	Santo Ângelo e região	Junho a dezembro 2016	Diretores 2 e 3	Contratar uma empresa de publicidade e propaganda	Até R\$ 500,00 mensais para todas as ações.

Fonte: a autora, 2015

Quanto a necessidade de gerenciamento financeiro na microempresa estudada, foi elaborado o plano de ação demonstrado no quadro 20.

Quadro 20: Plano de ação para a implantação do gerenciamento financeiro do Laboratório Osvaldo Cruz

Estratégia: Gerenciamento financeiro						
What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Implantação de um <i>software</i> para controle financeiro	Para controlar mais fielmente o fluxo de caixa, custos, inadimplências e receitas do Laboratório	No Laboratório Osvaldo Cruz	Junho a dezembro de 2016	Diretores 2 e 3	Pesquisar junto com o responsável pelo Setor de TI o que melhor se adapta ao Laboratório	Até R\$ 300,00 mensais.

Fonte: a autora, 2015

Por fim, no que se refere ao objetivo estratégico de aumento da lucratividade do Laboratório, foi determinado o plano de ação a seguir (quadro 21).

Quadro 21: Controle de compras e estoques

Estratégia: Controle de compras e gestão do estoque						
What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Revisar o processo de compras e estoques	Para o Laboratório otimizar o fluxo de materiais e minimizar suas perdas	No Laboratório Osvaldo Cruz	Junho a dezembro de 2016	Diretores 2 e 3 e colaborador responsável pelas compras	Fazer um inventário dos estoques e classificá-los de acordo com a prioridade	Até R\$ 200,00 mensais.

Fonte: a autora, 2015

O segundo objetivo estratégico definido pelos diretores da empresa foi o de inovação, que foi subdividido em três estratégias principais. Para cada uma delas também foi elaborado um plano de ação, descritos nos quadros 22, 23 e 24.

Quadro 22: Desenvolvimento de produtos e serviços

Estratégia: Desenvolvimento de produtos e serviços destinado as público infantil						
What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Investir no público infantil como diferencial	Para atrair um nicho populacional e aumentar o número de clientes fidelizados	No Laboratório Osvaldo Cruz	Junho a dezembro de 2015	Diretores 2 e 3 e responsável pela coleta	Oferecer coleta domiciliar em horário diferenciado, brinquedoteca e local temático dentro do laboratório	Até R\$ 500,00 em adequações.

Fonte: a autora, 2015.

Quadro 23: Criação de pacotes de exames periódicos

Estratégia: Criação de pacotes de exames periódicos						
What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Investir em diferentes públicos (fitness, terceira idade, gestantes, gêneros masculino e feminino) como diferencial	Para atrair um nicho populacional e aumentar o número de clientes fidelizados	No Laboratório Osvaldo Cruz	Junho a outubro de 2016	Diretores 2 e 3	Oferecer pacotes de exames específicos para cada público, com preços diferenciados	Até R\$ 1000,00

Fonte: a autora, 2015

Quadro 24: Investimento em exames diferenciados realizados no próprio laboratório.

Estratégia: Investir em exames não realizados por outros laboratórios da região						
What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Divulgar os exames exclusivos realizados pelo Laboratório	Para criar mais um diferencial competitivo	No Laboratório Osvaldo Cruz	Junho a outubro de 2016	Diretores 2 e 3	Visitar e divulgar os exames nos consultórios médicos especializados de cada área de atuação	Até R\$ 150,00

Fonte: a autora, 2015

Como terceiro objetivo estratégico, foi definido pelos gestores o aumento da participação do Laboratório no mercado de análises clínicas na cidade de atuação e região. Também foi aplicado o plano de ação para atingir as metas das estratégias

eleitas. No quadro 25 está demonstrado o plano de ação para aumentar o número de convênios privados.

Quadro 25: Plano de ação para aumentar o número de convênios privados do Laboratório

Estratégia: Aumentar o número de convênios privados						
<i>What</i>	<i>Why</i>	<i>Where</i>	<i>When</i>	<i>Who</i>	<i>How</i>	<i>How Much</i>
Aumentar o número de convênios com entidades de classe, escolas e clubes de serviços	Para aumentar o número de clientes	No Laboratório Osvaldo Cruz e entidades selecionadas	Abril a junho de 2016	Diretores 2 e 3 e secretária executiva	Promover os planos de convênios oferecidos pelo laboratório, a preços diferenciados, as entidades selecionadas	Até R\$ 180,00

Fonte: a autora, 2015

No quadro 26, está descrito as metas a serem executadas para viabilizar o aumento da participação no mercado regional.

Quadro 26: Expansão do Laboratório Osvaldo Cruz na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul

Estratégia: Abrir filiais na região noroeste						
<i>What</i>	<i>Why</i>	<i>Where</i>	<i>When</i>	<i>Who</i>	<i>How</i>	<i>How Much</i>
Aumentar o número de filiais na região noroeste	Aumentar a lucratividade e competitividade	Região noroeste do Rio Grande do Sul	Junho a Agosto 2016	Diretores 2 e 3 Consultores externos	Contratar consultores administrativos externos para criar um plano de negócio para a expansão	Até R\$ 5.000,00

Fonte: a autora, 2015

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, alcançou o seu objetivo geral que foi desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma micro empresa farmacêutica, com o propósito de torná-la mais competitiva, como demonstrado no capítulo 4.2. Também cumpriram-se os objetivos específicos que eram estudar a partir da literatura pertinente, os conceitos sobre: estratégia, gestão estratégica, planejamento estratégico, competitividade e MPEs, descritos no capítulo 2, identificar na MPE pesquisada as práticas de gestão realizadas, especialmente aquelas voltadas a temática da pesquisa identificados no capítulo 4, subitem 4.2, definir e adaptar os elementos identificados para a MPE farmacêutica objeto do estudo, com base na revisão da literatura e práticas de gestão da empresa, verificado no capítulo 4, subitens 4.2 e 4.3, identificar as estratégias utilizadas durante três momentos críticos na organização descritos no capítulo 4, subitem 4.2 e, por fim, elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a MPE farmacêutica observado no capítulo 4, subitem 4.3.

O “produto” desenvolvido no decorrer desta dissertação foi: “planejamento estratégico para micro e pequenas empresas prestadoras de serviços na área da saúde”.

Inicialmente foi realizado uma pesquisa junto a literatura disponível, buscando as fundamentações teóricas para o desenvolvimento do estudo. Com relação ao setor de análises clínicas, no que se refere a conceitos de gestão e planejamento a quantidade de trabalhos disponíveis é escassa, tornando o tema escolhido bastante relevante. A área da saúde é muito peculiar, no que se refere a sua gestão, pois está constantemente em adaptações ao ambiente externo, principalmente quanto a fatores econômicos. Também se cumpriram os outros objetivos específicos que foram identificar na ME pesquisada as práticas de gestão realizadas, definir e adaptar os elementos de gestão para a ME farmacêutica objeto do estudo, e elaborar uma proposta de planejamento estratégico para o Laboratório Osvaldo Cruz.

No decorrer dos encontros, fatos e peculiaridades da empresa foram discutidos. A direção da empresa se mostrou disposta e comprometida a fazer com que todos os pontos discutidos fossem realmente atingidos. Notou-se também que

os diretores tem a preocupação do Laboratório permanecer reconhecido no mercado como um prestador de serviços de alta qualidade, e desta forma, buscam sempre melhorias contínuas no bom atendimento e na qualidade dos exames oferecidos.

Os colaboradores também são fundamentais no processo do planejamento estratégico organizacional. Na rotina do Laboratório em questão eles exercem grande influência na participação das decisões, e foi observado que todos estão sempre comprometidos na idealização do futuro, na expansão da empresa e na resolução dos problemas apresentados. Também, na sua maioria, estão satisfeitos com o trabalho e conhecem bem quem são os principais clientes e serviços utilizados por esses.

A abordagem e as reuniões realizadas para as explanações sobre as etapas do planejamento foram compreendidas por todos, tanto pelos diretores, quanto pelos colaboradores. Portanto, o planejamento estratégico foi desenvolvido com sucesso, uma vez que os diretores estão realmente dispostos a pensar estrategicamente, tornando esse planejamento um mecanismo para a empresa voltar a crescer no mercado em que atua.

O Laboratório Osvaldo Cruz é uma típica micro empresa, onde todas as decisões estão centralizados na figura dos diretores, que além de atuarem da parte administrativa, também atuam diretamente na parte operacional. Desta forma, uma das grandes dificuldades deste estudo foi o fator tempo. A empresa possui três diretores, que além de exercerem suas funções na empresa, também possuem outros vínculos empresariais, diminuindo consideravelmente o tempo disponível destes para a parte administrativa.

Também foi possível notar uma grande centralização das decisões, principalmente financeiras, por parte do diretor fundador, o que constituiu um fator de limitação para esse estudo e para a implantação do planejamento estratégico na empresa. Como os recursos financeiros diminuíram com o passar dos anos e o mercado ficou mais competitivo, existe uma certa resistência deste com as inovações administrativas, principalmente as que dispendam gastos, no entanto, no decorrer das reuniões, algumas culturas organizacionais iniciaram o processo de mudança.

Com a finalização do estudo, acredita-se que a implantação e desenvolvimento das atividades de planejamento estratégico propostos será bem sucedida pois o segmento de análises clínicas necessita de um constante

monitoramento para se manter viável economicamente, bem como, se torna um fator estimulador para os colaboradores e diretores.

A pesquisa realizada sobre planejamento estratégico permite ao pesquisador aprofundar os conhecimentos sobre determinado tema através da revisão da literatura pertinente, e quando colocado em prática resulta em benefícios para a empresa pesquisada, como o conhecimento do seu ambiente competitivo, as melhores ações a serem planejadas e o desenvolvimento de estratégias para pô-las em execução.

Sugere-se também que este trabalho sirva de subsídios para outros estudos, e que estes sejam fontes de melhorias constantes para este planejamento. Estudos futuros sobre planejamento estratégico já implantados, ou outros modelos de planejamento estratégico para MPE prestadoras de serviços de saúde, em especial, laboratórios de análises clínicas, serão importantes para servir de subsídios teóricos e práticos para todos os empreendedores deste setor.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, S.; MARÇAL, R. F. M. **Técnicas e ferramentas para a gestão estratégica nas micro e pequenas empresas: uma proposta**. XIII SIMPEP, p. 1 – 12, 2006.
- ANDRADE, D. M. et al. **Ciclo de vida, competição e estratégias em pequenas e micro empresas**. REAd, v.10, n. 3, p. 1 – 30, 2004.
- ANDRADE, R. J. C.; LIMA, R. C. R.; IPIRANGA, A. S. R. **Estratégias de valorização simbólica dos propósitos organizacionais: o caso do programa Crediamigo**. RAP, v. 44, n. 3, p. 735 – 757, 2010.
- ANSOFF, I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, H. I. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARBOSA, J.D.; TEIXEIRA, R. M. **Gestão estratégica nas empresas de pequeno porte e médio porte**. Centro de Pesquisas em Administração. v. 10, n. 03, p. 31 – 42, 2003.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BECKER, A. A. (2004). **A gestão do laboratório de análises clínicas por meio de indicadores de desempenho através da utilização do balanced scorecard**. Dissertação (mestrado). Porto Alegre, UFRGS.
- BERTERO, C. O; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. **Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 – 2002**. RAE, v. 43, n. 4, p. 48 – 62, 2003.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BHALLA, A et al.. **Exploring alternative strategic management paradigms in high – growth ethnic an non-ethnic family firms**. Smal IBusiness Economics, v. 32, n. 1, 2009.
- BRONDANI, G.; SANTOS, L. A. M. **O planejamento estratégico nas organizações produtivas**. XXII ENEGEP, p. 1 – 6, 2003.
- BOWMAN, E.; SINGH, H.; THOMAS, H. **The domain of strategic management: history and evolution**. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Ed.). *Handbook of strategy and management*. London-New York: Sage, 2006.
- CAMPOS, C. J. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Rev. Bras. Enferm. v. 57, n. 5, p. 1 – 4, 2004.

- CANCELLIER, E. L. P. et al. **O monitoramento do ambiente externo em pequenas empresas**. XXIV ENEGEP, p. 1 - 7, 2004.
- CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo :Pioneira Thomson Learning, 2001.
- CHIAVENATO, I.; MATOS, F. G. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORAL, E.; STROBEL, J. S.; SELIG, P. M. **A competitividade empresarial no contexto dos indicadores de sustentabilidade corporativa**. XXIV ENEGEP, p. 1 – 8, 2004.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COSTA, M. A. M.; SANCHES, C.; MARIETTO, M. L.; SILVA, O. R. **Campos e armas da competição: um modelo para formular estratégia de produção nas pequenas e médias empresas**. RAI, v. 4, n. 3, p. 102 – 116, 2007.
- COSTA, S. G. da; VIEIRA, L.; RODRIGUES, J. N. **Gestão da mudança: explorando o comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico**. RICa. v. 2, n. 4, p. 1 – 13, 2008.
- DERMOL, V. **Relationship between mission statement and company performance**. Management, Knowledge and Learning International Conference, p. 891 – 899, 2012.
- DREES, C. et al. **Diagnóstico estratégico: análise dos ambientes interno e externo de uma agroindústria goiana**. XLVI SOBER, p. 01 – 21, 2008.
- FERREIRA, L. F. F. et al. **Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas na cidade de São Paulo**. Gestão e Produção, v. 19, n. 4, p. 811 – 823, 2012.
- FILHO, J. B. C. **As empresas de pequeno porte, sua importância econômica e mortalidade precoce – adequação a modelo de crescimento de Greiner para a utilização de ferramentas gerenciais específicas**. XXVII ENEGEP, p. 1 – 9, 2007.
- FRANKLIN, Y.; NUSS, L. F. **Ferramenta de Gerenciamento**. SEGeT, p. 1 – 10, 2006.
- GELDEREN, V.; FRESE, M.; THURIK, R. **Strategies, uncertainty and performance of small business startups**. Small Business Economics. v. 15, n. 3, p. 165 – 168, 2000.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. -Porto Alegre :Bookman, 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIMENEZ, F.A.P. **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas**. RAC, v. 2, n.1, p. 27-45, 1998.
- GODET, M. **Creating Futures – Scenario Planning as a Strategic Management Toll**[recurso eletrônico].Paris: Economica, 2006. Disponível em: <http://www.lapropective.fr/dyn/anglais/ouvrages/creatingfutures2006.pdf>. Acessado em junho de 2014.
- GUIMARÃES, J. C. F.; CHIES, C.; SEVERO, E. A.; COUTINHO, C. V. S. **Planejamento estratégico utilizando o BSC aplicado a uma farmácia**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. p. 1 – 19, 2011.
- HEINZMANN, L. M.; LAVARDA, C. D. F. **Cultura Organizacional e o Processo de Planejamento de Controle Orçamentário**. XXXIV ANPAD, p. 1 – 14, 2010.
- HENNIG, E. T.; DANILEVICZ, A. M. F.; DUTRA, C. C. **Modelo adaptado de planejamento estratégico aplicado a microempresas: um estudo de caso na área de fitness**. Revista Produção Online, v. 12, n. 2, p. 270 – 296, 2012.
- HEXSEL, A. E.; HENKIN, H. **Os conceitos de eficácia operacional e estratégia propostos por Porter: fundamentos econômicos e análise crítica**. R. Adm, v.38, n.3, p. 254 – 259, 2003.
- HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, E. L. P. L. **As estratégias das microempresas varejistas e seus estágios de informatização**. RAM, v. 10, n. 2, p. 110 – 134, 2009.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**. Brasília, 2010.
- JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2011.
- LEAL, G. C. L.; CHIROLI, D. M. G; FENERICH, F. C. **Elaboração do planejamento estratégico de um restaurante**. XXX ENEGEP, p. 1 – 10, 2010.
- LIMA, M. S; JORGE, J. L. **O Planejamento Orçamentário como fator de diferencial competitivo nas Organizações: um estudo realizado em uma indústria do segmento eletroeletrônico**. XXXI ANPAD, p. 1 – 15, 2007.
- LIMA, E. **Visão compartilhada, equipe de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multi – caso e internacional**. Revista de negócios, v. 12, n. 4, p. 86 – 100, 2007.
- LOPES, V. H. (2010). **O impacto dos processos de administração estratégica como antecedentes do desempenho das micro e pequenas empresas**. Belo Horizonte, 2010. Dissertação (mestrado em administração) – Universidade FUMEC.
- MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. L. **Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?** Ekonomika a management. v.1, n. XVII, p.43-61, 2014.

MARTINS, D. A.; SOUZA, D. M.; MELO, K. C. N. S. **Utilização do Método Delphi no processo de planejamento estratégico: duas perspectivas e a garantia de eficiência e heterogeneidade.** XXVI ENEGEP, p. 1 – 16, 2006.

MARTINS, R. F.; TURRIONI, J. B. **Análise de SWOT e Balanced Scorecard: Uma abordagem sistemática e holística para a formulação da estratégia.** XXII ENEGEP, p. 1 – 8, 2002.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo: Harbra Ltda, 1986.

MENESES, G. V.; MULLER, C. J. **Planejamento estratégico, avaliação de desempenho e gestão por processos em empresa pública de transporte em massa.** XXVI ENEGEP, p. 1 – 9, 2006.

MEROFA, A.; BUENO, C.F. **Coopetição: uma análise teórica.** ANPAD, P. 1 – 16, 2009.

MEYER, C. A. **Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso.** Caderno de Pesquisas em Administração. v.02, n. 05, pág. 39 – 46, 1997.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. – 2 ed. - Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, G. T.; COSTA, M. A. F. **Ferramenta para a sistematização do processo de formulação de estratégias – utilização da ferramenta como apoio a definição de estratégias, com foco na competitividade e objetivo de inscrição de empresas no âmbito das cadeias produtivas.** XXII ENEGEP, p. 1 – 8, 2002.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades.** Caderno de Pesquisas em administração, v. 1, n. 3, p. 1 – 5, 1996.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas.** G & P, v. 8, n. 3, p. 289 – 303, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias e práticas.** 11 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 31. ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. **Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais.** RGO, v. 3, n. 1, p. 119 – 133, 2010.

PAPULOVA, Z. **The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic.** JOEBM, v. 2, n. 1, p. 12 – 16, 2014.

PONGELUPPE, P. C; BATALHA, M. O. Utilização de indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas. II ENEGEP, p. 1 – 9, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas de análise para a indústria e a concorrência**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTO, M. A. **Missão e visão organizacional: Orientações para a sua concepção**. Anais do ENEGEP, 1997.

QUEIROZ, D. T. **Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicação na área da saúde**. Revista de Enfermagem UERJ, v. 15, n. 2, p. 276 – 283, 2007.

SANTOS, J. R. L. **Planejamento Estratégico: uma ferramenta acessível à microempresa**. XXV ENEGEP, p. 1 – 8, 2005.

SAUZEN, J. O. **Mudança e adaptação estratégica: um estudo de caso em uma indústria do setor metal – mecânico**. XXIII ENEGEP, p. 1 – 8, 2001.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. 1 ed. São Paulo: SEBRAE, 2006.

SILVA, C. L. **Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990**. Rev. FAE, v. 4, n. 1, p. 34 – 48, 2001.

SILVA, T. B. et al. **O planejamento estratégico como ferramenta de gestão em pequenas empresas do Rio Grande do Sul**. XXXIII ENEGEP, p. 1 – 13, 2013.

SOUZA, J. E. et al. **A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma usina de reciclagem de resíduos sólidos no município de Princesa Isabel – PB**. VII SEPRONE, p. 1 – 10, 2012.

STEAD, J. G.; STEAD, E. **Sustainable strategic management: na evolutionary perspective**. Journal Sustainable Management, v. 1, n. 1, p.62 – 81, 2008.

TERENCE, A. C. F. (2002). **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação (Mestrado). São Paulo, USP.

TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. **Planejamento Estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico**. II ENEGEP, p. 1 - 8, 2001.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa – ação**. 18 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TONINI, A. C.; SPÍNOLA, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **A análise SWOT: uma nova perspectiva para a aplicação do seis sigma no desenvolvimento de software**. XXVII ENEGEP, p. 1 – 10, 2007.

TRENTO, C.A.; GIRARDI, D. **Planejamento Estratégico em uma microempresa.** XXVIII ENEGEP, p. 1-15, 2008.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** RAE, v. 40, n. 4, p. 20 – 37, 2000.

VERGA, E. TERENCE, A. C. F.; ALBUQUERQUE, A. F. **A pequena empresa e o planejamento estratégico: análise das suas especificidades de gestão.** XXX ENEGEP, p. 1 – 13, 2010.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica – Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.