

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

GUILHERME GOBBI DAL'ALBA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DE UM LABORATÓRIO DE
ANÁLISES CLÍNICAS X**

PASSO FUNDO - RS

2018

GUILHERME GOBBI DAL´ALBA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DO LABORATÓRIO DE ANÁLISES
CLÍNICAS X**

Estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, *campus* Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.
Orientadora: Profa. Dra. Ana Cláudia Machado Padilha

PASSO FUNDO - RS

2018

GUILHERME GOBBI DAL´ALBA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DO LABORATÓRIO DE ANÁLISES
CLÍNICAS X**

Estágio supervisionado aprovado em _____ de dezembro de 2018, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Dra. Ana Cláudia Machado Padilha
UPF – Orientador

Prof.
UPF

Prof.
UPF

PASSO FUNDO - RS

2018

Agradeço primeiramente a Deus por me nortear nessa etapa de minha vida.
À minha mãe, Eliane Gobbi, à minha irmã Samara Gobbi Dal’Alba e ao meu irmão João Carlos Gobbi (*in memoriam*), à minha esposa Paola Mello de Oliveira e ao meu cunhado Carlos Gabriel Scheleder pelo apoio e estímulo em todos os momentos e, especialmente, ao meu filho Gian Lucca, pelas horas que não pudemos estar juntos.
Ao corpo docente da Universidade de Passo Fundo – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis – Curso de Administração, especialmente, Profa. Dra. Ana Claudia Padilha por ter me auxiliado para a execução deste trabalho com seus conhecimentos.
A todos que, de algum modo, participaram da minha jornada. Ainda pelo apoio da direção, dos funcionários e clientes do Laboratório X pela colaboração na apuração de dados desta pesquisa.
A todos, meu carinho, respeito e meus agradecimentos.

“Se você está atravessando o inferno... não pare”.

(WINSTON CHURCHILL)

RESUMO

Dal’Alba, Guilherme Gobbi. **Planejamento estratégico: o caso do laboratório de análises clínicas X**. Passo Fundo, 2018. Monografia (Curso de Administração), UPF, 2018.

Um aspecto fundamental na gestão de uma empresa é ter um planejamento estratégico eficiente para facilitar as tomadas de decisões, pois o mercado encontra-se volátil e competitivo. A empresa Laboratório X atua no mercado há 34 anos e, atualmente, enfrenta no seu setor forte concorrência. Esta pesquisa foi realizada com 55 participantes que responderam ao questionário. Entre os respondentes estão proprietários, gerentes, funcionários, clientes e *stakeholders*. O objetivo do trabalho é identificar como o Laboratório X se posiciona frente ao mercado altamente competitivo. O estudo apresenta sua missão e visão e o planejamento estratégico desenvolvido para a empresa, bem como referências de autores da literatura. Por meio da análise dos questionários, chegou-se às características dos ambientes interno e externo, nos quais encontram-se os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças. Foram tabulados e analisados os resultados dos questionários e chegou-se a uma conclusão do comportamento estratégico da empresa, se estabeleceu, então, os objetivos, as metas e as estratégias que foram catalogadas num plano de ação.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Estratégias. Laboratório de Análises Clínicas.

LISTA DE ABREVIATURAS

ANVISA	– Agência Nacional da Vigilância Sanitária
BC	– Banco Central
BCG	– Boston Consulting Group
BNDS	– Banco Nacional do Desenvolvimento
CNAE	– Classificação Nacional de Atividades Econômicas
COFINS	– Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
COPOM	– Comitê de Política Monetária
CPMF	– Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira
DAS	– Documento de Arrecadação do Simples Nacional
EC	– Emenda Constitucional
FEE	– Fundação de Economia e Estatística
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MS	– Ministério da Saúde
PIB	– Produto Interno Bruto
PIS	– Programa de Integração Social
RBAC	– Revista Brasileira de Análises Clínicas
RCL	– Receita Corrente Líquida
REBLAS	– Rede Brasileira de Laboratórios Analíticas em Saúde
SBAC	– Sociedade Brasileira de Análises Clínicas
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SN	– Tributação Simples Nacional
SNIPC	– Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor
SUS	– Sistema Único de Saúde

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As cinco forças de Porter.....	28
Figura 2 - Matriz BCG	29
Figura 3 - Matriz BCG para empreendedores	29
Figura 4 - Matriz SWOT.	31
Figura 5 - Aspectos da análise Swot.....	32
Figura 6 - Posturas estratégicas da empresa	36
Figura 7 - Postura Estratégica – Análise Interna X Análise Externa.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pontos Fortes do Laboratório X.....	49
Gráfico 2 - Pontos Fracos do Laboratório X	54
Gráfico 3 - Oportunidades no ambiente externo do Laboratório X.....	56
Gráfico 4 - Ameaças no ambiente externo do Laboratório X.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aspectos do ambiente interno de uma organização	21
Quadro 2 - Segmentos e Elementos do Ambiente Geral	26
Quadro 3 - População participante da Pesquisa.....	43
Quadro 4 - Tabulação dos pontos fortes.....	48
Quadro 5 - Tabulação dos pontos fracos	52
Quadro 6 - Tabulação das oportunidades	55
Quadro 7 - Tabulação das ameaças	57
Quadro 8 - Plano de ação para melhorar a rentabilidade da empresa.....	69
Quadro 9 - Plano de ação para melhorar as estratégias de marketing	70
Quadro 10 - Plano de ação para rever e melhorar a atual estratégia de gestão de pessoas	71

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - PIB dos Municípios do Rio Grande do Sul	61
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Identificação e justificativa do problema	14
1.2	Objetivos.....	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
2	REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1	Competitividade organizacional	17
2.2	Planejamento estratégico	18
2.2.1	Etapas do planejamento estratégico	19
2.2.1.1	<i>Missão</i>	<i>19</i>
2.2.1.2	<i>Visão.....</i>	<i>20</i>
2.2.1.3	<i>Negócio</i>	<i>20</i>
2.3	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	21
2.3.1	Pontos fortes	22
2.3.2	Pontos fracos	22
2.4	Análise do ambiente externo	23
2.4.1	Oportunidades	24
2.4.2	Ameaças	24
2.5	Análise do ambiente global.....	25
2.6	As cinco forças de Porter	27
2.7	Matriz BCG.....	28
2.8	Análise da matriz swot.....	30
2.8.1	Pontos fracos e fortes	33
3	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	34
3.1	Postura estratégica	34
3.2	Definição de objetivos e metas.....	36
3.2.1	Tipologias de estratégias	37
3.2.1.1	<i>Estratégias competitivas</i>	<i>37</i>
3.2.1.2	<i>Estratégias cooperativas.....</i>	<i>38</i>
3.2.1.3	<i>Plano de ação.....</i>	<i>39</i>

3.3	Mecanismo de implementação e controle de planejamento estratégico	39
4	METODOLOGIA	42
4.1	Delineamento de pesquisa	42
4.2	População e amostra	43
4.3	Coleta de dados	44
4.4	Análise de dados	44
4.5	Categorias de análises	44
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	46
5.1	Caracterização da empresa estagiada	46
5.2	Planejamento estratégico	46
5.2.1	Identificação da missão	47
5.2.2	Identificação da visão	47
5.3	Diagnóstico estratégico.....	47
5.3.1	Análise interna.....	48
5.3.1.1	<i>Pontos fortes.....</i>	<i>48</i>
5.3.1.2	<i>Pontos fracos.....</i>	<i>51</i>
5.3.2	Análise externa.....	55
5.3.2.1	<i>Oportunidades.....</i>	<i>55</i>
5.3.2.2	<i>Ameaças.....</i>	<i>57</i>
5.3.2.3	<i>Análise do ambiente global.....</i>	<i>59</i>
5.3.2.4	<i>Ambiente da indústria</i>	<i>64</i>
5.4	Postura estratégica da empresa.....	66
5.5	Determinação de objetivos, metas e estratégias.....	67
5.6	Plano de ação	68
5.7	MECANISMO DE IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	72
5.8	Sugestões à empresa estagiada	72
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
	REFERÊNCIAS	76
	APÊNDICE A	81

1 INTRODUÇÃO

A grande concorrência do setor de laboratórios de análises clínicas tem feito com que os administradores empreguem estratégias para enfrentar as oscilações do mercado financeiro, em decorrência da crise no Brasil. De modo mais acentuado, na área da saúde, ocorrem adequações a mudanças tecnológicas, visando sempre alcançar benefício competitivo, conhecimento e competência para a sobrevivência da empresa nesse segmento.

Segundo a Revista Brasileira de Análises Clínicas (RBAC, 2015), os laboratórios de análises clínicas têm de 25% a 30% de suas despesas comprometidas com mais de 10 tributos, o que causa dificuldades financeiras. Uma solução para aquisição de equipamentos para sua modernização e competitividade no setor de pequenos e médios laboratórios seria o financiamento pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDS). A ruptura de monopólios é importantíssima para uma concorrência honesta, leal, livre e setorial, sabendo-se que um fator agravante para os laboratórios clínicos é que, há 22 anos, não há aumento dos valores de tabelas dos honorários realizados para o Sistema Único de Saúde (SUS), somando-se, neste caso, no ano de 2015 12 mil estabelecimentos quase todos dependentes do SUS. Ainda de acordo com RBAC (2015, p. 123), “não há como questionar a importância do nosso setor, pois cerca de 70% a 80% das decisões médicas se apoiam em resultados de exames produzidos pelos laboratórios de análises clínicas”.

A formação das estratégias das organizações é muito profunda e de difícil compreensão para os gestores que orientam a empresa para atingir seus objetivos, por meio de prestação de serviços ou de produção de bens para seus consumidores. O planejamento estratégico é uma ferramenta-base para apoiar a organização na utilização dos recursos, das competências e capacidades que irão auxiliar para atingir objetivos desejados no setor, sempre tendo em mente o bom funcionamento da empresa.

Em concordância com Burmester e Aidar (2015), a administração estratégica abrange uma série de etapas e focos de análise, iniciando com a definição da visão, da missão e dos valores, porém, vale ressaltar que a construção dos fundamentos da empresa é um processo a médio e longo prazo. Todavia, “quando uma organização pretende iniciar seu planejamento estratégico e ainda não definiu sua missão, sua visão e seus valores, vale navegar por esses conceitos que, muitas vezes, estão compartilhados de forma tácita entre a equipe dirigente” (p. 15).

Desse modo, para identificar quais são os pontos fortes e fracos da empresa, as ameaças e oportunidades de mercado de uma organização, o planejamento estratégico é essencial para a

evolução em um ambiente extremamente competitivo. Um planejamento não extingue todas as ameaças que a empresa pode enfrentar, entretanto ajuda os gestores a lidar com as situações e adversidades impostas pelo cenário político e pelo mercado financeiro oscilante. Quando o planejamento é bem discriminado pode até impedir danos irreversíveis num futuro próximo.

Segundo Oliveira (2015), o planejamento estratégico é um método que dá suporte estrutural para definir o caminho mais correto a ser percorrido pelas empresas, aspirando aperfeiçoamento de modo mais acentuado se comparado com os elementos externos, não controláveis, procedendo, assim, de maneira inovadora e diferenciada. É competência da gerência de alto nível da organização a elaboração de metas quanto à escolha dos rumos de execução a serem adotados pela empresa.

Por conseguinte, pelas vantagens que um planejamento estratégico oferece, não só aos gestores, como também aos clientes, será apresentada uma pesquisa com o tema planejamento estratégico sobre a empresa em estudo, que tem sua matriz localizada em Passo Fundo - RS, prestando serviços de análises clínicas.

O Laboratório X iniciou suas atividades no ano de 1984, com sede na Rua General Netto, fundado por dois farmacêuticos-bioquímicos. Logo após, ingressou um novo sócio, com o intuito de fortalecer a empresa. A partir de 1992, foram inauguradas mais duas filiais na Rua Teixeira Soares, sendo que uma delas já encerrou suas atividades. A empresa também prestou serviços para o Hospital da Municipal e para o Hospital da Cidade, mostrando a capacidade técnica e científica.

Nos anos seguintes, houve a necessidade de expansão da empresa e, em 2006, uma terceira filial teve início no Edifício Crediplan, localizado na Rua Uruguai, além da abertura de mais quatro filiais em Passo Fundo. Essa estratégia teve foco principalmente nos clientes das cidades vizinhas e de clínicas particulares.

1.1 Identificação e justificativa do problema

A empresa que serve como estudo é um laboratório de análises clínicas, situado na cidade de Passo Fundo – RS e região, classificada como empresa de médio porte. Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), existem dois fatores que tornam o setor de análises clínicas mais competitivo e desafiador. Por um lado, as empresas concorrentes estão, cada vez mais, buscando o seu lugar no mercado, atraindo mais clientes através da redução dos preços de exames. Por outro, os médicos estão solicitando exames de

alta complexidade, inviabilizando a redução dos custos laboratoriais na empresa (SEBRAE, 2016).

Os atendimentos particulares representam aproximadamente 5% da demanda de exames realizados nos laboratórios clínicos, já o Sistema Único de Saúde (SUS) e os planos de saúde atingem a maioria dos atendimentos, o que constitui um desafio relevante para o setor (SEBRAE, 2016).

O planejamento estratégico para o laboratório se justifica pelo fato de a empresa não ter adotado esse mecanismo mesmo estando presente no mercado desde 1984, prestando serviços de referência em análises clínicas. Essa ferramenta pode auxiliar com eficiência e eficácia os gestores a enfrentar as dificuldades do mercado, auxiliando na identificação de ameaças do ambiente, levantamento dos pontos fortes e fracos, a fim de planejar a perspectiva econômica, visando ao desenvolvimento da empresa.

No ano de 2012, devido à necessidade de obter maior foco no cliente, no conhecimento, na tecnologia e, também, ao imperativo de uma melhor estrutura, a matriz foi transferida para o Centro Clínico Columbia, localizado na Rua Teixeira Soares, número 777, salas 13, 14, 15. O Laboratório X também optou por ter uma política de abertura de filiais em cidades do interior, instituída entre os anos de 2006 até 2017, do que se originou a abertura e efetivação de mais quatro filiais.

No primeiro momento, a pesquisa focará na unidade matriz devido à complexidade dos dados e à diferenciação dos clientes analisados. Para este trabalho, o problema a ser investigado pode ser discutido em torno da seguinte questão:

Qual o planejamento estratégico adequado para o Laboratório de Análises Clínicas X, considerando o seu ambiente de negócio?

O planejamento estratégico para a empresa em estudo irá orientar suas futuras decisões para possibilitar a otimização de suas atividades em um processo de aperfeiçoamento. Pretende-se estudar quais são as melhores estratégias a serem seguidas pela empresa para vencer a competitividade e os desafios.

Segure-se que a implementação do planejamento estratégico na empresa seja efetuada durante o ano de 2019 com um prazo máximo de final do ano de 2020. No entanto, reconhece-se que devem ser consideradas as possibilidades ou expectativas envolvidas.

1.2 Objetivos

Os objetivos consolidam aquilo que a empresa almeja, de acordo com a problematização do tema. A fim de orientar o desenvolvimento do planejamento estratégico do Laboratório X, identificaram-se neste estudo o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Apresentar uma proposta de planejamento estratégico adequada para o Laboratório X de análises clínicas, considerando seu ambiente de negócios.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Avaliar e revisar a missão e a visão da empresa;
- b) Analisar ambientes interno e externo;
- c) Identificar o posicionamento estratégico;
- d) Sugerir objetivos, metas e estratégias à empresa;
- e) Preparar planos de ação e tecer um conjunto de recomendações à empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, são apresentados conceitos de vários autores, com o propósito de fundamentar o tema escolhido para este estudo, embasando teoricamente os conhecimentos para a realização da atividade. O objetivo básico deste texto é apresentar a importância do planejamento estratégico e a administração estratégica na gestão das organizações e os meios para a implantação desses.

2.1 Competitividade organizacional

Kotler (2000) destaca que a noção de competitividade está intrinsecamente ligada à noção de sustentabilidade, ou seja, é necessário manter-se para depois crescer. Para ele, a competitividade depende do ambiente em que as empresas estão inseridas.

Existem estratégias diversificadas a serem seguidas pelas organizações na busca de competitividade, entre as principais podem ser citadas: o grau de rivalidade que parte do princípio da determinação do quanto um valor criado por uma indústria será dissipado através da concorrência direta. Os determinantes estruturais do grau de rivalidade de uma indústria são numerosos, pois um conjunto de condições diz respeito ao número e ao porte relativo dos concorrentes.

Na visão de Castro, Santos e Silva (2008), a palavra competitividade se firmou no ambiente das organizações como decisivo para a sobrevivência. Define-se a prioridade competitiva como um conjunto de operações de prioridades que a empresa deve ter para competir no mercado durante certo período de tempo. Há cinco fatores que colaboram para uma vantagem competitiva das organizações: Confiabilidade; Custos; Flexibilidade; Qualidade, e Velocidade. De acordo com o autor, ao chegar a esses cinco patamares, a empresa consegue soberania no mercado.

No século XXI, o fundamento da competição em indústrias no mundo está se alterando em um ritmo acelerado, como exemplo, tem-se as redes de comunicação. A administração tradicional dificilmente trará vantagens competitivas para as empresas. Esse quadro mostra que os gestores devem desenvolver uma nova mentalidade que valorize mudanças (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012, p. 6).

Na visão de Porter (1997), a competitividade é proporcional à habilidade de os gestores lidarem com as empresas, sendo que as oportunidades e a intensidade da concorrência não são coincidência, mas, sim, representantes de uma boa gestão. Um alvo da estratégia competitiva

para uma empresa é buscar uma posição na própria empresa em que possa defender-se de ações competitivas. O modo para se desenvolver uma estratégia é analisar e colocar em prática com maior profundidade cada força. Ainda, segundo Porter (1997), quando se faz uma análise estrutural obtém-se um suporte básico para os conceitos que aplicam no diagnóstico da concorrência estrutural global.

Para a formulação de uma estratégia, deve-se analisar as forças da competição que abalam um setor e suas causas. Diante disso, o estrategista corporativo pode verificar as forças e as fraquezas da empresa, sua postura frente aos motivos subjacentes de cada força e, então, o gestor poderá elaborar o plano de ação da empresa.

As empresas mais do que ter expectativas tem que ter capacidade de transformá-las em realidade. Elas desejam buscar o lucro frente às incertezas do negócio e têm na busca da competitividade a justificativa de ser. Essas capacidades estão relacionadas a fatores dentro de áreas ou ditam habilidades se fragmentando nas áreas de produção, mercado e finanças de modo positivo. Como descreve Bandeira (2007):

Fatores críticos de sucesso correspondem às variáveis nas quais a organização precisa apresentar bom desempenho, para atingir a competitividade. Os fatores críticos de sucesso sustentam os indicadores de gestão a serem medidos e monitorados. A análise dos dados por meio de séries temporais permite a prospecção de modelos de previsão para os indicadores de desempenho (p. 4).

Portanto, competir é buscar permanecer no mercado, para que se obtenha uma metodologia para o desenvolvimento de produtos e processamento, utilizando melhores meios para excelência em custos, valores e prazos.

2.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico conceitua-se como sendo um grupo harmônico de diretrizes tomadas pelas empresas a fim de seguir as mudanças do mercado e as ações dos concorrentes (CONTADOR, 1995). Como diz Oliveira (2015, p. 151), “o planejamento estratégico é um instrumento administrativo para a empresa, como um todo, alcançar seus objetivos”.

É a partir dele que se alcança um bom controle do seu negócio, sendo o processo no qual são estabelecidos os objetivos, as ações e a materialização desses no ambiente em que a empresa se encontra, podendo-se analisar o que poderá vir a prejudicar sua missão. Implementando um planejamento estratégico, obtém-se os pontos fracos e fortes, prevendo as

oportunidades e as ameaças, de modo que se possa estabelecer a estabilidade no mercado e os benefícios competitivos.

Segundo Oliveira (2015, p. 5), o planejamento é uma conduta complexa a ser tomada pela empresa decorrente de sua própria essência e a de ser um processo constante de pensar no futuro, implicando em atitudes decisórias contínua e de qualidade. Ainda para Oliveira (2015, p. 18-19), “o planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – a serem seguidas para sua consolidação”.

O planejamento estratégico possibilita aos gestores da empresa prever o futuro ao longo do tempo, identificando as providências a serem tomadas. Essas atitudes terão grande importância para o crescimento e o sucesso da empresa.

Como afirma Thompson Junior, III e Gamble (2011):

Estratégia é um plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa. Sua elaboração representa um compromisso para adotar um conjunto específicos de ações por parte dos gerentes visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer os clientes, competir de modo bem-sucedido, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado (p. 3).

Para Contador (1995), empresas de todo o mundo estão admitindo que a sistemática da administração estratégica é um plano necessário, visto que, as mudanças no ambiente econômico, social, de tecnologia e político mudam de modo surpreendentemente rápido e as organizações somente poderão crescer se reorganizarem a conjuntura da atualidade.

Para enfrentar a competição global em que as mudanças são contínuas com uma elevada concorrência, as empresas devem ter um planejamento estratégico efetivo para obter sucesso em seu negócio. No entanto, organizações ainda não conhecem essa ferramenta de gestão, causando uma alta taxa de encerramento de atividades no mercado em que estão inseridas.

2.2.1 Etapas do planejamento estratégico

2.2.1.1 Missão

A missão especifica o negócio no qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender e deve definir, também, a individualidade de uma empresa. Deve ser inspiradora e relevante para todos os *stakeholders*, formando a base que a empresa precisa para selecionar e implantar uma ou mais estratégias (HIIT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012).

Segundo o autor, a ética nos negócios é essencial nas empresas quanto ao que pretende ser (visão), e incluindo seus clientes e como pretende e planeja negociar com essas pessoas e grupos (missão), pretendendo maior retorno possível. Uma empresa sem visão e missão adequadas e bem formuladas tem maior probabilidade de fracasso.

Segundo Nogueira (2015), a missão sintetiza a resposta à pergunta de qual é a razão de existir uma empresa. Trata-se das aspirações e metas da empresa em relação à sua identidade.

2.2.1.2 Visão

A visão, segundo Oliveira (2015, p. 67) são metas que a alta administração e os proprietários das organizações enxergam, retratando o que a empresa almeja em um futuro próximo ou distante. Conforme Pereira (2010), a visão é um ponto norteador para a empresa, pois direciona o caminho da organização em busca de um futuro promissor.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 16), “depois de analisar os ambientes externos e internos, a empresa tem as informações que precisa para formar uma visão e uma missão”. A visão é, de modo amplo, o que a empresa pretende ser, realizar e moldar em seu futuro. Busca-se envolver de um modo largamente positivo e desafiador as partes interessadas, ou seja, todos que fazem parte da empresa. Ainda, para Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), a organização deve estar atrelada aos ambientes interno e externo dessa, de modo que se mostre realizável.

Portanto, define-se visão aquilo que uma organização deseja alcançar por meio de seus serviços. É imprescindível que se ordene prazos para que resultados sejam adequados à sua capacidade. Quando se ambiciona objetivos muito distantes da realidade pode ocorrer um precoce desinteresse da empresa e dos colaboradores.

2.2.1.3 Negócio

O Laboratório X atua no ramo de exames de análises clínicas, na cidade de Passo Fundo, Rio Grande Do Sul, há 34 anos. A empresa presta serviços que buscam atender da melhor forma possível às necessidades de seus clientes.

Evidencia-se que três fases definem esses serviços; fase pré-analítica (dados do cliente); fase analítica (vários processos internos, que é o produto propriamente dito) e fase pós-analítica (retorno) (MARTELLI, 2011).

2.3 Análise do ambiente interno

Verifica-se, quando da análise interna da empresa, a identificação dos seus pontos fortes e fracos com relação a recursos, competências e capacitações. As organizações precisam ter capacitação e recursos suficientes para a competitividade. Porém, não basta tê-los, pois isso não conduz, necessariamente, ao sucesso empresarial, uma vez que é preciso um equilíbrio para o alcance dos objetivos. A terceirização pode ser usada como ferramenta para se alcançar a capacitação desejada.

Na visão de Certo et al. (2010, p. 34), “o ambiente interno é aquele que está dentro da organização que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração. Essa análise pode identificar os pontos fortes e fracos da empresa, verificando se sua atuação, no momento, está tendo os resultados aguardados”.

Para Oliveira (2015),

A análise interna da empresa tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados, principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmento de mercado (p. 82).

Ainda de acordo com Oliveira (2015, p. 85), essa análise pode servir para a comparação com outras empresas, cotejando a empresa estudada – controlável – e os concorrentes no âmbito externo – não controláveis.

Quando as empresas concluem sua análise interna, devem, então, ter seus pontos fortes e fracos no que se refere aos recursos, à qualificação e a competências essenciais a ela. Exemplificando, se tiverem baixas capacidades (Quadro 1) ou não tiverem as competências essenciais, podem buscar terceirizar suas atividades e assim, oferecendo maior valor ao produto a seus clientes (HIIT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012).

Quadro 1 - Aspectos do ambiente interno de uma organização

ASPECTOS ORGANIZACIONAIS Rede de comunicação Estrutura organizacional Registros dos sucessos Hierarquia de objetivos Política, procedimentos e regras. Habilidade da equipe administrativa.	ASPECTOS DE PESSOAL Relações trabalhistas Práticas de recrutamento Programas de treinamento Sistemas de avaliação de desempenho Sistemas de incentivo Rotatividade e absentefismo
ASPECTOS DE MARKETING Segmentação do mercado Estratégia do produto Estratégia de preço Estratégia de promoção Estratégia de distribuição	ASPECTOS DE PRODUÇÃO <i>Layout</i> das instalações da fábrica Pesquisa e desenvolvimento Uso de tecnologia Aquisição de matéria-prima Controle de estoque Uso de subcontratação
ASPECTOS FINANCEIROS Liquidez Lucratividade Atividade Oportunidades de investimentos	

Fonte: Certo et al. (2010, p. 35).

Diversos aspectos se revelam importantes no ambiente interno de uma organização, como demonstrado no Quadro 1.

2.3.1 Pontos fortes

De acordo com Oliveira (2005, p. 90), as forças são variáveis internas da empresa que geram uma condição favorável para as corporações diante do seu ambiente. Segundo Thompson (2003, p. 70), pode-se estabelecer como ponto forte em uma empresa as atividades que ela faz com excelência, a partir de uma gestão eficaz, com habilidades e capacidades que aproveitam as oportunidades surgidas, proporcionando uma vantagem competitiva, tornando a empresa estratégica.

2.3.2 Pontos fracos

Os pontos fracos se caracterizam por serem variáveis internas e controláveis que, por sua vez, provocam uma situação ruim para a corporação, em relação ao ambiente que se encontra.

Para Oliveira (2018, p. 68), “os pontos fracos são variantes internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”.

2.4 Análise do ambiente externo

Para Oliveira (2015, p. 74), os administradores devem analisar corretamente os elementos do ambiente externo e, posteriormente, verificar as oportunidades, bem como as ameaças para a organização. Nesse contexto, ocorre o monitoramento do produto *versus* mercados em relação às perspectivas do produto e ao mercado desejado futuramente.

O ambiente externo mostra-se agitado, complexo e com características que evidenciam uma análise muito complicada. Nesse sentido, as empresas entram nessa análise com o objetivo de esclarecer melhor o seu próprio ambiente, às vezes com dados incompletos e duvidosos. Para entenderem melhor o ambiente, as empresas se envolvem em um processo denominado análise do ambiente externo que é um processo contínuo composto de quatro etapas: escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 37) os componentes e objetivos dessas quatro atividades são:

Escaneamento: identificar os primeiros sinais de mudanças e tendências ambientais.

Monitoramento: detectar o significado por meio da observação constante das mudanças e tendências ambientais.

Previsão: fazer projeções de resultados antecipados com base nas mudanças e tendências monitoradas.

Avaliação: determinar o momento e a importância das mudanças e tendências ambientais para as estratégias das empresas e a sua administração.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 37), “As pessoas que analisam o ambiente externo devem entender que concluir essa análise é uma atividade difícil, porém, significativa”. Quanto mais se explora o ambiente externo, mais descobertas de oportunidades são identificadas pela empresa, ajudando na obtenção da competitividade estratégica, por isso, a identificação de oportunidades e ameaças é um dos principais objetivos da análise externa.

As frequentes variantes do ambiente externo forçam as organizações a permanecerem vigiando a grande competitividade para que se mantenham no mercado. Esse ambiente proporciona maior segurança e solidez a essas organizações (OLIVEIRA, 2015). A fim de compreender mais profundamente o ambiente da empresa, é preciso analisar as forças que regem a disputa entre as organizações. Para Cruz (2017, p. 17), são moldes que planejam objetivos e para atingi-los é indispensável retratá-los e colocá-los no contexto organizacional. Deve-se analisá-las aprimoradamente para planejar esses objetivos. Cita-se cinco modelos importantes de competição entre as empresas:

Fornecedores: a organização no contexto do ambiente externo deve analisar cada um de seus fornecedores, no aspecto cartelizado; se fazem parte de monopólios, se simplesmente fornecem matéria prima ou se também trazem consigo o conhecimento (CRUZ, 2017, p. 17).

Produtos ou Serviços Substitutos: as empresas podem repor produtos ou serviços por outros similares. Deve-se verificar se a substituição tem mais valor ou são somente reproduções destes (CRUZ, 2017, p. 18).

Potenciais Concorrentes: para competir com os concorrentes é preciso prever e estudá-los. Segundo Cruz (2017, p. 18), “podem existir organizações que estejam se preparando para concorrer no mesmo segmento de negócio”.

Clientes: estuda as características dos clientes, como por exemplo, faixa de renda e quais os produtos que mais consomem. Para Cruz (2017, p. 18), os clientes têm poder de compra, conseqüentemente, forçam os concorrentes diminuírem os preços através do corte nas margens.

Concorrentes: a concorrência deve ser tão ostensiva, idêntica ou até melhor que a organização. Esse processo de concorrência aumenta o rendimento do negócio e dos produtos das empresas.

2.4.1 Oportunidades

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), um propósito importante da análise do ambiente externo é identificar oportunidades e ameaças.

Oportunidades: caracterizam-se por ser uma oportunidade geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012).

Contudo, para Oliveira (2018, p. 68) as oportunidades “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las enquanto perdura a referida situação. ”

Já para Kotler (2000), as oportunidades podem ser identificadas como sendo:

As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atividade e com sua probabilidade de sucesso. O sucesso de uma organização depende não só de suas características de seus negócios atenderem aos requisitos-chave de êxito na operação em mercados-alvo, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes. A simples competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo (p. 98).

2.4.2 Ameaças

Segundo Oliveira (2015, p. 71), as ameaças são definidas como variáveis externas que não podem ser controladas pela empresa e criam condições de risco para a organização. São consideradas como aspectos negativos para as empresas, advindas do ambiente externo, de fatores culturais, econômicos, governamentais, demográficos, tecnológicos e ecológicos que a atingem de forma direta.

Dizem Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 38), “uma ameaça é uma condição do ambiente geral que podem impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica”.

2.5 Análise do ambiente global

O ambiente global de uma empresa faz parte das três áreas principais do ambiente externo, seguidas pelas áreas da indústria e dos concorrentes. As organizações não podem controlar diretamente o ambiente global (HIIT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012).

Porter (1997) determina que a concorrência de uma empresa seja direcionada no nível mundial, caso contrário, enfrentara inferioridades estratégicas. O ambiente global, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 35), “é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam a indústria (setor) e as empresas que a compõe”. As dimensões citadas são divididas em seis elementos, sendo eles: demográfico; econômico; político/legal; sociocultural; tecnológico e global. Passa-se a explorar tais seguimentos.

Segmento Demográfico: o segmento demográfico componente como o número da população, distribuição de renda, mistura étnica, etária de uma população. Comumente os segmentos demográficos são verificados de um modo global por seus efeitos serem sobre os países, devido muitas organizações competirem internacionalmente (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012).

Segmento Econômico: na visão de Hitt, Ireland, Hoskisson (2012, p. 42), o segmento econômico “refere-se à natureza e ao rumo da economia na qual uma empresa compete ou pode competir”. Como os países estão ligados de acordo com a economia globalizada as empresas precisam monitorar antever e avaliar as economias no ambiente global.

Segmento Político/Jurídico: “é a área na qual as organizações e os grupos influentes competem por atenção, recursos e voz na elaboração de leis que regulamentam a interação entre os países” (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012, p. 43).

Segmento Sociocultural: se detém nos comportamentos e nos valores culturais que formam uma sociedade e geralmente orientam condições demográficas, da economia, político/jurídica e de tecnologia (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012).

Segmento Tecnológico: “inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de novos conhecimentos e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e materiais” (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012, p. 45).

Segmento Global: incluem novos mercados de grande importância, os mercados já constituídos que estão em transformação, acontecimentos políticos internacionais de relevância e as características de cultura e de instituição fundamentais do mercado global. Temos como exemplo, a marca Toyota que tem cerca de 50% de sua receita de vendas que não se encontra no Japão (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012, p. 46) (Quadro 2).

Quadro 2 - Segmentos e Elementos do Ambiente Geral

Segmento Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho da população • Estrutura etária • Distribuição geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Mistura étnica • Distribuição de renda
Segmento Econômico	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas de inflação • Taxas de juros • Déficits ou superávit comerciais • Déficits ou superávit orçamentários 	<ul style="list-style-type: none"> • Leis de treinamento de mão-de-obra • Filosofias e políticas educacionais
Segmento Político/Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação antitruste • Legislação tributária • Filosofias de desregulamentação 	<ul style="list-style-type: none"> • Leis de treinamento de mão-de-obra • Filosofias e políticas educacionais
Segmento Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Mulheres no mercado de trabalho • Diversidade de mão-de-obra • Atitudes em relação à qualidade da vida profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupações com o meio ambiente • Mudanças nas preferências profissionais e de carreira • Mudanças nas preferências em relação às características de produtos e serviços
Segmento Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Inovações dos produtos • Aplicações do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos gastos privados e públicos de P&D • Novas tecnologias de comunicação
Segmento Global	<ul style="list-style-type: none"> • Acontecimentos políticos importantes • Mercados globais essenciais 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos países industrializados • Diferentes atributos culturais e institucionais

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 36)

Os seis segmentos possuem elementos que impactam as operações e influenciam na sobrevivência das empresas, conforme Quadro 2.

2.6. As cinco forças de Porter

Porter (1997, p. 22), para melhor entender o ambiente da indústria desenvolveu um modelo de cinco forças competitivas (Figura 1) pois, “a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa”. São as cinco forças competitivas

Ameaça de entrada: demonstra as chances de novas empresas fazerem parte em um ramo da indústria e obterem participação nesse mercado, relevando as dificuldades que os concorrentes impõem sendo já instalados. De acordo com Porter (1997), as novas organizações que venham a fazer parte da indústria trazem novas chances ou capacidades, a aspiração de obter participação desse mercado e, constantemente, recursos substanciais. No entanto, existem duas expectativas nas entradas com relação aos obstáculos: a existência já consolidada dessas barreiras e os sinais de ameaças dos concorrentes já existentes.

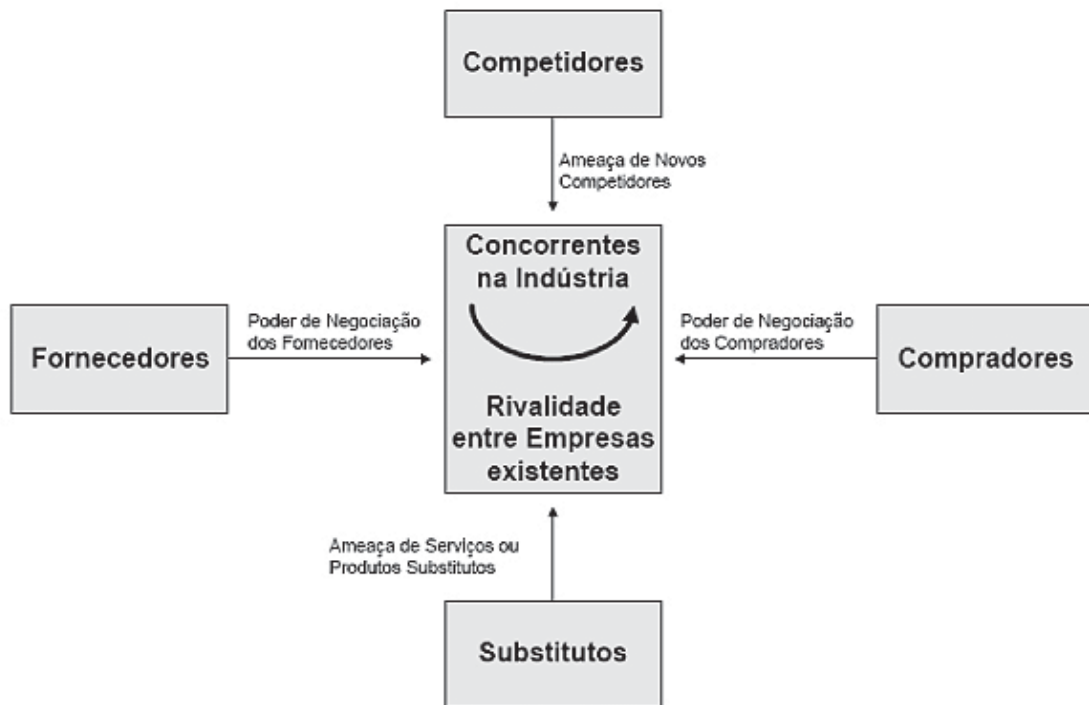
Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes: é a disputa por um lugar no mercado mais lucrativo em oposição aos concorrentes existentes do âmbito industrial. A rivalidade, na visão de Porter (1997), pode ser descrita como concorrência em relação a preços, publicidade, introdução de produtos e elevação dos serviços ou das vantagens para o cliente. “A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição” (PORTER, 1997, p. 34).

Pressão dos Produtos Substitutos: para Porter (1997, p. 40), “identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria”. As empresas competem com organizações que criam serviços e produtos que substituem os seus, em um mercado de extrema concorrência.

Poder de Negociação dos Compradores: os compradores possuem tal capacidade que movimentam toda a estrutura de negócios de uma organização, pois de acordo com Porter (1997, p.40), “competem com a indústria forçando a redução dos preços, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros”.

Poder de Negociação dos Fornecedores: Segundo Porter (1997), fornecedores podem exercer elevada capacidade de controle nas indústrias ameaçando aumentar preços e diminuindo a qualidade dos bens e serviços que fornecem. Fornecedores muito poderosos podem então, e podendo extrair a rentabilidade de uma indústria inapta para repassar a elevação de seus custos em seus preços.

Figura 1 - As cinco forças de Porter



Fonte: Porter (1997).


2.7 Matriz BCG

Esta análise tem o nome de BCG porque foi idealizada em 1970 por Bruce Henderson, que fundou uma consultoria muito famosa, a *Boston Consulting Group* (BCG). Essa ferramenta funciona como uma forma de peneira para os produtos comercializados na empresa, na qual são determinados quais produtos precisam de mais investimentos, que precisam apenas serem mantidos e quais devem ser eliminados (NAKAGAWA, 2018). Para Haddad et al. (2011), é uma matriz de crescimento e participação, indispensável para uma organização comparar diferentes empresas, analisando tendências e decidindo o destino estratégico de cada uma delas e, conseqüentemente, da própria organização.

Segundo Nakagawa (2018), todas as outras ferramentas "clássicas" da administração e a Matriz BCG foram desenvolvidas para empresas de grande porte, mas empreendedores de negócios de menor tamanho também podem usá-las, com alguns ajustes. A Matriz BCG, porém, tende a não fazer muito sentido para negócios ainda na fase de planejamento (startup), já que não haveria informações reais (históricas) sobre as vendas dos produtos. Na versão original, é preciso que se analisem a participação e o potencial de crescimento do mercado de cada produto que a empresa vende. Se o mercado do produto cresce pouco, mas ele tem uma grande

participação de mercado, classifique-o como “vaca-leiteira”. Em geral, as empresas gostam de “vacas-leiteiras”, pois geram caixa sem muitos investimentos.



Figura 2 - Matriz BCG

		Participação no mercado	
		Alto	Baixo
Crescimento do mercado	Alto	★	?
	Baixo		

Fonte: Periard (2010).

A versão original da Matriz BCG pode não fazer muito sentido para negócios de pequeno porte, pois seus produtos podem ter uma participação de mercado irrisória ou o empreendedor pode não ter a mínima noção dos tamanhos de mercado. Nesses casos, é possível usar a Matriz BCG com a seguinte configuração:

Figura 3 - Matriz BCG para empreendedores

		Participação na geração de lucros da empresa	
		Alto	Baixo
Necessidade de investimento	Alto	★	?
	Baixo		

Fonte: Periard (2010).

Ainda, Kotler (2000) explica as quatro células que compõem a Matriz BCG, apresentada na Figura 2.

Pontos de Interrogação (*Question Mark*): o negócio considerado interrogação é o que opera em mercados de alto crescimento, mas que possui uma participação relativamente reduzida, sendo assim, um produto Ponto de Interrogação exige alto investimento. Normalmente, é um produto novo ou que está em aperfeiçoamento. Usa-se o termo Ponto de Interrogação porque a empresa deve analisar ou questionar a permanência desse produto. O recomendável para a instituição seria um ou dois produtos, no máximo, nessa categoria. No setor de Análises Clínicas, um produto Ponto de Interrogação pode ser caracterizado como a introdução de exames veterinários, pois exige a contratação de um Médico Veterinário e sala específica para realizar esses exames.

Estrelas (*stars*): um produto Estrela é líder no mercado de alto crescimento e com excelente participação relativa, sendo assim, geram uma boa margem de lucro, mas também exigem muitos investimentos para obter um bom nível de vendas e margem. No setor de análises clínicas, o produto principal, o serviço prestado, é colesterol/glicose, por ser o mais realizado.

Vaca Leiteira: uma vaca leiteira gera muito caixa. Como a taxa de participação relativa no mercado já caiu, a empresa não precisa mais financiar expansões de capacidade. A empresa pode utilizar os produtos vacas leiteiras para pagar suas contas e apoiar seus outros negócios. Se não o fizer, a vaca leiteira pode se transformar em mero animal de estimação. Nas análises clínicas, o exame vaca leiteira é o EQU (exame qualitativo de urina), gerador de caixa e lucro e para o qual não é necessário equipamento específico.

Animais de Estimação (*Dog*, abacaxi): são produtos com pequenas participações em mercados de baixo crescimento que geram baixos lucros ou até mesmo prejuízos. Nesse caso, a empresa deve avaliar se está mantendo esses produtos por boas razões. Nesse quadrante, estão alocados os exames de pequena participação em mercado de baixo crescimento. No caso, o laboratório deve avaliar se manterá ou não exames como o de dosagem hormonal, pois para obter lucro é melhor que esses sejam terceirizados para outro laboratório.

2.8 Análise da Matriz SWOT

A análise SWOT também denominada análise Fofa, em português, é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise dos ambientes interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa. Nessa análise, identificam-se as forças e as fraquezas da empresa, explorando também oportunidades e ameaças internas para essa. É uma sigla do idioma inglês, na qual representa: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*),

Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), sendo fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen. Essa ferramenta é utilizada para organizar as informações que foram obtidas através das análises ambientais.

Segundo Bastos (2014), a análise SWOT é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos de uma empresa, assim como as oportunidades e ameaças para essa. Essa ferramenta é, geralmente, utilizada durante o planejamento estratégico, a fim de promover uma análise do cenário interno e externo, com o objetivo colocar todos esses pontos em uma matriz e, assim, facilitar a visualização das características que fazem parte da sigla.

A análise SWOT envolve os ambientes externos e internos da organização e as forças e fraquezas internamente como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, espaço físico, produção, fatia do mercado, entre outros fatores. No ambiente externo, tende-se a organizar as informações sobre o mercado no aspecto de consumidores e concorrentes, estado da economia, novas tendências, tecnologia, e regulamentação governamental, permitindo resumir os dados e informações de aspectos quantitativos e qualitativos para contribuir com a criação de estratégias conforme os objetivos da organização (FERRELL et al., 2000, p. 62).

Para Ferrell et al. (2000, p. 71), a Matriz SWOT é mostrada conforme a Figura 4:

Figura 4 - Matriz SWOT



Fonte: Ferrell et al. (2000).

A Figura 4 indica uma matriz SWOT usando quatro células, gestores podem utilizar as informações e fazer a análise, considerando cada célula da matriz, ligando as forças com as oportunidades e transformando fraquezas em forças e ameaças em oportunidades. Destaque-se que as fraquezas e as ameaças não são transformadas, e, sim, diminuídas ou evitadas. Posteriormente, as análises de cada célula e de cada elemento deve ser avaliada para que se saiba as vantagens competitivas ao juntar forças e oportunidades. Essa análise deve ser

dinâmica e permanente, sobrepondo as variáveis dessa matriz para facilitar a análise e ajudar a tomar decisões (FERRELL et al., 2000, p. 71).

Já Chiavenato (2004, p. 97), mostra de outra forma matriz SWOT (Figura 5):

Figura 5 - Aspectos da análise SWOT.

Forças empresariais	Fraquezas empresariais
Excelente organização interna da empresa; Atendimento impecável ao cliente; Alta qualidade do produto/serviço; Custos operacionais baixos; Conhecimento do mercado; Conhecimento e experiência do empreendedor; Criatividade e inovação da empresa; Capacidade financeira da empresa; Talentos e competências dos funcionários; Capacidade para oferecer crédito aos clientes; Máquinas, equipamentos e tecnologia adequados.	Pessoal com pouco treinamento e qualificação; Gerenciamento precário; Endividamento exagerado da empresa; Imagem precária no mercado; Falta de fornecedores adequados; Infidelidade dos clientes; Pouco conhecimento do mercado; Falta de experiência do empreendedor; Dificuldade de competir com os concorrentes; Máquinas, equipamentos e tecnologia inadequados; Capital insuficiente.
Oportunidades ambientais	Ameaças ambientais
Economia nacional e global em crescimento; Ambiente político e econômico satisfatório; Aumento da renda per capita da população; Desenvolvimento econômico e social; Nova tecnologia revolucionária a ser usada; Aumento das oportunidades de exportação; Facilidades governamentais para novos negócios; Redução dos impostos; Oferta de créditos e financiamentos oficiais; Incentivo do governo à pequena e média empresa; Aumento do poder aquisitivo da população; Necessidade de produtos/serviços pelo mercado.	Aumento da inflação e do desemprego; Dificuldade de obter crédito e financiamento; Juros elevados e câmbio instável; Entrada de novos concorrentes; Mercado consumidor em baixa; Maior importação de produtos estrangeiros; Aumento de impostos sobre as empresas; Aumento de impostos sobre pessoas físicas; Perda do poder aquisitivo dos clientes; Substituição de produtos/serviços por outros; Saturação do mercado; Economia nacional e global em queda.

Fonte: Chiavenato (2004).

Segundo Chiavenato (2004, p. 97), é evidente que em uma análise matriz SWOT, pode-se identificar os recursos disponíveis no ambiente interno em que há escassez para que a empresa possa fazer uma melhor estratégia para aumentar as forças e diminuir as fraquezas. O que auxilia para planejar as estratégias com os fatores encontrados no ambiente externo em forma de oportunidade e de ameaça, tornando-se indispensável na elaboração de um plano de negócios e nas tomadas de decisões estratégicas.

De acordo com Serra; Torres; Torres (2004, p. 86), quando se fala em planejamento estratégico a Análise SWOT é uma ferramenta muito útil para organização, pois é através dela que se relacionam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que estão no mercado em que a empresa atua, possibilitando o auxílio no gerenciamento para uma melhor eficácia da empresa. Essa análise tem como principal função a ajuda na escolha da melhor estratégia, objetivando alcançar as metas estabelecidas, após uma avaliação do ambiente interno e externo.

Ainda conforme Bastos (2014), o desenvolvimento da análise SWOT divide-se em dois ambientes: o interno e o externo. O primeiro refere-se à própria organização das forças e fraquezas que a essa possui. O segundo ambiente se refere às questões externas, ou seja, que estão fora do controle da empresa. As forças e fraquezas são consideradas a partir do momento que a empresa está vivendo. Elas serão seus pontos fracos, recursos, experiências,

conhecimentos e habilidades. As oportunidades e ameaças estão direta ou indiretamente ligadas aos fatores externos que são previsões do futuro.

2.8.1 Pontos fracos e fortes

Segundo Oliveira (2018, p. 68), as pesquisas estratégicas apresentam elementos para auxiliar as análises internas das empresas, conforme segue:

Pontos Fortes: “são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis, representadas pelas oportunidades e ameaças” (OLIVEIRA, 2018, p. 67).

Pontos Fracos: são fatores internos e controláveis que causam momentos negativos na empresa em relação ao seu ambiente (OLIVEIRA, 2018).

As características fortes, de acordo com Oliveira (2015, p. 71), “são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação com seu ambiente”. Os pontos fracos, para Costa (2006), são características negativas que afetam o cumprimento da finalidade da empresa.

Wright, Kroll e Parnell (2000) dizem que os pontos fortes e fracos devem ser aproveitados ou revisados, pois podem ainda ser corrigidos em certas circunstâncias, nas quais não foram amplamente testados.

Os pontos fortes e fracos podem ser conduzidos nos setores de marketing, recursos humanos (RH), finanças, pesquisa e desenvolvimento (P&D), tecnologia de informação (TI) e prestação de serviço.

Segundo Certo et al. (2010), o ambiente interno da organização, normalmente, apresenta implicação imediata e específica, que normalmente são de fácil percepção e controle. Quando trabalhados em conjunto, os aspectos do ambiente interno podem minimizar os pontos fracos, fraquezas, como também maximizar os pontos fortes.

3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Passou-se a estudar Administração Estratégica inicialmente pela Fundação Ford e Carnegie Corporation, nos anos 1950, ao apoiarem pesquisas nas escolas de instituições de negócios. Chamou-se de relatório Gordon Howell, aconselhando que o aprendizado tivesse um meio mais amplo de capacitar os aspectos de política de negócios. Essa política mudou a visão dos estudantes ao analisar áreas como marketing ou finanças, dando ênfase à análise e a resoluções de problemas em âmbito mais amplo. Assim, os alunos adquirem a capacidade de exercitar e julgar, dando oportunidades de demonstrar habilidades com integração de outros conhecimentos diversos (ALDAY, 2000).

Segundo Kotler (1975), o Planejamento Estratégico se define como um método que administra e estabelece os rumos a serem seguidos por uma organização, aspirando maior dimensão de interação com o ambiente. Pressupõe seu conceito como um grupo de regras conscientemente determinado que regem as deliberações das organizações (MINTZBERG, 1978). Para Ansoff (1979), estratégia é um processo formal de interagir entre a organização e o ambiente em que se encontra seguida pela alternância de fatores dinâmicos internos da organização.

Mesmo com esse tipo de estratégias sendo questionada, Mintzberg (1978) diz que as organizações já possuem, previamente, uma estratégia mesmo sem darem mostra das ferramentas já utilizadas para o processo organizacional.

De acordo com Thompson Junior, III e Gamble (2011), administração estratégica é um método de atuação ao qual se administra o comando de uma organização e suas operações gerais. Sua estruturação retrata um comprometimento para adotar um conjunto de ações a serem seguidas pelos gerentes e diretores das organizações, desejando o desenvolvimento empresarial, buscando novos mercados, buscando clientes.

Desse modo, o Planejamento Estratégico permite conduzir as empresas a novas competitividades, promovendo o gerenciamento de operações e atuando na melhoria do desempenho financeiro frente ao mercado.

3.1 Postura estratégica

A postura estratégica se define pela busca por uma competente escolha de uma das variantes do caminho e atitudes para realizar sua missão. Estabelece o objetivo de todas as estratégias e políticas, essencialmente de médio e longo prazo.

Oliveira (2018, p. 124) cita três aspectos estratégicos que são delimitados: missão da empresa; a relação positiva ou negativa entre as oportunidades e ameaças; a relação positiva ou negativa entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente.

Ainda na visão do autor, outro ponto pode intervir na estrutura da empresa, sendo os fatores psicológicos dos empresários e dos executivos os quais tem o poder e são capazes de decisões na empresa. Apresentam-se quatro posições estratégicas para fazer frente a essas situações: sobrevivência; manutenção; crescimento; e desenvolvimento.

A estratégia de **Sobrevivência** deve ser usada somente quando a empresa não mostra visão de reação frente a problemas negativos (OLIVEIRA, 2007). Para esse autor, a estratégia de **Manutenção** é a mais empregada nos mercados onde o crescimento não é acelerado e a empresa quer preservar seu foco.

Na estratégia de **Crescimento** é o momento em que as organizações procuram realizar ações efetuadas, melhorar o crescimento através de diversas estratégias, pois, nessa estratégia, as organizações apresentam diversos pontos fracos. Desse modo, essas situações são indicadas para obter maiores oportunidades (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Oliveira (2007), a postura estratégica de **Desenvolvimento** ocorre quando a organização se encontra em fase de grande desenvolvimento. É nesse momento que os gestores devem procurar manter os resultados, a venda de seus produtos no mercado e buscar ainda mais clientes e novas tecnologias.

A postura estratégica das empresas pode ser classificada através do levantamento dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades em relação ao ambiente interno e externo (Figura 6).

Figura 6 - Posturas estratégicas da empresa

		Ambiente interno	
		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2015, p. 128).

3.2 Definição de objetivos e metas

Metas e objetivos são compreendidos como registros dos resultados das estratégias idealizadas, demonstrando o que se deseja obter. Oliveira (2015, p. 151), diz que “os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado do futuro que o executivo pretende alcançar. Na realidade, o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica na obtenção de um fim ou resultado final”. Meta é a medida do objetivo ou um modo intermediário para obter objetivos.

Ainda segundo Costa (2006, p. 29), os objetivos e as metas relacionam-se às medidas qualitativas ou quantitativas que a empresa quer alcançar ou em qual quer manter-se num período de tempo pré-estabelecido.

3.2.1 Tipologias de estratégias

3.2.1.1 *Estratégias competitivas*

As estratégias competitivas se dividem em: de nível corporativo e de nível de unidade de negócio. Porter (1997, p. 49) diz que são “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas”.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 98), as Estratégias de Nível de Negócios são formuladas pela empresa, analisando suas capacidades essenciais para obter benefícios ao competir em uma fatia de mercado. São Estratégias de Nível de Negócio:

Estratégia de Liderança em Custos segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 105), “é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços com características aceitáveis pelos clientes ao menor custo em comparação com os concorrentes”.

Em concordância com Porter (1997, p. 50), a estratégia de liderança em custos representa uma defesa frente aos concorrentes, pois os custos menores representam que a empresa pode ainda ter o retorno desejado após os concorrentes terem consumido seus lucros nessa concorrência.

Estratégia de Diferenciação para Padilha, Gallon e Mattos (2012), esta estratégia é vista e analisada como tendo ponto central a elaboração dos bens e serviços, ofertando um diferencial e preservando o custo a um nível aceitável.

Dizem Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 110), “é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços (a um custo aceitável) que os clientes percebem com diferentes de maneira que sejam importantes para eles”.

Estratégia de Foco para Porter (1997, p. 52), busca focar um segmento de compradores, um segmento de produtos ou um mercado geográfico. Toda estratégia de foco visa buscar servir muito bem o seu objetivo que ela determinou.

“As empresas optam por uma estratégia de foco quando planejam usar suas competências essenciais para atender às necessidades de um determinado segmento ou nicho da indústria, em detrimento de outros” (HIIT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012, p. 113).

Estratégia Integrada de Liderança em Custos/Diferenciação na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 116), “as empresas que busca desenvolver esse tipo de mapa de atividades utilizam a estratégia integrada de liderança em custo/diferenciação, cujo o objetivo é produzir eficientemente produtos com alguns atributos diferenciados”. Padilha, Gallon e Mattos (2012)

afirmam que essa estratégia procura fabricar de modo eficiente seus produtos com certo atributo diferenciado.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 116), aquelas empresas que utilizam tais estratégias com sucesso assimilam rapidamente as novas tecnologias e as modificações no ambiente externo.

Estratégia de Nível Corporativo nas elaborações de Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 154), essa estratégia “especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos”.

As **estratégias de nível corporativo** são divididas entre diversificada relacionada e diversificada não relacionada. De acordo com Mintzberg et al. (2006, p. 119), a estratégia diversificada relacionada caracteriza-se por uma relação entre o negócio principal e o novo negócio, sendo que a não relacionada não possui elo com o negócio principal da empresa.

3.2.1.2 Estratégias cooperativas

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 246), “uma estratégia de nível cooperação é uma estratégia em que as empresas trabalham juntas para atingir um objetivo comum”. Essa estratégia é utilizada em cooperação com outras empresas para criar valores para seus consumidores além do custo e para estabelecer concorrência favorável. Pode-se dizer que as empresas fazem uma aliança para ofertar vantagens para essas.

As Estratégias de Cooperação se configuram quando as empresas trabalham em conjunto, buscando um objetivo comum, pois, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 246), “é uma estratégia usada para criar valor para um cliente que vai além do custo de oferecer esse valor e para estabelecer uma posição favorável em relação aos concorrentes”.

Essas estratégias estão sendo, cada vez mais, utilizada como mecanismo de concorrência. São divididas em cinco estratégias:

Estratégia de Cooperação ao Nível de Negócios é utilizada pelas empresas para melhorar seu desempenho. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 251), as organizações unem recursos e conhecimentos, obtendo vantagens competitivas.

Estratégia de Cooperação no Nível Corporativo visa alternar os produtos das empresas e os mercados que atendem. Busca-se uma aliança sinérgica, para que não haja uma fusão ou aquisição (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2012, p. 255).

Estratégia de Cooperação Internacional é um pacto de estratégia internacional ou de empresa com localização em diversos países, estabelecem recursos e capacitações para obter concorrência (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2012, p. 259).

Estratégia em Rede de Cooperação “é buscada em conjunto organizado de relações entre unidades de trabalho autônomas ou semiautônomas para gerar um produto ou serviço completo para um cliente” (MINTZBERG et al., 2006, p. 207).

Alianças Estratégicas de acordo com Mintzberg et al. (2006, p. 229) “as alianças estratégicas garantem às empresas uma oportunidade única para elevar suas ações com o auxílio de parcerias” (MINTZBERG et al., 2006, p. 229). Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) asseveram que é a principal estratégia das cinco e acontece quando as empresas unem seus capitais, capacitações e conhecimentos para melhor concorrer no ambiente que empresa está inserida.

3.2.1.3 Plano de ação

Plano de ação é um documento formal das empresas, uma ferramenta usada para a execução do planejamento estratégico estabelecendo limites e prazos. Nesse documento são descritas as atividades a serem realizadas, os limites, as visões e as soluções.

Segundo Oliveira (2018, p. 240), “plano de ação é o conjunto de partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional etc.)”.

Ainda segundo Oliveira (2015, p. 256), as empresas dentro de suas visões e condições geridas por seus empreendedores devem planejar seu futuro através de ações, metas e objetivos.

3.3 Mecanismo de implementação e controle de planejamento estratégico

A estratégia é uma maneira adequada para obter, de modo inovador, os desafios, as metas e os objetivos definidos, no posicionamento da empresa em seu ambiente externo (OLIVEIRA, 2015, p. 193).

Logo após ter pesquisado os pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças, rumos a serem seguidos, também definidas a visão e a missão e feitos os aperfeiçoamentos na empresa, poderá ser criada a estratégia que a empresa irá implantar, para realizar as aspirações e os objetivos. Oliveira (2015, p. 270) define:

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem

como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido a função de controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos.

Para Gamble e Thompson Junior (2012, p. 13), acerca da elaboração e do gerenciamento da execução das estratégias das empresas podem-se citar cinco etapas relacionadas e integradas entre si:

- a) Elaborar uma visão de estratégia relacionada aos dirigentes da organização, a qual ela precisa desenvolver e seguir no futuro, que deve ser seu foco;
- b) Determinar uma estratégia para alcançar os objetivos e levar a organização ao longo da elaboração estratégica;
- c) Elaborar os objetivos e conduzi-los para a aferição do desempenho e o progresso da organização;
- d) Executar os mecanismos, após a implementação da estratégia escolhida, de um modo eficiente;
- e) Examinar constantemente como a empresa está desempenhando a sua estratégia, bem como o seu ajuste e execução dos processos administrativos.

Ainda de acordo com Oliveira (2015, p. 211), “a formulações da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico”. Isso se deve à necessidade de ter uma visão de toda a empresa, passando pelos recursos, o ambiente externo, estando em constante posicionamento frente ao mercado de concorrentes. Toda a estratégia deve ser extremamente competitiva para que ela obtenha o sucesso desejado.

No entendimento de Oliveira (2013, p. 34), um dos empecilhos de relevância na implementação e no controle do planejamento estratégico é a relutância da parte da gerência e dos proprietários que podem não aceitar serem apreciados e averiguados nesse processo.

Os controles das estratégias requerem uma comunicação geral entre as partes envolvidas dos setores da empresa para verificar seu desempenho na empresa e os gerentes cujo os objetivos é efetuar as estratégias das empresas (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012, p. 311).

Por fim, diz Oliveira (2015, p. 271),

O resultado final do processo de controle é a informação. Portanto o executivo deve procurar estabelecer um sistema de informações que permita constante e efetiva avaliação dos objetivo, desafios, metas, estratégias e projetos.

Ainda, segundo Oliveira (2015, p. 271), as empresas devem estar conscientes das existências das dificuldades que surgem naturalmente na avaliação dos efeitos do planejamento estratégico, o que realmente foi mudado e o que, efetivamente, melhorou a partir da implementação desse planejamento.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo serão expostos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do presente estudo. Nesse sentido, se apresentará o delineamento da pesquisa, a sua população e amostra, o plano de coleta e posterior análise dos dados coletados. Segundo Gil (2008, p. 8), a ciência tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos. Dessa maneira, não se distingue de outras formas de conhecimento. O que torna, porém, o conhecimento científico distinto dos demais é que tem como característica fundamental a sua verificabilidade.

Para Diehl e Tatim (2004, p. 47), a metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos com propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica.

O propósito central refere-se à obtenção de informações acerca do mercado de análises clínicas, ramo da empresa foco do estudo. Nesse sentido, dados acerca do ambiente do negócio, dos clientes e concorrentes serão coletados, com o objetivo de orientar e sugerir a implantação de um planejamento estratégico adequado para a empresa.

4.1 Delineamento de pesquisa

O estudo tem como objetivo principal a implantação de um planejamento estratégico adequado para o Laboratório X, considerando seu ambiente de negócio já instalado e em plena transformação e atualização. Para o desenvolvimento do estudo, foram coletadas informações do ambiente em que a empresa atua, com parâmetros atuais, buscando informações das atividades, das pessoas que trabalham na empresa e principalmente dos clientes.

O presente estudo será composto seguindo duas perspectivas. Na primeira, a partir de uma pesquisa bibliográfica será analisada a literatura orientada para Administração Estratégica, Planejamento Estratégico, com análises acerca do ramo de atuação da empresa e Plano de ação. A segunda perspectiva, se valendo também de uma pesquisa exploratória, servirá como base no processo de elaboração de um planejamento estratégico para o laboratório.

A pesquisa exploratória visa adquirir um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva (MATTAR, 2001). Trata-se de um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador (MALHOTRA, 2001). Assim, torna-se apropriada para um primeiro estágio de

investigação para se desmembrar informações e compreender aspectos importantes do objeto de pesquisa.

Optou-se pela pesquisa de abordagem qualitativa, visando à obtenção de informações que vão além da pesquisa exploratória, se avaliando aspectos como a opinião e percepção dos clientes em relação ao modelo de negócio proposto. Nesse sentido, foram empreendidas entrevistas com roteiro estruturado.

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, sem requerer métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave (PRODANOV; FREITAS, 2009). Assim, a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, crenças e valores, permitindo a obtenção de respostas a questões extremamente particulares, bem como o entendimento de um nível de realidade não passível de quantificação (MINAYO, 2008).

4.2 População e amostra

A pesquisa inclui 2 proprietários, 1 gerente, 21 funcionários, 3 fornecedores, 25 clientes e três *stakeholders*. Os dados foram coletados no período de 23 de agosto a setembro de dois mil e dezoito (2018). No Quadro 3, é possível analisar os participantes do estudo:

Quadro 3 - População participante da Pesquisa

Pesquisados	População	Participantes da pesquisa
Proprietário	2	2
Diretor/Gerente	1	1
Funcionário	21	21
Fornecedor	3	3
Cliente/consumidor	25	25
<i>Stakeholder</i>	3	3
Total	55	55

Fonte: Dados do estudo elaborado pelo Autor (2018).

Segundo Diehl e Tatim (2004), na pesquisa científica que se quer conhecer as características de uma determinada população, é comum observar apenas uma amostra de seus elementos e, a partir dessa amostra, obter valores aproximados, ou estimativos, para as características de interesse.

4.3 Coleta de dados

Foi realizada a coleta de dados através de entrevistas com clientes fidelizados, os quais realizam periodicamente seus exames e que foram convidados a preencherem o questionário. Tais entrevistas foram efetuadas com base em um questionário exploratório, buscando aproximar a zona de conforto dos clientes, compostas por indagações acerca das necessidades, suas percepções acerca do mercado e concorrência e suas perspectivas a respeito do laboratório. Tais dados servirão para delimitar o ambiente de negócios, fornecendo informações importantes da empresa e concorrentes, as projeções para o futuro do setor bem como as oportunidades e ameaças do mercado.

Para enriquecimento dos dados coletados, acerca da concorrência, serão empreendidas observações pessoais em outras empresas do setor. Atentar para o que acontece em outras organizações propicia informações que possibilitam o entendimento de diversos fatores que influenciam o negócio, de modo que a observação é uma ferramenta indispensável no processo de planejamento, sendo aplicável para praticamente qualquer tipo de negócio (ABRAMS, 1994).

4.4 Análise de dados

Segundo Lakatos e Marconi (1985), na coleta de dados são analisados e interpretados os dados obtidos na pesquisa. A análise dos componentes pesquisados representa um processo investigatório que se transforma em respostas para as perguntas realizadas pelo pesquisador.

De acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 82), a análise dos dados de aspecto qualitativo “procura seguir os padrões de análise quantitativa, ou seja, tem o propósito de contar a frequência dos fenômenos e procurar identificar relações entre eles, com a interpretação dos dados se valendo de modelos conceituais definidos *a priori*”.

Analisando as perguntas feitas na pesquisa, as informações foram analisadas e tabuladas em quadros que retratam os dados pesquisados nos ambientes internos e externos. Através dessas análises são verificados os pontos fortes e fracos, assim como, as ameaças e as oportunidades da empresa.

4.5 Categorias de análises

Para fins de estudo, foram selecionadas cinco categorias de análise de dados na execução dos questionários.

Pontos Fortes: “são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para empresa, em relação ao seu ambiente” (OLIVEIRA 2018, p. 68).

Pontos Fracos: são fatores ou variáveis internas que podem ser controláveis que causam circunstâncias desfavoráveis na organização, em relação de acordo com seu ambiente (OLIVEIRA 2018, p. 68).

Ameaças: são variantes externa que não podem ser controladas pelas empresas causando situações negativas para estas (OLIVEIRA 2018, p. 68).

Oportunidades: “são variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa” (OLIVEIRA 2018, p. 68). Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), aumentam a concorrência se explorada adequadamente.

Objetivos, metas e estratégias: “os objetivos e metas referem-se aos parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos que se pretende atingir ou manter em um dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido” (COSTA 2006, p. 29).

A **visão** é o que se deseja alcançar por uma organização por meio de seus serviços, ordenando prazos e resultados adequados. “Depois de analisar os ambientes externos e internos à empresa tem as informações que precisa para formar uma visão e uma missão” (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012, p. 6).

A **missão** é o negócio em que a empresa deseja estar, competir e os clientes que pretende alcançar. Segundo Nogueira (2015), a missão responde à pergunta a qual é a razão de existir de uma empresa, posta no papel. São as aspirações e metas empresa em relação a sua identidade.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta fase da pesquisa, apresentam-se os dados obtidos através dos questionários para obter-se o diagnóstico da empresa. Expõem-se as características e outros dados relevantes.

Com base nos dados coletados, sugere-se um plano de ação e sugestões, bem como, um plano para melhorar as estratégias da empresa.

5.1 Caracterização da empresa estagiada

O primeiro passo para a aquisição, em 1984, do Laboratório X, foi quando em contato com amigos e com o instinto empreendedor da farmacêutica bioquímica Eliane Rodrigues Gobbi, foi efetivada sua compra. Desde então foi fundada uma sociedade com outros dois farmacêuticos bioquímicos. A empresa, nesses anos, tem enfrentado as diversas oscilações no mercado, mas mostra-se sólida. Nos primeiros anos, a empresa, a competitividade não era tão evidente, como na última década, por esse motivo os proprietários vêm buscando estratégias, contudo, enfrenta dificuldades frente à concorrência.

São efetuados no laboratório exames de rotina, de alta complexidade e exames terceirizados em laboratórios de referência nacional, além disso, a empresa realiza coletas a domicílio para clientes e para entidades filantrópicas. Não só o lucro, mas a credibilidade é almejada com os seus clientes e a classe médica, com esse intuito o laboratório optou pela estratégia de expandir através da abertura de novas unidades conforme as oportunidades do mercado.

Atualmente, a empresa conta com uma matriz e mais seis unidades, e já planeja metas para o enfrentamento do mercado, onde diversas empresas concorrentes estão cada vez mais em expansão, procurando manter e conquistar novos clientes. Nesse ambiente externo, existe uma preocupação frente à concorrência desleal se caracterizando uma espécie de monopólio, em que os empresários em estudo buscam expor e ampliar seus conhecimentos para a sociedade médica.

5.2 Planejamento estratégico

Através de um bom planejamento estratégico as empresas atingem sucesso no seu negócio, ela é essencial em qualquer organização. Por meio do planejamento, uma empresa tem a visão do seu ambiente geral e o que pode ser uma ameaça.

Em um setor de análises clínicas, como em outros setores, é necessário que os gestores tenham uma grande visão e estejam constantemente reformulando e verificando suas estratégias frente ao mercado, justifica a Revista Brasileira de Análises Clínicas (2015). Sem reajuste há vinte anos, a tabela do SUS para os exames de análises clínicas está causando grandes prejuízos para pequenos e médios laboratórios.

5.2.1 Identificação da missão

Missão é o motivo da existência da empresa, ou seja, é o seu negócio, no qual ela atua ou poderá vir a atuar e representa a sua razão de ser (OLIVEIRA, 2015, p. 52). Segundo Hitt, Ireland, Hoskisson (2012), “A missão especifica o negócio no qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”.

A missão da empresa foi definida como:

Atuar no ramo de análises clínicas executando exames de alta complexidade, em harmonia com seus clientes, colaboradores e com o meio ambiente.

5.2.2 Identificação da visão

De acordo com Oliveira (2015, p. 67), “a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implantado pela empresa”. Ela representa um vislumbre para o que a empresa quer ser no futuro, idealizando-o e articulando suas aspirações.

A visão foi definida para a empresa como:

Ser o laboratório de referência até o ano de 2021, mantendo a qualidade e alcançando alta produtividade.

5.3 Diagnóstico estratégico

Segundo Oliveira (2015, p. 45), nesta fase, as pessoas capacitadas analisam e verificam os aspectos reais externos e internos da empresa. De acordo com Costa (2007, p. 53), o diagnóstico estratégico é “um processo formal e estrutural que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização relativamente ao andamento de transformações para a construção do seu futuro”.

Para formar esse diagnóstico estratégico, dados foram apurados com proprietários, clientes, fornecedores e outros *stakeholders*. Foram aplicados questionários com quatro

perguntas abertas, que analisam o ambiente interno verificando os pontos fortes e fracos do laboratório e o ambiente externo que verificam as ameaças e as oportunidades que podem oferecer maior competitividade à empresa.

A apuração dos dados foi feita conjuntamente com todas as partes envolvidas, separando ameaças e oportunidade e pontos fortes e fracos.

5.3.1 Análise interna

Oliveira (2006, p. 102) afirma que a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e as qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercados.

Maximiano (2006) também define a análise interna como “a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização”. O estudo dos pontos fortes e fracos da organização é realizado através da análise das áreas funcionais de uma organização (produção, marketing, recursos humanos e finanças, entre outras). Também, de acordo com Oliveira (2014), os pontos fortes e fracos da empresa são variantes que podem ser controladas e são favoráveis ou desfavoráveis para uma empresa inserida em seu ambiente.

5.3.1.1 Pontos fortes

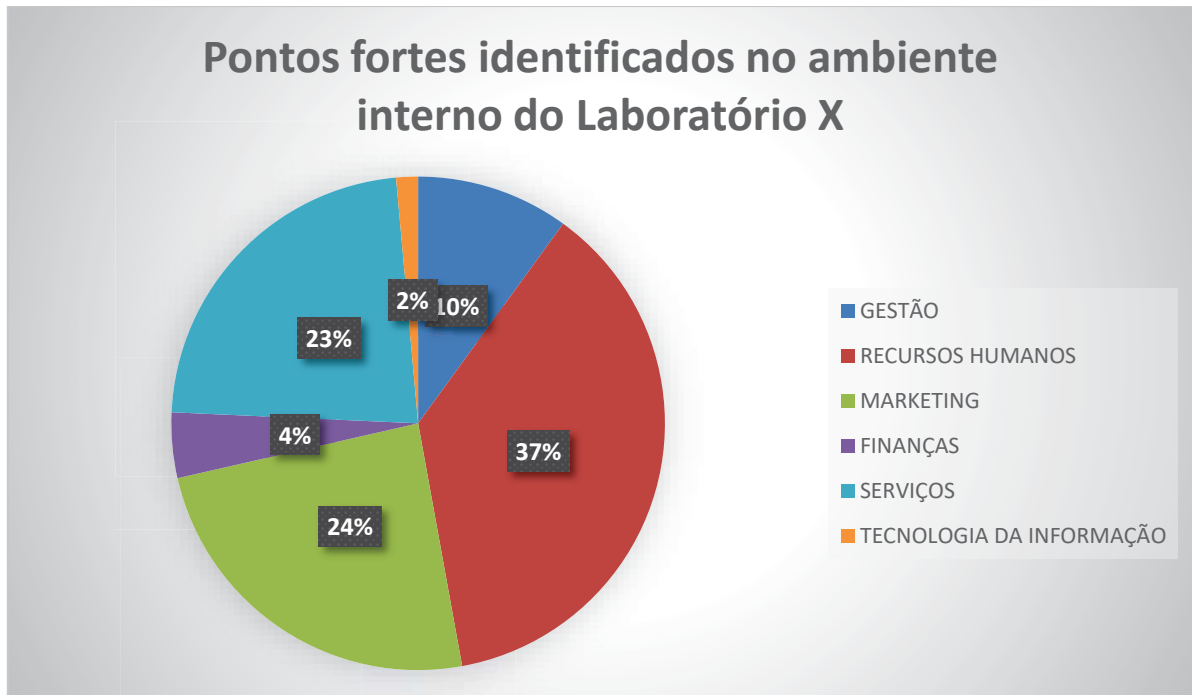
São as variantes internas e que podem ser controladas produzindo condições favoráveis para a empresa, em contrapartida ao seu ambiente, de variáveis externas e que não podem ser controláveis, sendo as oportunidades e ameaças (OLIVEIRA, 2015, p. 71).

Quadro 4 - Tabulação dos pontos fortes

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
------------	------------

GESTÃO	14
Preocupação constante com resultados	5
Acreditação da empresa	3
Competência	1
Empresa empreendedora	1
Empresa com flexibilidade	1
Ambientes organizados	1
Limpeza	2
RECURSOS HUMANOS	52
Comprometimento com o bem-estar do paciente	8
Profissionais especializados	17
Trabalho em equipe	3
Bom atendimento	22
Profissionais com bastante tempo na empresa	1
Atendimento ágil	1
MARKETING	34
Tempo de atuação no mercado	2
Imagem	1
Ponto bem localizado	15
Bem-conceituado	14
Mídia (Propaganda)	1
Filiais em outras cidades	1
FINANÇAS	6
Preço acessível	6
SERVIÇOS	32
Segurança, responsabilidade e comprometimento com resultados	7
Rapidez na entrega dos exames	12
Qualidade no serviço	10
Atendimento domiciliar	2
Coletas em cidades do interior (prox. a P.F.)	1
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	2
Acesso on-line aos resultados (internet/site)	2
TOTAL	142

Fonte: dados do estudo (2018).



Fonte: Dados do estudo (2018).

Após a tabulação dos dados coletados nos questionários, foi possível verificar no Quadro 4, onde estão os pontos fortes da empresa, que as categorias **Recursos Humanos**, **Marketing** e **Serviços** e tiveram mais menções dos clientes, totalizando 52 menções no primeiro item, 34 no segundo e 32 no terceiro item.

Na categoria **Recursos Humanos**, como grande destaque se comparado aos demais pontos fortes da empresa, o bom atendimento, com vinte e duas menções dos clientes, foi o ponto forte mais lembrado. Isso significa que o laboratório mantém o bom atendimento como uma marca registrada desde sua fundação, contando também com mão-de-obra diversificada e qualificada, acrescentando mais valor ao negócio e à empresa. Ainda na categoria, observa-se dezessete menções referentes aos profissionais especializados e oito menções referentes ao comprometimento com o bem-estar do paciente. Assim, demonstra que oferece um ambiente propício para a realização dos procedimentos e voltando-se para a capacitação dos profissionais que são contratados para trabalhar na empresa.

A segunda categoria com mais menções diz respeito à categoria de **Marketing** que foi bem avaliada e se destacou como um ponto forte da empresa, principalmente com relação ao ponto bem localizado, que obteve 15 menções, e o bem-conceituado, que obteve 14 menções. Essas menções corroboram com o fato de a empresa estar há muito tempo no mercado, possuindo credibilidade junto ao mercado e aos clientes.

A categoria **Serviços** foi a terceira colocada em menções na pesquisa. Nesse quesito, a rapidez na entrega de exames teve destaque com 12 menções, seguida da qualidade do serviço com 10 menções. Esse resultado mostra que, com relação aos serviços prestados, principal fonte de receita e atividade principal da empresa, os clientes estão satisfeitos e julgam como um ponto forte do negócio, já que cada vez mais o mercado está em constante atualização e os clientes necessitam de muita rapidez e qualidade nos exames solicitados. Também é importante mencionar que 7 participantes consideram que o laboratório oferece segurança, responsabilidade e comprometimento com resultados.

Concluindo a tabulação dos pontos fortes, as menores relevâncias foram finanças com seis respostas, tecnologia da informação com duas respostas e ambiente organizacional com três apontamentos.

5.3.1.2 Pontos fracos

Para Oliveira (2015, p. 71), os pontos fracos são situações desfavoráveis para a empresa em relação ao seu ambiente. São as dificuldades que surgem nas organizações no meio ambiente que estão inseridas, ou seja, atividades que a empresa não desempenha tão bem quanto as outras empresas (THOMPSON JR, 2003).

Quadro 5 - Tabulação dos pontos fracos

Continua

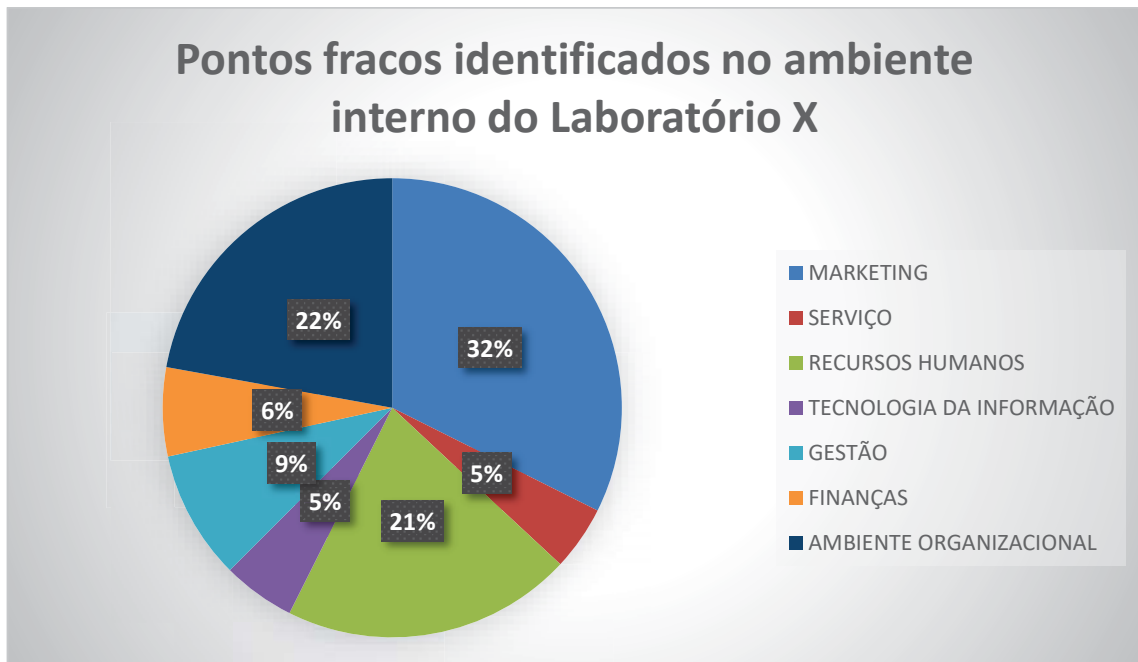
CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
MARKETING	57
Mídia (Propaganda)	15
Canal de comunicação (Médicos)	3
Falta de agressividade	1
Organizar o pós-venda	1
Estratégia para atrair novos clientes	2
Fidelização de clientes	2
Morosidade no atendimento em horários de pico	1
Abrir novos pontos de coleta na cidade de Passo Fundo	16
Ampliar rede de convênios	6
Abrir novas filiais no interior	3
Ampliar portfólio de exames	5
Pesquisa de satisfação dos serviços	1
Deficiência de postos de coleta em Passo Fundo	1
SERVIÇO	8
Filial que possui apenas meio turno para coleta	1
Resultados inconsistentes que prejudicam a imagem	1
Tempo de entrega de exames (alguns)	4
Tempo de realização de processos (exames)	1
Previsão de entrega de exames	1
RECURSOS HUMANOS	36
Treinamento	10
Qualificação de pessoal interno para assumir outras funções	1
Insatisfação de funcionários	1
Carência de funcionários	6
Relacionamentos entre funcionários	5
Falta de motivação da equipe	1
Descumprimento das regras internas (Func.)	1
Comprometimento com o bem-estar do paciente	3
<i>Turnover</i> alto	2
Pouca comunicação entre os setores	4
Demora no atendimento na recepção	1
Deficiência de funcionários nos horários de pico	1
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	9
Falta de software (ágil e rápido)	2
Falta de equipamentos modernos e ágeis	6
Aplicativos	1
GESTÃO	16
Buscar mais qualidade nos serviços	1
Falta de liderança da direção	2
Falta de visão frente ao mercado	2
Resistência de inserir novas tecnologias	1

Conclusão

Falta de inovação	3
Sem planejamento estratégico	2
Falta de posicionamento frente ao mercado	2
Falta de uniforme para funcionários	1
Abertura de capital da empresa	1
Franquias	1
FINANÇAS	11
Sem setor de faturamento de convênios	1
Baixo retorno financeiro	1
Alto custo de insumos e equipamentos	1
Preços altos em relação a concorrência	6
Elaborar pacote de exames	1
Preços dos exames não reajustados	1
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	39
Iluminação precária	2
Espaço Físico pequeno	7
Falta de triagem de clientes	1
Ambientes desorganizados	3
Insuficiência de cadeiras na recepção	1
Falta de manutenção na unidade (pintura, móveis, ...)	11
Sem estacionamento para clientes	7
Filiais mal localizadas	5
Muitas unidades no interior	1
Poucas unidades em Passo Fundo	1
TOTAL	176

Fonte: Dados do estudo (2018).

Gráfico 2 - Pontos Fracos do Laboratório X



Fonte: Dados do estudo (2018).

Como pode ser visto no Gráfico 2, referente aos pontos fracos apontados pelos participantes, verificou-se que categorias importantes tiveram menções negativas, sendo que a área de **Marketing** foi a mais mencionada, seguida pelo Ambiente Organizacional, Recursos Humanos e Gestão.

Já com relação ao **Marketing**, o ponto fraco mais apontado foi com relação à abertura de novas filiais na cidade de Passo Fundo. Isso seria uma estratégia voltada para alcançar um número maior de clientes e dar a eles mais comodidade. Outro ponto fraco mais apontado foi com relação à mídia e à propaganda, com 15 menções. Isso se deve principalmente ao baixo engajamento do negócio nos diversos canais de comunicação e mídia, importantíssimos no posicionamento da empresa em seu ambiente. Outros pontos mencionados foram a ampliação de rede de convênios também com 6 menções, bem como ampliar o portfólio de exames, com 5 menções.

O **Ambiente Organizacional** aponta importantes questões com relação à falta de manutenção das unidades, um dado também preocupante, já que sendo um ambiente da área de saúde o fator manutenção deve ser apontado como prioridade. Outros dados importantes encontrados referem-se ao espaço físico pequeno e à falta de estacionamento para clientes, com 7 menções, filiais mal localizadas com 5 menções e ambientes desorganizados, com 3 menções.

Em segundo, com relação à frequência de menções, com relação aos **Recursos Humanos**, verificou-se que a falta de treinamento foi a carência mais mencionada, com 10

apontamentos. O dado é preocupante, já que a atualização constante se faz muito necessária na área de negócios da empresa, podendo se tornar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. A carência de funcionários também foi mencionada por seis participantes, seguido pelo relacionamento entre funcionários e a pouca comunicação entre os setores.

Outros pontos relevantes foram apontados em uma menor frequência na **Gestão**, sendo que houve menções dos participantes com relação à falta de liderança, à visão, à inovação, ao posicionamento no mercado e à falta de planejamento estratégico. Esse fato revela uma falta de gestão geral da empresa frente às ameaças de mercado, o que afeta o negócio de um modo crítico perante a concorrência existente.

5.3.2 Análise externa

Nessa etapa, são analisados os ambientes externos a empresa, nos quais a empresa não tem controle sobre os fatores, como por exemplo, governo, concorrência, pessoas, clima. Para Oliveira (2015, p. 74), os administradores devem analisar corretamente os elementos do ambiente externo e posteriormente verificar as oportunidades, bem como ameaças para a organização.

5.3.2.1 Oportunidades

Esse fator é tudo o que pode atuar de forma favorável para uma empresa. Para Oliveira (2018, p. 68), as oportunidades “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las enquanto perdura a referida situação”.

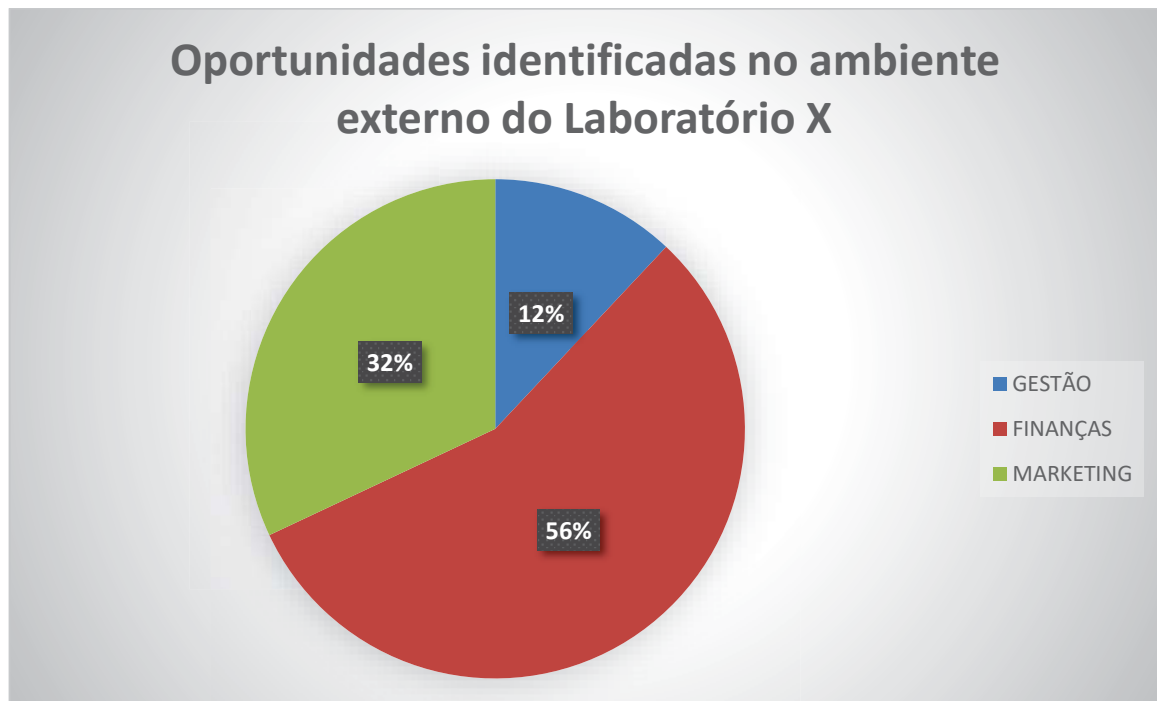
Quadro 6 - Tabulação das oportunidades

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
------------	------------

GESTÃO	3
Laboratórios de análises com preços competitivos	1
Demanda por exames veterinários	1
Elaborar pacote de exames	1
FINANÇAS	14
Fornecedores de tecnologias	11
Reajustes de valores dos exames particulares	1
Atrair investidores	1
Desconto para clientes assíduos	1
MARKETING	8
Clínicas potenciais para realização de convênios	7
Pesquisa de satisfação dos serviços	1
TOTAL	25

Fonte: Dados do estudo (2018).

Gráfico 3 - Oportunidades no ambiente externo do Laboratório X



Fonte: Dados do estudo (2018).

Foram tabulados no Gráfico 3 os fatores das oportunidades no setor de Finanças da empresa com ênfase em fornecedores de tecnologia, com 11 pontuações. Isso se deve à necessidade de agilizar, fidelizar e diminuir a margem de erros nos exames executados. Ainda neste setor, foram citadas como oportunidades: os reajustes de valores dos exames particulares, os investidores e desconto para clientes assíduos, com uma pontuação para cada item. Esses aspectos, poderiam ser revistos com uma frequência maior sendo que tem um grau de importância significativa para ter um retorno financeiro e pode agregar mais oportunidades de mercado.

No setor de Marketing, foi destacado por 8 participantes como uma oportunidade a busca por clínicas potenciais para realização de convênios, ou seja, parcerias com organizações que possibilitam o aumento no número de clientes fixos. Isso está relacionado à baixa quantidade de empresas que realizam exames periódicos no laboratório. Outro fator importante citado por apenas 1 participante como oportunidade foi a pesquisa de satisfação dos serviços. Assim, tendo os resultados apurados pela pesquisa, a empresa pode ajustar os pontos que estão em carência para, posteriormente, ter um retorno favorável aos serviços prestados.

5.3.2.2 Ameaças

No que se refere às ameaças para a empresa no fator externo apresentadas no Quadro 7, se resalta com maior frequência o aumento da concorrência no setor da Concorrência, com 33 participantes indicaram como sendo uma ameaça a atividade da empresa. Isso porque a cidade é um polo de saúde do sul do país que vem crescendo cada vez mais, assim, atraindo mais empresas do setor.

Outro tópico que afeta de modo direto a empresa no fator de Finanças, apontado por 17 pessoas foi a crise econômica, considerada como uma ameaça. Isso deve-se ao fato de a atual conjuntura econômica do país trazer benefícios financeiramente comprometidos.

Por fim, no setor de Finanças, a instabilidade política afeta diretamente a empresa, sendo citado por três participantes que apontaram como uma ameaça. Isso porque o rumo dos planejamentos em andamento se tornam instáveis, ou seja, o aumento da tributação pode alterar o valor dos insumos e, conseqüentemente, o aumento dos valores dos exames, por exemplo.

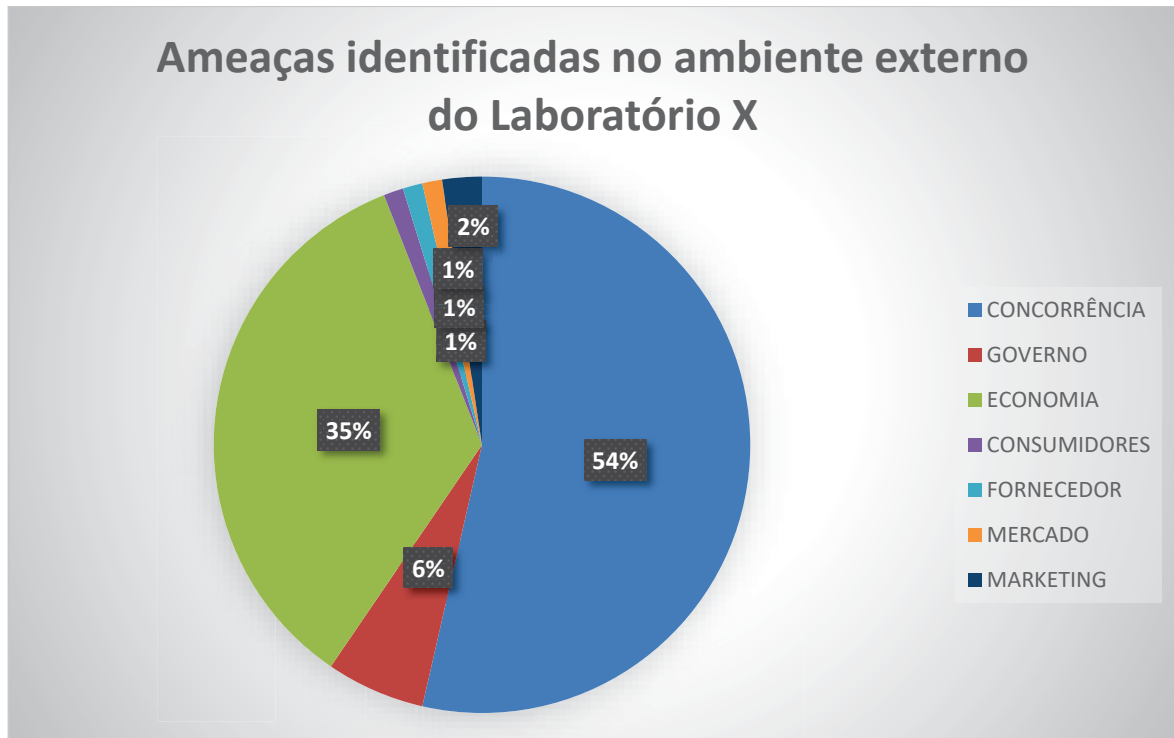
Quadro 7 - Tabulação das ameaças

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
CONCORRÊNCIA	45
Preços competitivos	4

Aumento da concorrência	33
Novos entrantes	5
Fusões de concorrentes	1
Laboratórios em hospitais	1
Serviços de terceirização	1
GOVERNO	5
Instabilidade política	3
Legislação	2
ECONOMIA	29
Crise econômica	17
Convênios não atualizam valores dos exames	6
Repasse de verba insuficiente (filial pref.)	1
Carga tributária	1
Clientes optando pelo SUS	1
Equipamentos com alto custo	1
Alta inflação	1
Cotas impostas pelos convênios	1
CONSUMIDORES	1
Clientes cada vez mais exigentes	1
FORNECEDOR	1
Previsão de entrega de exames	1
MERCADO	1
Política econômica	1
MARKETING	2
Concorrência agressiva a classe médica	2
TOTAL	84

Fonte: Dados do estudo (2018).

Gráfico 4 - Ameaças no ambiente externo do Laboratório X



Fonte: Dados do estudo (2018).

5.3.2.3 Análise do ambiente global

1) Segmento demográfico

No aspecto segmento demográfico, aparecem como componentes o tamanho da população, a distribuição geográfica, a estrutura etária, a composição étnica e a distribuição de renda. O segmento demográfico tem como componentes o número da população, a distribuição de renda, a mistura étnica, a faixa etária de uma população. Comumente, os segmentos demográficos são verificados de um modo global por seus efeitos serem sobre os países, devido a muitas organizações competirem internacionalmente (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012).

- a) Tamanho da população:** no município de Passo Fundo, localizado no interior do Rio Grande do Sul, a população no seu total conforme o censo 2010 era de 184.826 pessoas, no ano de 2018 a população estimada é de 201.767 pessoas (IBGE, 2010).
- b) Estrutura etária:** neste município, a maioria da população está entre 24 e 39 anos. Nota-se que a população total dos homens e mulheres é semelhante, sendo que 17,69% são homens e 18,32% são mulheres. Podemos perceber pelo censo IBGE (2010) um baixo percentual de idosos e um crescente número de crianças entre 0 e 14 anos.

- c) **Distribuição geográfica:** de acordo com os números do IBGE (2010), a população reside na sua grande maioria na zona urbana, com uma população e volante por ser uma cidade considerada como polo de saúde, de comércio e de educação, sendo que a população diária não é mesurável, mas voluptuosa.
- d) **Composição étnica:** a colonização de Passo Fundo era composta, primeiramente, pelo povo guarani e, a seguir, foi composto por portugueses, afrodescendentes, alemães e italianos, sendo esses os principais (TEDESCO; BATISTELLA; NEUMANN, 2017).
- e) **Distribuição de renda:** conforme o IBGE (2010), a renda per capita na cidade de Passo Fundo em 2016 era de 2,7 salários mínimos. Segundo DeepAsk (2018), a renda domiciliar de Passo Fundo em 2010 era de R\$ 1.038,85. Foi verificada a renda por cor: população branca R\$ 1.122,19 per capita, amarela R\$ 1.012,12 per capita, parda R\$ 623,02 per capita e preta R\$ 601,64 per capita.

2) Segmento Econômico:

No segmento econômico, evidenciam-se elementos como taxa de juros e de inflação, e Produto Interno Bruto (PIB). A situação econômica dos sistemas nos quais se encontra uma organização em seu ambiente externo. Na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 42), o segmento econômico “refere-se à natureza e ao rumo da economia na qual uma empresa compete ou pode competir”.

Taxas de inflação: Segundo o Banco Central (BC), a taxa de inflação prevista para o ano de 2018/2019 é estimada em torno de 4,1%. “Para avaliar a inflação no mercado de produtos e serviços de saúde são aferidos o Índice de Preços ao Consumidor Amplo para Saúde e Cuidados Pessoais” (BRASIL, 2018). No ano de 2007, o Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor (SNIPC) passou efetuar uma contínua sistemática dos índices. Tais índices de inflação representam o progresso dos preços de produtos e serviços correlacionados à saúde. As crises financeiras no Ministério da Saúde (MS) criaram a Contribuição Provisória sobre a Movimentação Financeira (CPMF) que, após 1997, seria uma das principais rendas da saúde. Para Ferreira e Silveira (2007), o montante aplicado na área é dividido entre a União, Estados e Municípios. De acordo com Sociedade Brasileira de Análises Clínicas (SBAC), para o SUS, os laboratórios clínicos não se encaixam na inflação, pois não há repasse de custos aos exames pelo período que retrocede a 22 anos. Somente dos salários e tarifas administrativa chega-se a incríveis 500% (RBAC, 2014).

Taxas de Juros: conforme a RBAC (2015), uma forma de os laboratórios de análises clínica conseguirem é pelo BNDES, que para financiamentos de longo prazo em setembro de 2018 oferece juros até 6,56% ao ano e em comparação a 2017 teve queda de 0,94% ao ano (BNDES, 2018). De acordo com o Relatório de Inflação do Banco Central (BRASIL, 2018, p. 8), o Comitê de Política Monetária (COPOM) em sua recente reunião resolveu pela manutenção da taxa básica de juro “em 6,50% a.a. o comitê entende que esta decisão reflete seu cenário básico e balanço de risco para inflação prospectiva e é comparável com a convergência da inflação, que inclui o ano-calendário de 2019. ”

PIB: segundo o Portal (2016), o Banco Central manteve o prognóstico de que o PIB mantivesse a queda de 3,3% para 2016, mas para 2017 cresceu 1,3%. Já a percentagem para a aplicação mínima da União é estabelecida pela Emenda Constitucional 86 (EC) que propôs, para o ano de 2017, 13,7% da Recita Corrente Líquida (RCL), escalonando aumentos; e, para ano de 2018 14,1% (VIEIRA; BENEVIDES, 2016).

Conforme a Fundação de Economia e Estatística (2017), o PIB do município de Passo Fundo é R\$ 7.817.962.000,00 (Tabela 1). Já, segundo o IBGE (2015), o PIB per capita ocupa a 105º posição no ranking do estado, totalizando R\$ 39.737,73.

Tabela 1 - PIB dos Municípios do Rio Grande do Sul

Municípios com maior Produto Interno Bruto (PIB) no Rio Grande do Sul — 2015		
POSIÇÃO DOS MUNICÍPIOS	PIB (R\$ 1.000)	PARTICIPAÇÃO % NO RS
1 Porto Alegre	68.117.224	17,8
2 Caxias do Sul	20.637.192	5,4
3 Canoas	16.244.021	4,3
4 Gravataí	9.730.604	2,5
5 Novo Hamburgo ...	8.122.336	2,1
6 Passo Fundo	7.817.962	2,0
7 Santa Cruz do Sul	7.764.848	2,0
8 Triunfo	7.478.984	2,0
9 Pelotas	7.389.940	1,9
10 Rio Grande	7.274.580	1,9

Fonte: Fundação de Economia e Estatística (2017).

3) Segmento Sociocultural

É tudo o que envolve uma sociedade de acordo com sua cultura. Se detém nos comportamentos e nos valores culturais que formam uma sociedade e, geralmente, orientam condições demográficas, da economia, político/jurídica e de tecnologia (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012, p. 43).

- a) A mulher no mercado de trabalho já exercia atividades, mas não reconhecidas. Conforme dados do IBGE (2010), eram mulheres a maioria na faixa etária de 10 anos, mas também a maioria de desocupadas. A remuneração é também menor quando comparada a dos homens. De acordo com Wermelinger et al. (2010), a variação da participação de mulheres como técnicos de laboratórios de análises clínicas é de 23.405 pessoas para 12.679 homens, no Brasil. Isso demonstra o predomínio de mulheres no estudo em questão.

4) Segmento Político/Jurídico

São filosofias e leis políticas que envolvem a empresa e seu ambiente. “É a área na qual as organizações e os grupos influentes competem por atenção, recursos e voz na elaboração de leis que regulamentam a interação entre os países” (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012, p. 43).

- a) **Lei antitruste:** é designada a punir práticas que são efetuadas na concorrência diminuindo a produção e aumentando preços. De acordo com Voronkoff (2014, p. 145), “o direito da concorrência ou direito antitruste se reveste num conjunto de normas e princípios que se põe como garantia para sustentar o mercado brasileiro interno e mantê-lo escudado de possíveis condutas anticompetitivas”.
- b) **Leis tributárias:** desde 2009, os laboratórios clínicos podem optar pelo modo de Tributação Simples Nacional (SN). Nessa escolha, a empresa recolhe os impostos em uma única guia chamada Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS). Nessa guia, estão inclusas as tributações municipais e estaduais, calculados por tabelas baseadas na Receita Bruta (UNILAB SOFTWARE PARA LABORATÓRIO, 2018), sendo que a razão entre a folhas de pagamento e a receita bruta deve ser inferior a 20% e a arrecadação ser até R\$ 3,6 milhões (FERNANDES, 2016).

Outro modo de tributos é o Lucro Presumido, semelhante ao SN, o qual possui a base de arrecadação na Receita Bruta, mas, difere na alíquota única. É um modo facilitado de pagamento sem recorrer à tributação do Lucro Real. Nessa tributação, é aplicado 8% sobre o bruto da prestação de serviços laboratoriais, desde que atenda às normas da Agência Nacional

da Vigilância Sanitária (ANVISA). Caso não for observado, o valor será de 32% (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2018). Presumido é uma forma facilitada de recolhimento diferente da tributação do Lucro Real pois, difere por ter vantagem ao ter margem de lucro maiores que a presumida e folhas de salários mais baixas (UNILAB SOFTWARE PARA LABORATÓRIO, 2018).

Existem empresas que se encaixam no Lucro Real quando tem receita Bruta superior a R\$ 78 milhões, calculando o Programa de Integração Social (PIS) e a Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (CONFINS) em 9, 25 %, estas tributações são efetuadas pelo Lucro Líquido (FERNANDES, 2016).

c) Cadastro de empresas laboratoriais: é através da Rede Brasileira de Laboratórios Analíticos em Saúde (REBLAS) e da Anvisa que se obtém a regulamentação para funcionamento dos laboratórios e para suas alterações. Em 2015, contava-se um total de 12 mil estabelecimentos no país, segundo a Sociedade Brasileira de Análises Clínicas. Pela necessidade de obter-se normas para Laboratórios de Análises Clínicas e seu funcionamento, em 13 de outubro de 2005, a Anvisa legislou a primeira lei para a Vigilância Sanitária Federal para laboratórios e postos de coleta. A Resolução de Diretoria Colegiada 302 (RDC) e efetivou também o monitoramento desses. Em conjunto com a Gerência de Monitoramento em Serviços de Saúde e a REBLAS, iniciou o Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNSE) para laboratórios clínicos no país (MUGNO; FERRAZ, 2006).

5) Segmento Tecnológico

Esse segmento mostra a revolução e formas de aplicações para a produção, o controle e a comunicação. “Inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de novos conhecimentos e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e materiais” (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2012, p. 45).

Os Laboratórios de análises clínicas necessitam estar em constante transformação tecnológica frente à concorrência, para fidelizar seus clientes, incluindo a classe médica. O avanço da medicina norteia a obterem o mesmo avanço e efetivar investimentos em equipamentos, cada vez mais modernos e automatizados. Apesar de esses fatores serem muito significativos no setor e aguçarem a concorrência, o conhecimento ainda é uma forma de estar no mercado, diferenciando-se também no contexto.

- a) **Inovação de processo e produtos:** a evolução tecnológica tem sido marcante desde o século XX. A revolução da ciência médica trouxe a necessidade de metodologias cada vez mais sensíveis e precisos, pois trazem consigo em sua maioria um elevado custo (MUGNOL; FERRAZ, 2006).
- b) A preocupação com a realização de exames com aparelhos cada vez mais modernos e automatizados é uma realidade dos laboratórios para diferenciar-se da concorrência, mas a facilidade de terceirizar dos exames mudou o perfil dos laboratórios e do modo de administrar, elevando os pequenos laboratórios a um outro patamar. O perfil administrativo é um diferencial no segmento tecnológico, pois expressa os meios para aquisição de tecnologia, os custos, a rapidez e a fidelidade dos exames (FERREIRA; SILVEIRA, 2007).

A automação dos equipamentos e a informatização são, portanto, que alteram o ambiente laboratorial, transformando-o em mais produtivo e eficiente. Como muitos outros segmentos de saúde, os laboratórios têm levado profundos impactos no que se refere ao momento econômico e político do nosso país. Portanto, a aquisição de tecnologias e de novos equipamentos e suas manutenções não se mostram fáceis, levando os gestores a articular os custos (MUGNOL; FERRAZ, 2006).

6) Segmento Global

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 46), “o segmento global inclui novos mercados relevantes, os mercados existentes que estão se transformando, eventos políticos internacionais importantes e as características culturais e instrucionais essenciais dos mercados globais”.

- a) **Acontecimento Político/Social importante:** de acordo com Ferreira e Silveira (2007), as dificuldades financeiras enfrentadas pelo MS levaram à criação da Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (CPMF) que a partir de 1997 deveria ser uma das principais fontes para financiar o SUS. Além desse fato, a aprovação da Emenda Constitucional número 29 de 2000 vinculou recursos diretamente para Municípios e Estados dando autoridade e quotas de exames em sua maioria para Entidades Filantrópicas, causando uma crise nos laboratórios que não estejam vinculados a filantropia.

5.3.2.4 Ambiente da indústria

As cinco forças de competição de Porter mostram em seu conjunto o quanto é a concorrência de uma empresa no meio em que está inserida.

a) Para Porter (1997, p. 25), a ameaça de entrada pode ser traduzida em “novas empresas que entram para a indústria trazem novas capacidades, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais”. Fundamentalmente, essas dificuldades são as que, na entrada de novas empresas atrapalham ao concorrente de mesma área de atuação. Na cidade de Passo Fundo, até outubro de 2018, estão instalados dez laboratórios e com dezessete postos de coletas espalhados em pontos estratégicos na cidade (VIAMEDI, 2018). Nessa listagem, não se encontram os laboratórios localizados em quatro hospitais do município. Os postos de coleta se mostram uma grande oportunidade para esses e uma grande ameaça para o laboratório em estudo.

No contexto analisado, no ambiente em que a empresa se encontra inserida, existe uma alta ameaça de novos entrantes e de barganha de serviços laboratoriais.

b) Intensidade da rivalidade entre concorrentes. Essa é a mais importante e intensa das cinco forças e, segundo Porter (1997, p. 34), “a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”.

No laboratório analisado, a rivalidade é grande, pois, se tratando de um município que é um centro médico, a concorrência se faz através da abertura de novos entrantes, forçando a baixa de preços nos serviços prestados.

c) Pressão dos produtos substitutos. Conforme Porter (1997, p. 39), “os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria colocando um teto nos preços e as empresas podem fixar um lucro”. Nesse aspecto, as indústrias inclinam-se a concorrer com outras que ofertam serviços ou produtos que consigam ser substitutos dos seus próprios. Existe uma pequena ameaça de substitutos, como exemplo, pode-se citar o teste rápido de gravidez que substitui parcialmente o exame realizado em laboratório.

d) Poder de compradores. Segundo Porter (1997, p. 40-41), “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros”. O poder de barganhar com os compradores também tem relação com as características dos produtos ou serviços.

Referente à empresa em estudo, existe um alto poder de barganha dos compradores dos serviços, visto que a oferta no mercado é alta e com alto índice de entrantes.

e) Poder de negociação dos fornecedores. Para Porter (1997, p. 43), “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços e reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos”. Os fornecedores negociam de forma pouco ética com os compradores quando fazem ameaças de aumentar preços ou baixar a qualidade dos serviços, bem como, dos produtos. Se houver poucos fornecedores e o nível de diversificação e de matéria-prima for baixo, o poder de barganha aumenta.

Na empresa em estudo, o poder de barganha dos fornecedores é alto por ser em um número reduzido em relação à alta oferta de serviços e produtos.

5. 4 Postura estratégica da empresa

A postura estratégica se traduz por escolhas e ações bem realizadas para atingir a missão da empresa. Como diz Oliveira (2015, p. 127), “a postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão”.

De acordo com a análise da pesquisa do ambiente interno e externo, constatou-se no ambiente interno um predomínio de pontos fracos somando 176, no entanto os pontos fortes somaram 142. Já no ambiente externo, há uma predominância de ameaças num total de 84 e as oportunidades totalizaram apenas 25 pontos. Por apresentar a supremacia de pontos fracos no ambiente interno e ameaças no ambiente externo, a empresa está encaixada na Postura Estratégica de Sobrevivência, como pode ser visto na Figura 7.

Figura 7 - Postura Estratégica – Análise Interna X Análise Externa

	POSTURA ESTRATÉGICA	ANÁLISE INTERNA	
ANÁLISE EXTERNA		PONTOS FRACOS 176	PONTOS FORTES 142
	AMEAÇAS 84	Sobrevivência	Manutenção
	OPORTUNIDADES 25	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Dados do estudo (2018).

5.5 Determinação de objetivos, metas e estratégias

Após a empresa ter elaborado sua missão e verificado seu ambiente interno e externo, ela está apta a criar seus objetivos e suas metas para o período do planejamento. Conforme entende Oliveira (2015, p. 152), meta “representa as etapas realizadas para alcançar os desafios e objetivos da empresa”.

Os objetivos devem ser elaborados de acordo com a realidade da empresa, não sendo muito grandes, para gerar muitas expectativas e nem pequenos demais a ponto de causar desmotivação pelas partes envolvidas. As metas são os passos realizados para buscar os objetivos que a empresa almeja. São o detalhamento que se faz necessário, incluindo os passos, prazos e etapas que devem ser seguidos.

A estratégia tem como propósito criar no presente o modo como se vai alcançar esse objetivo futuro. Dessa maneira, após a análise, procura-se formular os seguintes objetivos, metas e estratégias para o Laboratório X:

a) Objetivo: Melhorar a rentabilidade da empresa.

Meta: Em 15% em relação a última apuração.

Estratégia: custos

b) Objetivo: Melhorar as estratégias de marketing estratégico

Meta: Ampliar em 20% a captação de clientes.

Estratégia: Competitividade de foco.

c) Objetivo: Rever e melhorar a atual estratégia de gestão de pessoas.

Meta: 10 horas mensais de treinamento, qualificação, cursos...

Estratégia: Diferenciação

5.6 Plano de ação

É o conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional etc.) (OLIVEIRA, 2018, p. 240).

No plano de ação (Quadros 8, 9 e 10), desenvolve-se cada objetivo de uma maneira de que descreve os passos para criar o planejamento estratégico, bem como os prazos e os seus custos.

Quadro 8 - Plano de ação para melhorar a rentabilidade da empresa.

OBJETIVO 1: Melhorar a rentabilidade da empresa						
O quê?	Quem?	Por quê	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Rever a atual política de custos	Proprietários e Gerente	Devido ao difícil acesso das filiais e pouca visibilidade ao público e os custos elevados dos exames de alta complexidade que fazem com que tenha pouca lucratividade	Realocar filiais que não estão bem localizadas para o público, para atingir mais clientes e terceirização de exames que tenham alto custo	Início: Junho/2019	Passo Fundo	A orçar
Reavaliar indicadores de rentabilidade	Gerente	Facilitar análise gerencial com propósito de gerar lucro	Fazer uma análise minuciosa dos indicadores: Balanço patrimonial, demonstração contábil, demonstração do resultado do exercício	Início da análise: Janeiro/2019	Escritório contábil da empresa	A orçar
Adquirir novos convênios	Responsável vendas	Aumentar o número de exames	Através de credenciamentos com novos convênios e empresas	Início: Fevereiro/2019	Passo Fundo e região norte	Conforme orçamento
Criar setor de faturamento de convênios	Responsável financeiro	Para otimizar o andamento de fatura dos convênios	Disponibilizando um local específico para o funcionário responsável	Início: Março/2019	Matriz	Conforme orçamento

Fonte: Dados do estudo (2018).

Quadro 9 - Plano de ação para melhorar as estratégias de marketing

Fonte: Dados do estudo (2018).

OBJETIVO 2: Melhorar as estratégias de marketing						
O quê?	Quem?	Por quê	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Adotar política de competitividade e crescimento	Proprietários e gerentes	Pelo fato da empresa ter falta de informações dos concorrentes, para auxiliar o gerenciamento e conduzir as decisões	Adotar a política de investigar preços, características e localização dos concorrentes	Início: Março/2019	Na empresa	Orçamento a analisar
Aumentar o contato com a classe médica e clínicas odontológicas	Ediane	Em uma grande maioria das vezes são os médicos que indicam o laboratório aos pacientes. É enfastante o laboratório passar instruções do seu ambiente interno	Através de visitas aos consultórios médicos e odontológicos. Confeção de <i>folders</i> para informações dos exames	Início: Fevereiro/2019	Nos consultórios médicos e clínicas odontológicas	Conforme orçamento
Implantar o Planejamento Estratégico	Proprietários e gerentes	Para auxiliar a empresas na tomada de decisões e alcançar seus objetivos e metas	Através do estudo da pesquisa em reuniões semanais	Início: janeiro/2019 Término: Junho/2019	No Laboratório X	Conforme orçamento
Implementar tecnologia no atendimento aos clientes	Proprietários, gerente e funcionários	Para proporcionar maior conforto no momento da coleta de exames	Oferecer equipamento de realidade virtual aos clientes	Início: Julho/2019	Em todas as sedes da empresa	A orçar
Fidelização de clientes	Gerente e funcionários	Oferecer mais vantagens e comodidade aos clientes do laboratório	Programa de desconto, atendimento mais humanizado e oferecer lanches aos que realizam exames em jejum	Início: Abril/2019	Em todas as sedes da empresa	A orçar
Promover campanhas de saúde	Proprietários, gerente e funcionários	Aumentar a visibilidade da marca para o mercado	Realização de teste rápidos em eventos e espaços públicos	Início: Agosto/2019	Passo Fundo	Conforme orçamento
Disponibilizar agendamento de exames on-line	Gerente	Para proporcionar maior conforto aos clientes	Implementar programa no sistema da empresa ou por meio de aplicativo de <i>smartphone</i>	Início: Setembro/2019	Na empresa e filiais	A orçar

Quadro 10 - Plano de ação para rever e melhorar a atual estratégia de gestão de pessoas

OBJETIVO 3: Rever e melhorar a atual estratégia de gestão de pessoas						
O quê?	Quem?	Por quê	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Buscar conhecimento teórico e prático	Proprietários e gerentes	Porque para estar atuando no mercado a empresa deve estar em constante atualização do conhecimento técnico, científico e de gestão	Participação em congressos, buscar estágios em laboratórios parceiros de referência e palestras de gestão em órgãos públicos	Constante	Laboratório Hermes Pardini, Hospitais e cursos do SEBRAE, cursos on-line e em instituições de ensino superiores	Orçamento a analisar
Treinamento para funcionários	Funcionários	Qualificar o quadro de funcionários para melhorar o atendimento para os clientes	Através de participação em cursos, aulas ao nível comportamental	Início: Março 2018	Curso SEBRAE, cursos on-line, CDL Passo Fundo e em instituições superiores	A orçar
Elaboração de política de gestão de pessoas	Sílvia	Obter melhor retorno na realização nas atividades	Fazer entrevista, analisar currículos e verificar indicações	Constante	Para todos os setores	A orçar

Fonte: Dados do estudo (2018).

5.7 MECANISMO DE IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após analisar e diagnosticar os ambientes internos e externos da empresa, pode-se identificar seus pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças, como devem ser feitas as melhorias e também elaboradas a missão e a visão. Seguindo o plano de ação, pode-se traçar a estratégia que a empresa irá seguir, para alcançar seus objetivos e suas pretensões. Para Oliveira (2015, p. 193):

Estratégia é definida 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.

Se um planejamento estratégico for bem elaborado deve ser desenvolvido de modo adequado, de nada adianta se as pessoas envolvidas não forem motivadas a alcançar o que foi estabelecido.

O Laboratório X realizará reuniões com os proprietários, gerência e seus colaboradores para apresentar sua missão e visão além dos objetivos, metas e estratégias. A empresa se compromete em avaliar e controlar suas ações e indicadores do plano de ação formulado, mensalmente, criando, assim, a verificação de mudanças dos objetivos. Todos os dados serão digitalizados e armazenados para o controle do planejamento estratégico.

5.8 Sugestões à empresa estagiada

Ao aplicar os questionários e chegando a um diagnóstico da empresa e sua atuação no ambiente interno e externo, verificou-se seus pontos fortes e fracos.

Sugere-se que os proprietários e a gerente analisem o planejamento estratégico do trabalho realizado, bem como os efeitos que neles se encontram que podem ser de grande utilidade para a empresa num tempo futuro.

Dentre as sugestões recolhidas no questionário, observou-se as mais importantes:

- Buscar implementar um plano de treinamento e acompanhar seus resultados;
- Obter uma parceria para estacionamento para os clientes;
- Incrementar e manter o atendimento domiciliar, para a comodidade dos clientes;

- Manter-se na mídia por um período que seja eficaz para ser mais lembrado no momento da escolha do laboratório;
- Abrir pontos de coleta em locais estratégicos em Passo Fundo para aumentar o número de clientes e exames.

Logo, recomenda-se como a principal sugestão apontada no questionário para o laboratório a implementação de constante atualização e treinamento de toda sua equipe de acordo com suas prioridades, como já descrito no plano de ação sugerido. Outra sugestão foi a abertura de novos pontos de coleta para favorecer o cliente e satisfazer suas necessidades de locomoção na cidade. É relevante que estas ações sejam realizadas de acordo com as condições financeiras, de recursos, para atingir uma resposta favorável frente ao mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico pôde ser aplicado na empresa Laboratório X através de estágio supervisionado. Estabelece-se um planejamento como uma grande oportunidade de visualizar e planejar o futuro de uma empresa, dando as oportunidades de enfrentamento e crescimento da organização, oferecendo diretrizes, principalmente, para enfrentar a concorrência. Essa ferramenta auxilia de um modo extremamente eficaz na análise dos pontos fortes e fracos, das ameaças, das oportunidades, além de proporcionar e implementar a visão e a missão na empresa.

O laboratório X tem como principais pontos fortes o bom atendimento, profissionais capacitados, boa conceituação e o ponto bem localizado. Referindo-se ao bom atendimento e aos profissionais bem especializados, recomenda-se treinamentos constantes e otimizados, pois os concorrentes também terão suas estratégias competitivas. Em relação aos pontos fracos da empresa, estão a falta de mídia, a carência de novos pontos de coleta, ausência de manutenção na unidade. Recomenda-se ao laboratório uma empresa especializada para direcionar uma propaganda da marca com mais eficiência e que tenha um retorno satisfatório, no requisito pontos de coleta. Sugere-se uma análise ampla do mercado no qual está inserido para poder competir com o número de pontos de coleta dos concorrentes e que a empresa revitalize e tenha manutenção constante de seu ambiente organizacional.

A pesquisa apontou como principal ameaça o aumento da concorrência e a crise econômica que o país se encontra, conseqüentemente, poderá haver queda no número de clientes, cabe ao laboratório através de seus proprietário e gerente minimizar o avanço dessas ameaças. A principal oportunidade para a empresa são os fornecedores de tecnologia e as clínicas potenciais para a realização de convênios, visto que a tecnologia no setor de análises clínicas é um potencial importantíssimo para aumentar o número de clientes e obter maior exatidão dos procedimentos

Sugere-se ao laboratório X a realização de um estudo de abertura de novos pontos de coleta na cidade de Passo Fundo para fazer frente aos concorrentes, para facilitar o acesso ao laboratório aumentar o número de clientes e exames. Outra sugestão seria expandir o horário de atendimento para coleta e atendimento ao cliente, viabilizando um maior conforto.

Conforme análise efetuada da empresa estagiada, observou-se que se encontra na estratégia de sobrevivência, pelo maior somatório de pontos fracos no ambiente interno e ameaças no ambiente externo, mostrando para as organizações a importância de um planejamento estratégico às organizações.

Este diagnóstico de sobrevivência deixa a empresa em um patamar de vulnerabilidade, em que se evidencia a falta de recursos financeiros, humanos e de gestão. Ainda, a empresa depende do fator externo, como a oscilação dos preços dos insumos, impostos e encargos diversos, que não depende dos proprietários. Também deixa claro que por possuir mais pontos fracos no ambiente interno, evidencia-se a falta de maior controle nas operações no âmbito geral.

Este planejamento exposto é de grande serventia para seus gerentes e proprietários, mostrando a real situação, auxiliando-os a compreender seu negócio e possibilitando suas atitudes futuras.

A presente pesquisa apresentou algumas limitações, como por exemplo, inacessibilidade às finanças e a falta de disponibilidade de preenchimento dos questionários dos clientes da empresa.

Por fim, no estudo realizado, foi possível ser alcançado pela participação de pessoas que se disponibilizaram a colaborar, pela orientação prestada pela parte docente.

REFERÊNCIAS

- ABRAMS, Rhonda M. **Business Plan: Segredos e estratégias para o sucesso**. Tradução de Andréa Dell'Amore Santos, Klauss Brandini Gerhardt. São Paulo: Érica, 1994.
- ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista da Fae**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio 2000. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505>>. Acesso em: 23 maio 2018.
- ANSOFF, Harry Igor. **Strategic management**. London: Macmillan, 1979. Atlas, 2006.
- BANDEIRA, Anselmo Alves. **Avaliação de desempenho: uma abordagem estratégica em busca da produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (matriz) – Conceito e Aplicação**. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 27 ago. 2018.
- BNDS. Banco Nacional do Desenvolvimento. **Taxa de Juros de Longo Prazo**. 2018. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/custos-financeiros/taxa-juros-longo-prazo-tjlp>>. Acesso em: 10 nov. 2018.
- BRASIL, Banco Central do. **Relatório de inflação**. 2018. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2018/09/ri201809P.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2018.
- BURMESTER, Haino; AIDAR, Marcelo Marinho. **Planejamento estratégico e competitividade em saúde série gestão estratégica de saúde**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- CASTRO, Mario; SANTOS, Fernando César Almada; SILVA, Eliciane Maria. **A relação entre prioridades competitivas e indicadores de desempenho: Survey em empresas moveleiras**. Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais, 11. 2008. São Paulo.
- CERTO, Samuel C. et al. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010. Disponível em: <http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576050254/pages/_1>. Acesso em: 29 maio 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CONTADOR, José Celso. Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambientes externo e interno. **Revista Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 43-56, abr. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 1 nov. 2018.
- COSTA, E.A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico**: ferramenta para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/cfi/6/10!4/2@0:0>>. Acesso em: 22 maio 2018.

DEEPASK. **Ranking dos 100 municípios com maior renda domiciliar per capita**. Disponível em: <<http://www.deepask.com/goes?page=Veja-ranking-de-municipios-pela-renda-domiciliar-per-capita-no-Brasil>>. Acesso em: 11 out. 2018.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FERNANDES, Regina. **Qual a diferença entre Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real?** 2016. Disponível em: <<https://capitalsocial.cnt.br/simples-nacional-lucro-presumido-lucro-real/>>. Acesso em: 11 out. 2018.

FERREIRA, Bruno Pérez; SILVEIRA, José Dirceu da. **Risco inflacionário no setor saúde: análise de indexadores financeiros de investimentos dos recursos públicos da saúde entre 1994 e 2006**. 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-B1026.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2018.

FERRELL, C. O. et al. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **PIB dos municípios do RS em 2015**: municípios industriais foram os mais afetados em ano de crise. 2017. Disponível em: <<https://www.fee.rs.gov.br/indicadores/pib-rs/municipal/destaques/>>. Acesso em: 11 out. 2018.

GAMBLE, John E.; THOMPSON JUNIOR, Arthur A. **Fundamentos da administração estratégica**. 2. ed. Porto Alegre: Amgh, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550894/cfi/1!4/4@0.00:44.8>>. Acesso em: 30 out. 2018.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo 2010. 2010. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 11 out. 2018.

_____. **Produto Interno Bruto dos Municípios**. 2015. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/passos-fundo/pesquisa/38/47001?tipo=ranking&indicador=47001>>. Acesso em: 11 out. 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

_____. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTELLI, Anderson. Gestão da qualidade em laboratórios de análises clínicas. **Journal Of Health Sciences**. São Paulo, p. 363-368, set. 2011. Disponível em: <<http://www.pgskroton.com.br/seer/index.php/JHealthSci/article/view/1097>>. Acesso em: 20 set. 2018.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MINTZBERG et al., H.; **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, Hanover, v. 9, n. 24, p. 934-948, maio 1978. Disponível em: <<http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Mintzberg,1978.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2018.

MUGNOL, Katia Cristina Ugolini; FERRAZ, Marcos Bosi. Sistema de informação como ferramenta de cálculo e gestão de custos em laboratórios de análises clínicas. **J. Bras. Patol. Med. Lab**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 95-102, abr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-24442006000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 out. 2018.

NAKAGAWA, Marcelo (Org.). **Ferramenta: matriz BCG (clássico): marketing e vendas**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Matriz-BCG.PDF>. Acesso em: 30 out. 2018.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson, 2015. Disponível em: <<http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543012148/pages/-6>>. Acesso em: 29 maio 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 347 p.

_____. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/cfi/6/10!/4/6/2@0:0>>. Acesso em: 23 maio 2018.

_____. **A administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475612/cfi/3!/4/4@0.00:47.9>>. Acesso em: 30 out. 2018.

PADILHA, A. C. M.; GALLON, C.; MATTOS, P. de. **Fatores condicionantes da implementação de estratégias competitivas e cooperativas: o caso das indústrias de joias de Guaporé.** Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 34-69, mai./ago. 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8489/fatores-condicionantes-da-implementacao-de-estrategias-competitivas-e-cooperativas--o-caso-das-industrias-de-joias-de-guapore-rs>>. Acesso em: 31 maio. 2018.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

PORTAL Brasil: **PIB deve crescer 1,3% em 2017, prevê Banco Central.** 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/09/pib-deve-crescer-1-3-em-2017-preve-banco-central>>. Acesso em: 10 out. 2018.

PORTAL TRIBUTÁRIO. **IRPJ - Lucro presumido – cálculo do imposto.** Disponível em: <http://www.portaltributario.com.br/guia/lucro_presumido_irpj.html>. Acesso em: 30 out. 2018.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

REVISTA BRASILEIRA DE ANÁLISES CLÍNICAS: Em defesa dos laboratórios clínicos. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Análises Clínicas, v. 47, 2015. Disponível em: <http://www.rbac.org.br/wp-content/uploads/2016/05/RBAC_Vol.47_n4-Completa.pdf>. Acesso em: 10 out. 2018.

REVISTA BRASILEIRA DE ANÁLISES CLÍNICAS: Muito além do desrespeito. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Análises Clínicas, v. 46, 2014. Disponível em: <http://www.rbac.org.br/wp-content/uploads/2016/05/RBAC_Vol.46_ns1-4-Completa.pdf>. Acesso em: 11 out. 2018.

REVISTA VIAMEDI. Passo Fundo: Viamedi, v. 5, 2018. Disponível em: <https://issuu.com/viamedi/docs/revista_viamedi_-_compressed>. Acesso em: 09 nov. 2018.

ROMAN, D. J. et al. Organizational competitiveness factors. **Brazilian Business Review.** v. 9, n. 1, p. 25-42, 1 jan. 2012.

SEBRAE (Org.). **Estudo sobre laboratórios baianos de análises clínicas.** 2016. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d4be1c3098d83ea75d50997f2c77b41a/\\$File/7368.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d4be1c3098d83ea75d50997f2c77b41a/$File/7368.pdf)>. Acesso em: 30 out. 2018.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica.** Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SILVA, Helton Haddad et al. **Planejamento estratégico de marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2011. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=aR2HCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Haddad,+et+al.+matriz+bcg+&ots=18WPVT9eSF&sig=LnanVIhhquMyWQ5tBc5SaBIk1g#v=snippet&q=matriz%20de%20crescimento%20e%20participa%C3%A7%C3%A3o&f=false>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

TEDESCO, João Carlos; BATISTELLA, Alessandro; NEUMANN, Rosane Marcia. **A formação étnica de Passo Fundo: história, memória e patrimônio**. 2017. Disponível em: <https://www.academia.edu/33839872/A_forma%C3%A7%C3%A3o_%C3%A9tnica_de_Passo_Fundo_hist%C3%B3ria_mem%C3%B3ria_e_patrim%C3%B4nio?auto=download>. Acesso em: 11 out. 2018.

THOMPSON JR. A. A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2003.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A.; III, A. J. Strickland; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: Amgh Editora, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550054/cfi/0!/4/4@0.00:66.7>>. Acesso em: 23 maio 2018.

UNILAB SOFTWARE PARA LABORATÓRIO. **Como funciona a tributação em laboratórios de análises clínicas?** Disponível em: <<https://www.unilab.com.br/materiais-educativos/artigos/gestao/como-funciona-a-tributacao-em-laboratorios-de-analises-clinicas/>>. Acesso em: 11 out. 2018.

VIEIRA, Fabiola Sulpino; BENEVIDES, Rodrigo Pucci de Sá E. O direito à saúde no Brasil em tempos de crise econômica, ajuste fiscal e reforma implícita do estado. **Revista de Estudos e Pesquisas Sobre As Américas**, Brasília, v. 10, n. 3, p.1-28, nov. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/repam/article/view/21860/pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2018.

VORONKOFF, Igor. O novo sistema brasileiro de defesa da concorrência: estrutura administrativa e análise prévia dos atos de concentração. **Rdc**, [s.i], v. 2, n. 2, p.144-179, nov. 2014.

WERMELINGER, M. et al. **A força de trabalho do setor de saúde no Brasil: Focalizando a Feminização**. Divulgação em Saúde para Debate, Rio de Janeiro, n. 45, p. 55-71, abr. 2010.

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

APÊNDICE A

Questionário

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA EMPRESA LABORATÓRIO X.

ASSINALE SUA POSIÇÃO/FUNÇÃO:

- Proprietário
- Diretor/Gerente
- Funcionário
- Fornecedor
- Cliente/Consumidor
- Concorrente
- Outro *Stakeholder*

1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

a) Citar os **PONTOS FORTES** (características positivas de destaque na empresa que favorecem o cumprimento do seu propósito, seu negócio de forma competitiva).

b) Citar os **PONTOS FRACOS** (características negativas identificadas na empresa que prejudicam o cumprimento do seu propósito, seu negócio de forma competitiva).

2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

a) Citar as **AMEAÇAS** (são os desafios do ambiente externo à empresa que prejudicam os seus negócios). **Alguns exemplos, inflação e concorrentes, no seu ponto de vista quais outras ameaças?**

b) Citar as **OPORTUNIDADES** (situação externa que dá à organização a possibilidade alcançar seus objetivos e melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade). **Um exemplo, abrir novas unidades, no seu ponto de vista, quais outras oportunidades?**

d) SUGESTÕES:

Sua participação é importante.
Obrigado (a).