
A Influência da Internet no Planejamento Estratégico. Um estudo de casos.

José Miguel Maria Alonso Flores Rodrigues da Silva
Mestre em Ciências Contábeis da UERJ
jmr@jmrconsultoria.com.br

RESUMO

Este trabalho estuda o impacto que a empresa Control Lab teve em seu Planejamento estratégico ocasionado pela influencia do uso da Internet. Para tanto, realizou-se uma pesquisa baseada no método do estudo de caso. A obtenção de dados foi efetuada por cinco visitas, sendo duas para entrevistas e três relacionadas a conhecimento da estrutura funcional da empresa. O trabalho estuda a relação em termos de proximidade ou afastamento do planejamento estratégico da empresa com o plano referencial extraído da literatura, pretendendo identificar o impacto causado pela Internet. Os resultados obtidos coincidem em todos os aspectos com a literatura pesquisada.

Palavras chave: Planejamento Estratégico, Internet

The Influence of Internet in Strategic Planning. A study of cases.

This paper studies the impact that the company had Control Lab in its strategic planning caused by the influence of using the Internet. Thus, a search method based on the case study. The acquisition of data was performed for five visits, two to three interviews and knowledge related to the functional structure of the company. The work examines the relationship in terms of proximity or remoteness of the company's strategic planning with the plane reference extracted from the literature, seeking to identify the impact of the Internet. The results coincide in all respects with the literature.

Keywords: Strategic Planning, Internet

1- INTRODUÇÃO

Conforme Porter (2009, pag. 97), a utilização da Internet na gestão levou muitas empresas a mudar seu planejamento estratégico. Essas mudanças ocorreram pela possibilidade de reconfiguração dos setores existentes que deixaram de ter as restrições impostas pelos altos custos das comunicações e no trato com informações e realização de transações. A Internet também amplia os mercados geográficos que as empresas atuam e reduz custos principalmente pela guerra de preços que muitas vezes é destrutiva. São exemplos atuais o comércio eletrônico, a utilização de chats, o acesso remoto, o uso da telefonia por IP (Internet Protocol), a tele conferência, os sites interativos, as comunidades virtuais, os mail's marketings, entre outros.

O efeito causado por esses fatores no planejamento estratégico deve ser avaliado pelas empresas para que sejam negativos e possam prejudicar de maneira significativa o desempenho esperado. Nesse processo, o planejamento estratégico deve possibilitar a visão da distinção entre o impacto causado por esses fatores e a influência que as forças do mercado causam nele. Isso significa observar a diferença entre as conseqüências negativas ou positivas causadas pela utilização da Internet, das conseqüências que parecem ser causadas por ela, mas, que se originam da influencia que a competição impõe com a entrada de novas regras de atuação de mercado.

Diante dessa questão, pretende-se analisar o impacto da Internet no planejamento estratégico. O estudo concentrou-se na seguinte questão:

- *Qual o impacto da Internet no planejamento estratégico da empresa?*

Através do estudo de caso, da Control Lab Controle de Laboratórios Ltda, pretende-se, analisar o impacto que a internet causou em seu planejamento estratégico.

2 – REFERENCIAL TEORICO

2.1 - O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Segundo Vianna (2000) o planejamento estratégico pode ser entendido como um processo continuado e adaptativo através do qual a organização define sua missão, objetivos e metas, selecionando as estratégias e meios para atingi-los, num determinado período de tempo, através da constante interação com o ambiente externo.

Percebe-se então, que as empresas possuem objetivos, que desejam atingi-los para obter os resultados planejados e que isso decorre das estratégias estabelecidas através de um processo de criação humana. Nesse processo deve-se avaliar o Planejamento Estratégico e sua interação com o ambiente e os objetivos traçados. Silva (2008)

2.2 – OS COMPONENTES DO DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

A constante mudança da economia obriga as empresas a serem flexíveis e reagirem as alterações competitivas e de mercado. Os mercados estão cada vez mais dinâmicos e as tecnologias sempre em transformação. Em paralelo, a busca pela melhor produtividade, pela alta qualidade e velocidade, propagou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais que visam que a empresa supere em desempenho os concorrentes. Isso só

se consegue através das diferenças verdadeiras que cada um possui em relação ao mercado, se a empresa realmente proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou os dois em conjunto.

Esse cenário exige que a empresa possua organização na sua estratégia, entretanto, embora determinados cenários introduzam novas formas de fazer negócios, os fundamentos da concorrência continuam os mesmos. (Porter, pag. 132)

Da mesma maneira, a formulação do Planejamento estratégico, mesmo que baseada em novas ferramentas ou novos cenários possui componentes na formação do diagnóstico estratégico que seguem os fundamentos tradicionais. (Porter, pag. 132)

Segundo Oliveira (2007, pag. 67) os principais elementos que compõem a formulação do Planejamento Estratégico são:

- visão da empresa;
- valores da empresa
- análise externa e interna da empresa

2.2.1 – VISÃO DA EMPRESA

Para Oliveira (2007, pag. 65) Visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. A visão representa o que a empresa quer ser, entretanto, existe a necessidade de coerência entre o que a empresa se propõe a fazer e o que efetivamente faz.

Segundo o mesmo autor (Oliveira, 2007, pag. 65) a visão está intimamente ligada a estratégia a medida que toda e qualquer estratégia deve estar precedida de uma visão. Ela deve ser resultante do consenso e do bom senso do grupo de líderes da organização e não dá vontade de uma pessoa. A Visão para ser considerada da empresa não pode ser determinada por um indivíduo.

2.2.2 – VALORES DA EMPRESA

Os Valores da empresa são a representação do conjunto dos princípios e crenças fundamentais da empresa, bem como, da sustentação para todas as suas principais decisões.

Segundo Oliveira (2007, pag. 67) os valores se tornam tão mais importante para a empresa quando a alta administração e principalmente os acionistas estão motivados e se envolvem profissionalmente com questões do modelo de gestão da empresa.

Para o mesmo autor (2007, pag. 67) Os valores da empresa quando forem efetivamente verdadeiros e possuírem uma interação forte com questões éticas, passam a compor os itens de sustentação da estratégia competitiva das empresas.

2.2.3 – ANÁLISE EXTERNA E INTERNA DA EMPRESA

A atuação da empresa é conduzida pelo ambiente que ela está inserida. Nesse contexto, deve-se analisar a influência do ambiente interno e externo. Os ambientes interno e externo, são compostos pelos seguintes componentes Oliveira (2007, pag. 68):

- pontos fortes: são as variáveis que agem internamente na empresa. Essas variáveis são controladas e por esse fato, propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

- pontos fracos: são as variáveis que agem internamente na empresa. Essas variáveis são controláveis, mas, provocam uma situação desfavorável em relação a seu ambiente.

- oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pelas empresas, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

- ameaças: São as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

O mesmo autor explica que os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto que as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa. Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e as ameaças representam as variáveis não controláveis pela empresa. Oliveira (2007, pag. 68)

Em determinadas análises internas há situações que impedem a classificação em ponto forte ou fraco. Diante disso podemos estabelecer os pontos neutros. Frâncio (2007)

Pontos neutros são variáveis internas e controláveis que foram identificadas, mas que em determinado momento não há condições de identificar se essas variáveis proporcionam condições favoráveis ou desfavoráveis para a empresa. Frâncio (2007)

2.2.3.1 – ANÁLISE EXTERNA DA EMPRESA

As empresas necessitam estudar sua relação com as demais empresas e seu ambiente para perceberem oportunidades e ameaças, como também, o posicionamento dos seus produtos ou serviços no mercado atual e prospectivo. Esse processo decorre da análise externa da empresa. Henriques (2006)

Além disso, as empresas devem distinguir oportunidades ambientais de oportunidades empresariais. Existem oportunidades ambientais que não são viáveis de se tornar oportunidades empresariais. Porter (2009, pag. 115)

As possibilidades da empresa são estabelecidas pelo conjunto de suas oportunidades, sendo que, toda empresa é parte integrante de seu ambiente, enquanto os níveis mais baixos da empresa, nível operacional, estão relacionados com seus aspectos internos, a tarefa dos níveis mais elevados, nível estratégico, está relacionada com o ambiente externo.

Segundo Mafra (2002), A análise ambiental é, geralmente, usada sob dois enfoques:

- para resolver algum problema imediato que exige alguma decisão estratégica e, nesse caso, a interação entre empresa e ambiente é em tempo real.

- para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas claramente pela empresa.

O mesmo autor destaca que uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça mal administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a empresa.

Outra visão importante é quanto às oportunidades de inovação. As inovações normalmente modificam as características econômicas fundamentais e a capacidade da empresa, necessitam dispêndios em pesquisa e desenvolvimento, investimentos em tecnologia, apresentam grande nível de risco para a empresa. Em certos casos, criam uma nova indústria ou setor da economia em vez de apenas um produto adicional. Porter (2009, pag. 107)

2.2.3.2 – ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA

Oliveira (2007, pag. 81) explica que a análise das variáveis internas permite a empresa conhecer sua condição interna e, dessa forma, visualizar a possibilidade de novos negócios. Essa visão retrata a organização e permite uma análise dos subsistemas que compõem a organização. Destacam-se os seguintes subsistemas:

- Subsistema de recursos humanos. Dentre diversas informações a serem avaliadas, destacam-se a avaliação do relacionamento do grupo de trabalhadores, sua motivação, a forma de trabalhar, seu envolvimento com o trabalho, a capacidade dos trabalhadores e equipes, o ambiente de trabalho, etc;

- Subsistema de marketing. Esse subsistema deve permitir a visualização de como as necessidades, desejos e expectativas dos clientes são tratados, deve permitir também a compreensão do mercado em que a organização atua, bem como, do que ela pretende atuar;

- Subsistema de produção. Esse subsistema deve permitir o entendimento de como funciona o processo produtivo, os métodos utilizados, se os processos são ágeis, a flexibilidade e a capacidade instalada.

- Subsistema financeiro. Nesse subsistemas deve-se obter a estratégia de investimentos, o fluxo de caixa, os recursos disponíveis e como eles são disponibilizados.

2.3 - A INFORMAÇÃO E A QUALIDADE NA TOMADA DE DECISÃO

A informação e a forma como a empresa lida com ela, tem papel primordial na decisão do uso de novas tecnologias, pois a informação é a matéria prima necessária para um processo decisório eficiente.

Um argumento que pode favorecer o uso da tecnologia é a qualidade do processo decisório. Em ambientes com grande quantidade de informação e incertezas, como o internacional, pode acelerar o processo de decisão, pois desafoga a administração central de diversas decisões que não exigem o raciocínio. Quando a operação da empresa é bastante dispersa, a utilização da tecnologia ocasiona um aumento na velocidade no tempo entre a coleta de informações, decisão e implementação. Silva (2008)

Pode-se entender que a informatização da organização, bem como, a utilização de novas tecnologias decorre de fatores externos. Esta lógica, corroborada por Richers (1981), é de caráter adaptativo, ou seja, tanto a estratégia quanto os processos internos da empresa são determinados pela tentativa de reagir e atender a demandas externas à organização.

2.4 - CONCEITO DE INTERNET

Dultra (2005) explica que a Internet é uma versão moderna de um sistema de comunicações que surgiu no período da guerra fria e que possuía a intenção de servir de objeto para interligar centros militares e de pesquisa, podendo assim ser uma arma de defesa.

Atualmente a Internet é um conjunto de mais de 40 mil redes no mundo inteiro, e não há um único lugar que a governe. O que essas redes têm em comum é o protocolo de transmissão de dados chamado *Transmission Control Protocol/Internet Protocol2* (TCP/IP), que permite que elas se comuniquem umas com as outras.

Pelo fato de possuir abertura do tráfego comercial, a internet, passou a ter aplicações em processos de negócio e comércio como sendo um dos componentes de maior crescimento, sendo essa uma tendência atualmente já estabelecida. Albuquerque (2007)

A Internet permite interligar sistemas informáticos de todo o mundo, possibilitando a comunicação e a troca de informação de uma forma fácil e rápida. Os meios para efetuar essas ligações são diversos, e incluem rádio, linhas telefônicas, linhas digitais, satélite, ISDN, fibra-óptica, etc.

O impacto causado pela internet na economia e na sociedade, afeta diretamente o planejamento estratégico a medida que se percebe que a influencia da internet tende a alterar as estruturas setoriais, comprometendo a lucratividade geral, e a nivelar as práticas de negócios, reduzindo a capacidade das empresas de desenvolver vantagens operacionais sustentáveis. Porter (2008, pag.98).

Porter (2008, pag.98) também comenta que a internet oferece melhores oportunidades que as proporcionadas pelas gerações anteriores da tecnologia da informação para que as empresas demarquem posicionamentos estratégicos sem requerer métodos de negócios radicalmente novos.

3 - METODOLOGIA

Seguindo a tipologia de pesquisas proposta por Vergara (2005), esta pesquisa é uma pesquisa descritiva quanto aos fins. Quanto aos meios de investigação é um estudo de caso feito em campo, pois este trabalho estuda exclusivamente uma empresa in loco.

4 – O CASO DA CONTROL LAB CONTROLE DE QUALIDADE PARA LABORATÓRIOS LTDA.

4.1 – DESCRIÇÃO

A ControlLab é uma empresa familiar que trabalha com o controle de qualidade do setor de laboratórios de análises clínicas. Situada no bairro de Santo Cristo na cidade do Rio de Janeiro, atualmente com 30 anos, Possui 190 funcionários. Os valores da empresa são regidos pela personalidade de seu fundador e Diretor Presidente Marcio Biasoli. Márcio é conhecido em todo o Brasil como “Professor Biasoli”. É profundo conhecedor da realidade do setor Laboratorial da América Latina.

Na Direção executiva a empresa conta com o engenheiro de computação com pós-graduação Executiva em Saúde, Vinícius Biasoli, filho de Márcio Biasoli. Vinícius se desenvolveu profissionalmente dentro da ControlLab. Começou desenvolvendo sistemas ainda adolescente, passou pelas áreas mais importantes até que após finalizar a graduação

assumiu a direção executiva. Com a proposta de inovação e rejuvenescimento da empresa. Começou com investimentos em estrutura, pessoal e tecnologia da informação. Sua maior missão é com o crescimento da empresa e profissionalização da gestão.

O principal serviço da empresa é o ensaio de proficiência, também conhecido como Controle Externo da Qualidade. Esse serviço baseia-se nas informações dos laboratórios participantes, proporcionando aos laboratórios de análises clínicas a comparação direta dos resultados dos seus exames com o de outros laboratórios. Dessa forma, possibilita identificar melhorias em sua rotina, eficiência dos seus processos e o desempenho das diferentes metodologias existentes. É adotado como requisito básico para o funcionamento do laboratório nos EUA e Europa.

No Brasil, a participação no ensaio de proficiência sempre foi voluntária. Em 1998 passou a ser requisito para entidades como as Acreditoras e Operadoras de Saúde no credenciamento de laboratórios. Em 2002 passou a ser exigido na regulamentação da Vigilância Sanitária do Estado de São Paulo e do Rio de Janeiro e Município de Belo Horizonte. As creditações são certificações voluntárias, que comprovam a competência técnica, através de auditorias no laboratório. Todos os serviços de acreditação são baseados em uma lista de pré-requisitos dentre dos quais o ensaio de proficiência tem uma grande importância, pois auxiliam os auditores a identificar tendências, erros e acertos.

4.5 – HISTÓRICO

Até 2004 a estrutura de vendas da ControlLab e do seu principal concorrente era bastante similar. Essa característica mudou a partir de 2005. A partir desse período, a ControlLab passou a adotar uma política de diferenciação e inovação agregando a seus serviços alta tecnologia, com prática de preços cerca de 30% acima da concorrência. Os principais concorrentes possuem serviços mais simplificados com uma política de preços baixos.

Como resultado a ControlLab obteve uma ótima conceituação no mercado, atende a todos os portes de clientes, em especial laboratórios de porte médio, grande e “mega”. Enquanto seus concorrentes apresentam serviços mais acessíveis para micro e pequenos laboratórios. Em números, pode-se dizer que a carteira de clientes divulgada pelo principal concorrente é quase o dobro da ControlLab. Embora não exista uma comparação oficial, estima-se que o ticket médio da ControlLab é o dobro da concorrência, visto o baixo consumo dos laboratórios que possuem a característica dos clientes dos concorrentes, identificado nos relatórios estatísticos de participação em cada área do programa.

O propósito da estratégia da ControlLab foi o de aproveitar a demanda reprimida do mercado por controles internos para o crescimento da empresa, em conjunto com o desenvolvimento de novas tecnologias para gestão da qualidade e novos segmentos do ensaio de proficiência ainda não atendidos plenamente no mercado nacional.

Para isto, a empresa manteve seu planejamento estratégico baseado nas seguintes premissas:

- a) Investir fortemente em infra-estrutura – física, tecnológica e de pessoal - para a prestação de seus serviços;
- b) Desenvolver sistemas informatizados para a gestão de controles e processos;
- c) Investir na melhoria da infra-estrutura para ensaio de proficiência;
- d) Desenvolver sistemas informatizados para ensaio de proficiência que carecem de matéria-prima;

- e) Implementar campanha de marketing e estrutura para venda por telemarketing destes serviços.

Com isto a empresa esperava aumentar o volume de compras pelos seus clientes e também conquistar novos usuários, aumentando a carteira de clientes. Além de consolidar sua posição no mercado.

4.2 – MERCADO E COMPETIÇÃO

A ControlLab trabalhou em um mercado em que a participação no controle de qualidade era voluntária, não existia uma regulamentação nacional, somente algumas iniciativas estaduais e municipais. A partir de março de 2006 todos os laboratórios do Brasil passaram a ser obrigados pela ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde a participar de programas de ensaio de proficiência para todas as áreas que o laboratório realiza exame. Os laboratórios são fiscalizados pelas vigilâncias sanitárias municipais ou estaduais e terão que demonstrar a sua participação nestes serviços.

Até os anos 70 existiam poucos laboratórios no país e a maioria pertencia a médicos patologistas. Na década seguinte com o advento das indústrias de medicamentos e a perda deste mercado pelos farmacêuticos, surgiu um grande movimento de incentivo para a formação do farmacêutico - bioquímico, que seriam mais tarde os futuros detentores do mercado de laboratórios clínicos.

Mundialmente, as empresas provedoras de ensaio de proficiência são, na sua maioria, entidades governamentais ou científicas. Por isso, o mercado considera importante que provedores deste serviço possuam vínculo (parceria) ou serem sociedades científicas.

Vagarosamente o cenário está mudando esta visão e provedores privados respeitados vem surgindo. Mudanças sensíveis ocorreram no mercado dos laboratórios clínicos a partir de 1999:

- (a) custos dos insumos e equipamentos cada vez mais elevados, com dependência internacional;
- (b) tabela de repasse do SUS congelada;
- (c) aumento da carga tributária;
- (d) tabela de preços das operadoras de planos de saúde sem reajuste, com política agressiva de negociações de descontos;
- (e) fusões e incorporações, com abertura de capital na bolsa de valores e surgimento de laboratórios de porte “mega”.

Um mercado que há 6 anos era predominantemente familiar, composto por laboratórios de pequeno e médio porte, hoje vem encolhendo com a alta competitividade. O fechamento, fusão e formação de cooperativas, vem concentrando o setor e dando espaço para laboratórios de grande porte. Esta mudança de cenário reduz o poder de compra dos menores, reduz o mercado e aumenta o poder de barganha dos laboratórios maiores.

As constantes regulamentações e acordos de reconhecimento mútuos entre o Brasil e a Europa tornaram o ensaio de proficiência, embora com uma concorrência crescente, um serviço promissor. Em resposta, diversas instituições do governo tem se mobilizado para desenvolver esta atividade, fornecedores de materiais de referência para laboratórios buscam agregar este serviço aos seus e entidades internacionais começam a se interessar pelo mercado Latino Americano.

4.4 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Diante desse cenário a Control Lab, elaborou um planejamento estratégico visando aumentar sua competitividade. Com isso, decidiu investir em automação, com uma plataforma baseada na internet, pretendendo obter uma estrutura com o mínimo possível de intervenção humana e em paralelo numa aproximação e contato maior com seus clientes, bem como, ter acesso a possíveis clientes a um custo acessível. Para isso, resolveu estudar a rotina de suas atividades e em consequência a repetição das ações em seu ciclo operacional. A empresa identificou as atividades que se repetem em sua maioria absoluta e concentrou a automação imediata nelas para ter a maioria possível das atividades de seu ciclo operacional automatizado.

Para isso, fez um levantamento de todas as tarefas existentes em seu ciclo operacional, identificando a quantidade de sua ocorrência mês a mês e principalmente a repetição das suas atividades. Seu desejo era conhecer também se a ocorrência de repetições poderia indicar um padrão e se a ausência da repetição poderia indicar um erro na execução.

A empresa identificou as atividades que apresentam maior repetição e as que apresentam a menor repetição, a quantidade das que se referem a atividade-fim e as que são de atividades de apoio.

Em paralelo a esse processo a empresa melhorou os processos dos seus principais serviços, passou a investir no desenvolvimento de novos serviços que usassem a intelectualidade e resolveu desenvolver uma plataforma baseada na Internet para servir de principal ferramenta no contato com seu público interno e externo.

Os efeitos da utilização da Internet são resumidos da seguinte forma:

Quadro 2: Comparação dos controles antes e depois da utilização da Internet

	Antes da Internet	Depois da Internet
Atendimento a clientes	- Presencial, telefonia convencional, e-mail e cartas enviadas pelo correio;	- Telefonia por I.P. (internet protocol), chat, blog, além da presencial, telefonia convencional, e-mail e cartas enviadas pelo correio;
Divulgação e propaganda	- Folders impressos e enviados pelo correio, telemarketing utilizando telefonia convencional.	- Site interativo, comunidades na Internet, telemarketing utilizando Telefonia por I.P. e convencional, newsletters enviadas por e-mail e folders impressos enviados pelo correio;
Recepção das informações dos clientes	- através de cartas enviadas pelo correio e posteriormente digitadas por profissionais da empresa;	- Importação de formulário enviado por e-mail e formulário postado no site da empresa em local reservado;
Entrega e controle dos resultados	- exclusivamente em papel impresso e enviado pelo correio;	- Enviado por e-mail, disponibilizado pela internet em local reservado e enviado por chat;
Execução diária dos trabalhos	- Utilização de um sistema ERP local, desenvolvido pela empresa utilizado por todos os departamentos através de seus terminais.	- Utilização de um sistema ERP com base na WEB, desenvolvido pela empresa utilizado por todos os departamentos em qualquer máquina com acesso a Internet.

Elaborado pelo autor

5 - A ANÁLISE DO CASO

Após a revisão da literatura antes e após a utilização da Internet, é apresentado a seguir o resumo da composição do plano de referencias da análise do caso.

Quadro 3: Resultados encontrados na Control Lab

Plano de referencias	Antes do Planejamento estratégico ocasionado com a mudança do mercado	Após o Planejamento estratégico ocasionado com a mudança do mercado
Visão da empresa	A continuidade da empresa depende da adoção de uma política de diferenciação e inovação, agregando a seus serviços alta tecnologia. Sua maior missão é com o crescimento da empresa.	Adotar uma política de diferenciação e inovação agregando a seus serviços alta tecnologia, dando prioridade a tecnologia voltada para a Internet. Para isso entende que é aceitável a prática de preços em cerca de 30% acima da concorrência. Aumentar o volume de compras pelos seus clientes e também conquistar novos usuários; Consolidar sua posição no mercado tendo o conceito de ter a maior qualidade do setor. Sua maior missão continua sendo com o crescimento, mas, passa a ter como indispensável a necessidade agregada de lucratividade.
Valores da empresa	Inovação e rejuvenescimento (adequação da estrutura as tendências do mercado) investindo em estrutura, pessoal e tecnologia da informação, agregando sempre a mais alta qualidade na prestação dos serviços.	Investir fortemente em infra-estrutura física, tecnológica (principalmente voltada para a internet) e de pessoal, capacitando cada vez mais sua equipe; Para isso, Desenvolve sistemas informatizados para a gestão de controles e processos, visando principalmente uma plataforma baseada na Internet. Efetua constantemente campanhas de marketing e estrutura para venda com contato on-line como telemarketing, chat e blog.

<p>Análise ambiental da empresa</p>	<p>Mercado predominantemente familiar, composto por laboratórios de pequeno e médio porte, com baixíssima competição que propicia um bom poder de compra dos laboratórios de peque e médio porte.</p> <p>Mercado sem regulamentação oficial nem acordos nacionais ou internacionais de reconhecimento de padrões de qualidade</p> <p>Fraquíssima atuação do governo no desenvolvimento dessa atividade;</p> <p>Custos dos insumos e equipamentos estáveis sem intervenção de empresas internacionais.</p> <p>A inflação e outros fatores econômicos fazem com que haja reajustes constantes nos preços dos serviços vendidos. A carga tributária é estável.</p>	<p>Utiliza a Internet para aproveitar a demanda reprimida do mercado para o crescimento da empresa, em conjunto com o desenvolvimento de novas tecnologias para gestão da qualidade e novos segmentos do ensaio de proficiência ainda não atendidos plenamente no mercado nacional.</p> <p>Com a globalização da economia, surgiu a alta competitividade, em consequência, o fechamento, fusão e formação de cooperativas vem concentrando o setor e dando espaço para laboratórios de grande porte. Esta mudança de cenário reduziu o poder de compra dos menores, reduziu o mercado consumidor e aumentou o poder de barganha dos laboratórios maiores.</p> <p>Vieram constantes regulamentações e acordos de reconhecimento mútuos entre o Brasil e a Europa, tornando o ensaio de proficiência, embora com uma concorrência crescente, um serviço promissor.</p> <p>Diversas instituições do governo passaram a se mobilizar para desenvolver esta atividade, fornecedores de materiais de referência para laboratórios buscam agregar este serviço aos seus e entidades internacionais começam a se interessar pelo mercado Latino Americano.</p> <p>Resolve passar a atender todos os portes de clientes, mas se concentrando nos laboratórios de porte médio, grande e “mega”.</p> <p>O novo cenário econômico ocasiona custos dos insumos e equipamentos cada vez mais elevados e com dependência internacional;</p> <p>Surge a tabela de repasse do SUS que fica congelada a mais de uma década;</p> <p>O aumento da carga tributária passa a ser constante e a impactar no resultado da empresa;</p> <p>O mercado de operadoras de planos de saúde passa a ser regulamentado e sem reajustes de preços, com política agressiva de negociações de descontos;</p> <p>O mercado passa a ter fusões e incorporações, com abertura de capital na bolsa de valores e surgimento de laboratórios de porte “mega”.</p>
-------------------------------------	---	--

Elaborado pelo autor

Analisando-se o caso comparativamente ao quadro de referencial teórico, é possível ver diversas justificativas para a adoção de um planejamento estratégico tomando como um

dos principais pilares o uso da Internet. Em seu ambiente anterior de mercado, haviam poucas incertezas e ameaças, portanto a empresa vivia em uma zona de conforto. O ambiente externo não apresentava perigo para a posição da empresa em relação ao mercado. Após as mudanças do ambiente externo ocasionadas principalmente pela globalização e intervenção do governo no setor, a empresa acabou sendo ameaçada por novos concorrentes e em consequência necessitou do desenvolvimento de um planejamento estratégico condizente com a nova realidade econômica.

Em relação a globalização, conquista de novos mercados e atendimento ao público já existente, a Internet foi ferramenta fundamental no plano estratégico da empresa. A Internet possibilitou contato com empresas distantes a um custo baixíssimo além de tornar sua presença notada em qualquer parte do mundo. Porter (2008, pag. 119) retrata essa situação ao afirmar que a vantagem especial da internet é a possibilidade de conexão das atividades da empresa possibilitando também a ampla disponibilidade, em tempo real, das informações criadas no processo, a todos que a empresa desejar, a um custo muito mais baixo que os outros sistemas de dados.

O foco da empresa, como prestadora de serviços do setor de saúde e na alta qualidade dos serviços prestados. Quanto as suas iniciativas em relação a utilização da internet para atingir uma maior fatia do mercado, pode-se classificá-la como adequada tanto em relação aos serviços que presta quanto aos mercados consumidores que ela tentava atingir já que a empresa passou a investir no desenvolvimento de novos serviços que usassem a intelectualidade através de um investimento maior na especialização de seus profissionais e, em paralelo, desenvolver uma plataforma baseada na Internet para servir de principal ferramenta no contato com seu público interno e externo.

Em relação a cultura organizacional, a internet trouxe uma nova característica. Não só a internet, mas também, o uso da tecnologia da informação possibilitaram a redução do quadro de pessoal. Como os sócios da empresa, embora detentores da administração, possuíam a característica de formar profissionais para capacitá-los ao ponto do profissional poder ter responsabilidade de gerir algum setor da organização, isso passou a difundir mais o nome da empresa em detrimento do nome dos sócios. Analisando agora sob a ótica da cultura nacional, no caso a brasileira, nota-se a tendência da autoridade ser centralizada nos donos, esse fato vai de encontro ao pensamento de Rodrigues (1984), pois a característica da empresa e do próprio setor é a imagem da empresa sempre ser associada à imagem dos donos, sem haver a separação devida entre os sócios e a gerência.

Um dos principais motivos que levou a empresa a decisão de utilizar a Internet como base da estratégia, foi a grande mudança do cenário externo da organização. A nova realidade eliminou a zona de conforto que a empresa vivia e trouxe a necessidade de uma nova estratégia de atuação, a qual geraria diversos custos principalmente ocasionados pela entrada em novos mercados. Pela projeção da empresa esses custos se mostraram insustentáveis. Uma das alternativas possíveis que se mostrou bastante adequada foi o investimento em uma plataforma baseada na internet. O custo e a alta tecnologia se mostraram bastante atraentes.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da revisão da literatura, vê-se que não existe uma decisão formada para o planejamento estratégico que se adapte diretamente a qualquer empresa e situação, sendo esta decisão sempre resultado de um conjunto de fatores peculiares a realidade de cada organização e mercado.

Entretanto, a análise do caso mostra que a decisão de utilização da internet surtiu efeitos positivos em relação ao mercado nacional e internacional devido a vários fatores, mas principalmente ao custo baixo.

Já para a penetração e conquista de novos mercados, a nova estratégia embora tenha levado em conta uma base na internet, contou com várias outras iniciativas que demonstram que a internet por si só não é um fator de diferenciação. Vê-se que a internet possibilitou novas formas de fazer negócios, mas que os fundamentos da concorrência continuam os mesmos.

Esta pesquisa constatou que o uso da internet para uma empresa pode não representar complexidade nem alterações significativas na estrutura organizacional, entretanto, os itens apontados na revisão da literatura como sendo relevantes no processo do uso da internet, devem ser analisados detalhadamente pelas empresas, pois, um facilitador que a Control Lab teve foi a de já ser uma empresa que investe a muitos anos em tecnologia de ponta, dessa forma, não só as alterações estruturais, mas também, o comportamento dos profissionais não foram abalados com essa nova tecnologia.

Deseja-se que este trabalho desperte nos pesquisadores a visão da importância em desenvolver pesquisas sobre a utilização de novas tecnologias no processo de planejamento estratégico das empresas, e como sugestão propõe-se o estudo de planejamento estratégico em empresas de outros ramos de atividade que adotaram a internet como sua base da sua estratégia de atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Steven. **Benefícios do Uso da Internet por Empresas Exportadoras: O Caso de Pernambuco.** Rio de Janeiro: XXXI Encontro da ANPAD, 2007.

DULTRA, G. ; CRISPIM, S. F. . **Inserção da Internet no Ambiente Competitivo do Turismo: Uma pesquisa aplicada ao setor hoteleiro de Ribeirão Preto - SP.** In: ENANPAD, 2005, Brasília. ENANPAD 2005, 2005.

FRÂNCIO, Sabrina; BILAU, Vanessa Petters. Proposta de planejamento estratégico para a empresa Giltec Comercial elétrica Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada,** Blumenau, v.1, n.4, p.01-29, Sem II. 2007, Edição Temática TCC's.

Henriques, S. Zeferino. **Ambiente Empresarial e competitividade: a ligação da Estratégia à Execução.** 4ª Amostra Acadêmica UNIMEP. São Paulo, 2006

MAFRA, Wilson José; POSSAMAI, Osmar. **ESTABELECIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS: uma alternativa de sobrevivência e competitividade.** Curitiba: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico.** São Paulo: Editora Atlas. 2007.

Porter, Michael E. **Competição - Edição Revista e Ampliada.** São Paulo: Campus. 2009.

RICHERS, Raimar. **Estratégia, Estrutura e Ambiente** em Revista de Administração de Empresas Vol. 21 – No. 4 ,1981.

SILVA, José Miguel M A F R; GOMES, Josir Simeone. Controle gerencial de empresas internacionalizadas. O caso da empresa Rio Segran. Rio de Janeiro. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. Planejamento participativo na escola : um desafio ao educador. São Paulo: EPU, 2000.