

## A INFLUÊNCIA DA INTERNET NOS RESULTADOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO

**JOSÉ MIGUEL MARIA ALONSO FLORES RODRIGUES DA SILVA**

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Professor da Faculdade Mackenzie Rio, da Universidade Estácio de Sá (Unesa), do Instituto de Formação de Executivos em Finanças (IBEF), do Conselho Regional de Contabilidade (CRC) e da Escola Superior de Advocacia da Ordem dos Advogados do Brasil (ESA-OAB).  
*E-mail:* jmrodsilva.01@gmail.com

### RESUMO

Este trabalho estuda o impacto da empresa Control Lab em seu Planejamento estratégico ocasionado pela influência do uso da internet. Foi realizada uma pesquisa baseada no método do estudo de caso. O trabalho estuda a relação de proximidade ou afastamento do planejamento estratégico da empresa com o plano referencial extraído da literatura. Os resultados coincidem com a literatura pesquisada.

### PALAVRAS-CHAVE

Impactos da internet; Influência da internet; Plano de referência, Planejamento; Estratégia.

## INTRODUÇÃO

Conforme Porter (2009, p. 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 espaços geográficos que as empresas atuam e possibilita redução de custos, principalmente por possibilitar uma 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), teleconferências, os sites interativos, as comunidades virtuais, os *mail's* de marketing, entre outros.

O efeito causado por esses fatores no planejamento estratégico deve ser avaliado pelas empresas para evitar-se 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 consequências negativas ou positivas causadas pela utilização da internet, das consequências que parecem ser causadas por ela, mas, que se originam da influência 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 é o impacto da internet no planejamento estratégico da empresa?”

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

## REFERENCIAL TEÓRICO

### O planejamento estratégico

Segundo Vianna (2000) o planejamento estratégico pode ser entendido como um processo continuado e adaptativo, por meio do qual a organização define sua missão, objetivos e metas, selecionando as estratégias e meios para atingi-los, em um determinado período, por meio 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 por meio 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; GOMES, 2008).

### Os componentes do diagnóstico estratégico

A constante mudança da economia obriga as empresas a serem flexíveis e reagirem às 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 pela velocidade, propagou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais que visam fazer com que a empresa supere os concorrentes em desempenho. Isso só se consegue por meio 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 em sua estratégia, entretanto, “embora determinados cenários introduzam novas formas de fazer negócios, os fundamentos da concorrência continuam os mesmos” (PORTER, 2009, p. 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, 2009, p. 132).

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

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

### *Visão da empresa*

As intenções e aspirações que os proprietários e gestores estabelecem para um período de tempo, que engloba o presente e o futuro, sem necessariamente determinar o modo de como isso será alcançado, é o que caracteriza ter visão de empresa.

Para Oliveira (2007, p. 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.

Percebe-se, então, que a visão representa o que a empresa quer ser, sendo assim, trata-se da intenção de um conjunto de pessoas com o poder de estabelecer suas intenções e não da vontade de um só indivíduo.

Segundo Oliveira (2007, p. 65):

[...] a visão está intimamente ligada à estratégia à 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.

## 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, p. 67) “os valores se tornam tão mais importantes 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 (OLIVEIRA, 2007, p. 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”.

## Análise externa e interna da empresa

A atuação da empresa é conduzida pelo ambiente no qual 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):

- **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 ao 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 ela tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para ela.

O mesmo autor explica que

os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto 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, p. 68).

Pontos neutros são variáveis internas e controláveis que foram identificadas, mas que, em determinado momento, não podem ser identificadas como fatores que proporcionam condições favoráveis ou desfavoráveis para a empresa (FRÂNCIO; BILAU, 2007).

## **Análise externa da empresa**

As empresas necessitam estudar sua relação com as demais empresas e seu ambiente para perceberem oportunidades e ameaças, e também, o posicionamento dos seus produtos ou serviços no mercado atual e prospectivo. Esse processo decorre da análise externa da empresa (HENRIQUES; FARAH, 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, p. 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 e Possamai (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 adiciona (PORTER, 2009, p. 107).

## **Análise interna da empresa**

Oliveira (2007) explica que a análise das variáveis internas permite que a empresa conheça sua condição interna e, dessa forma, visualize 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, os desejos e as 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 subsistema deve-se obter a estratégia de investimentos, o fluxo de caixa, os recursos disponíveis e como eles são disponibilizados.

## 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, a tecnologia 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.

Pode-se entender que a informatização da organização, bem com, 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.

## Conceito de internet

Dultra e Crispim (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 um dos componentes de maior crescimento, sendo essa uma tendência atualmente já estabelecida (ALBUQUERQUE, 2007).

A internet permite interligar sistemas digitais 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, à medida que se percebe que a influência 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, 2009, p. 98).

Porter (2009, p. 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”.

## **METODOLOGIA**

Seguindo a tipologia de pesquisas proposta por Vergara (2005), esta pesquisa é 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.

## **O CASO DA CONTROL LAB - CONTROLE DE QUALIDADE PARA LABORATÓRIOS LTDA**

### **Descrição**

A Control Lab 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, Márcio 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. Vinícius se desenvolveu profissionalmente dentro da Control Lab. Ainda adolescente, começou desenvolvendo sistemas, passou pelas áreas mais importantes até que, após finalizar a graduação assumiu a direção executiva. Com a proposta de inovação e renovação da empresa. Começou com investimentos em estrutura, pessoal e tecnologia da informação. Sua maior missão é com o crescimento da empresa e a profissionalização da gestão.

O principal serviço da empresa é o ensaio de proficiência, também conhecido como Controle Externo da Qualidade. Esse serviço se baseia nas informações dos laboratórios participantes, proporcionando aos laboratórios de análises clínicas a comparação direta dos resultados dos seus exames com os de outros laboratórios. Dessa forma, possibilita identificar as melhorias em sua rotina, a eficiência de seus processos e o desempenho das diferentes metodologias existentes. É adotado como requisito básico para o funcionamento do laboratório nos Estados Unidos e na 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, bem como no município de Belo Horizonte. As creditações são certificações voluntárias, que comprovam a competência técnica, por meio de auditorias no laboratório. Todos os serviços de acreditação são baseados em uma lista de pré-requisitos, dentre dos quais o ensaio de proficiência, e tem uma grande importância, pois auxiliam os auditores a identificar tendências, erros e acertos.

## Histórico

Até 2004 a estrutura de vendas da Control Lab e do seu principal concorrente era bastante similar. Essa característica mudou a partir de 2005. A partir desse período, a Control Lab 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 Control Lab obteve uma ótima conceituação no mercado, atende clientes de todos os portes, 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 Control Lab. Embora não exista uma comparação oficial, estima-se que o ticket médio da Control Lab é o dobro da concorrência, visto o baixo consumo dos laboratórios que possuem clientes com as características dos atendidos pelos concorrentes, identificado nos relatórios estatísticos de participação em cada área do programa.



O propósito da estratégia da Control Lab 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 isso, a empresa manteve seu planejamento estratégico baseado nas seguintes premissas:

- a) Investir fortemente em infraestrutura – 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 infraestrutura 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 isso, 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.

## Mercado e competição

A Control Lab 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 Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), do Ministério da Saúde, a participar de programas de ensaio de proficiência para todas as áreas para as quais o laboratório realiza exames. Os laboratórios são fiscalizados pelas vigilâncias sanitárias municipais ou estaduais e terão de demonstrar sua participação nestes serviços.

Até os anos 1970 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 desse 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, em sua maioria, entidades governamentais ou científicas. Por isso, o mercado considera importante que provedores desse serviço possuam vínculo (parceria) ou sejam sociedades científicas.

Vagarosamente o cenário está mudando essa visão, e provedores privados respeitados vêm 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 seis anos era predominantemente familiar, composto por laboratórios de pequeno e médio porte, hoje vem encolhendo com a alta competitividade. O fechamento, a fusão e a formação de cooperativa vêm concentrando o setor e dando espaço para laboratórios de grande porte. Essa 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 os 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 têm se mobilizado para desenvolver essa 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.

## 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, uma aproximação e contato maior com seus clientes, além de acesso a possíveis clientes a um custo acessível. Para isso, resolveu estudar a rotina de suas atividades e a consequência da 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 1** COMPARAÇÃO DOS CONTROLES ANTES E DEPOIS DA UTILIZAÇÃO DA INTERNET

	Antes da internet	Depois da internet
<b>Atendimento a clientes</b>	Presencial, telefonia convencional e cartas enviadas pelo correio	Telefonia por I. P. (Internet Protocol), <i>chat</i> , <i>blog</i> , além da presencial, telefonia convencional, e-mail e cartas enviadas pelo correio
<b>Divulgação e propaganda</b>	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
<b>Recepção das informações dos clientes</b>	por meio 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
<b>Entrega e controle dos resultados</b>	exclusivamente em papel impresso e enviado pelo correio	Enviado por e-mail, disponibilizado pela internet em local reservado e enviado por <i>chat</i>
<b>Execução diária dos trabalhos</b>	Utilização de um sistema ERP local, desenvolvido pela empresa, utilizado por todos os departamentos por meio 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

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 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 referências da análise do caso.

**Quadro 2** RESULTADOS ENCONTRADOS NA CONTROL LAB

Plano de referências	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 alta tecnologia aos seus serviços. Sua maior missão é promover o crescimento da empresa.	Adotar uma política de diferenciação e inovação agregando alta tecnologia a seus serviços, dando prioridade à tecnologia voltada para a internet. Para isso, entende que é aceitável a prática de preços cerca de 30% acima da concorrência. Aumentar o volume de compras realizadas pelos seus clientes e conquistar novos usuários. Consolidar sua posição no mercado tendo o conceito de ter a maior qualidade do setor. Sua maior missão continua sendo promover o crescimento, mas, passa a considerar indispensável a necessidade agregada de lucratividade.
Valores da empresa	Inovação e rejuvenescimento (adequação da estrutura às tendências do mercado) investindo em estrutura, pessoal e tecnologia da informação, agregando sempre a mais alta qualidade na prestação dos serviços.	Investir fortemente em infraestrutura 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 <i>on-line</i> , como telemarketing, <i>chat</i> e <i>blog</i> .
Análise ambiental da empresa	Mercado predominantemente familiar, composto por laboratórios de pequeno e médio porte, com baixíssima competição, o que propicia um bom poder de compra dos laboratórios de pequeno e médio porte. Mercado sem regulamentação oficial nem acordos nacionais ou internacionais de reconhecimento de padrões de qualidade Fraquíssima atuação do governo no desenvolvimento dessa atividade. Custos dos insumos e equipamentos estáveis sem intervenção de empresas internacionais. A inflação e outros fatores econômicos fazem com que haja reajustes constantes nos preços dos serviços vendidos. A carga tributária é estável.	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. Com a globalização da economia, surgiu a alta competitividade e, em consequência, o fechamento, a fusão e a formação de cooperativas vêm concentrando o setor e dando espaço para laboratórios de grande porte. Essa mudança de cenário reduziu o poder de compra dos menores, reduziu o mercado consumidor e aumentou o poder de barganha dos laboratórios maiores. Vieram constantes regulamentações e acordos de reconhecimento mútuos entre o Brasil e a Europa, tornando o ensaio de proficiência um serviço promissor, embora com uma concorrência crescente. Diversas instituições do governo passaram a se mobilizar para desenvolver essa atividade; fornecedores de materiais de referência para laboratórios buscam agregar esse serviço aos seus, e entidades internacionais começam a se interessar pelo mercado latino-americano. Resolve passar a atender clientes de todos os portes, mas se concentrando nos laboratórios de porte médio, grande e “mega”. O novo cenário econômico ocasiona custos dos insumos e equipamentos cada vez mais elevados e com dependência internacional. Surge a tabela de repasse do SUS, que fica congelada por mais de uma década. O aumento da carga tributária passa a ser constante e a impactar no resultado da empresa. O mercado de operadoras de planos de saúde passa a ser regulamentado e sem reajustes de preços, com política agressiva de negociações de descontos. O mercado passa a ter fusões e incorporações, com abertura de capital na bolsa de valores e surgimento de laboratórios de porte “mega”.

Fonte: 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, havia 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 pela intervenção do governo no setor, a empresa acabou sendo ameaçada por novos concorrentes e, em consequência, necessitou desenvolver um planejamento estratégico condizente com a nova realidade econômica.

Em relação à globalização, à conquista de novos mercados e ao atendimento do 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 (2009, p. 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, está na alta qualidade dos serviços prestados. Quanto a suas iniciativas em relação à utilização da internet para atingir uma maior fatia do mercado, pode-se classificá-las como adequadas, 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 por meio de um investimento maior na especialização de seus profissionais e, em paralelo, passou também a desenvolver uma plataforma baseada na internet para servir de principal ferramenta no contato com seu público interno e externo.

Em relação à cultura organizacional, a internet trouxe uma nova característica. Não só a internet, mas também o uso da tecnologia da informação possibilitou 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 de cada profissional poder ter a 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 visão da cultura nacional, no caso a brasileira, nota-se a tendência de a 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 à 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 na qual 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.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio 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 essa decisão sempre resultado de um conjunto de fatores peculiares à realidade de cada organização e mercado.

Entretanto, a análise do caso mostra que a decisão de utilizar a internet surtiu efeitos positivos em relação ao mercado nacional e internacional, em virtude de vários fatores, mas principalmente do 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 em sua estrutura organizacional. No entanto, os itens apontados na revisão da literatura como sendo relevantes no processo do uso da internet devem ser analisados detalhadamente pelas empresas. Um facilitador que a Control Lab teve foi o de ser uma empresa que investe há muitos anos em tecnologia de ponta, e, dessa forma, a sua estrutura e o comportamento dos profissionais da empresa 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 base da sua estratégia de atuação.

## THE INFLUENCE OF INTERNET IN STRATEGIC PLANNING: A STUDY OF CASE

### ABSTRACT

This paper studies the impact of the company Control Lab in its strategic planning caused by the influence of internet use. A survey was conducted based on the method of case study. The paper studies the relationship of proximity or remoteness of the company's strategic planning with the benchmark plan extracted from the literature. The results agree with the literature.

### KEYWORDS

Impacts of the internet; Influence of the internet; Reference plan; Planning; Strategy.

### REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, S. Benefícios do uso da internet por empresas exportadoras: o caso de Pernambuco. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: EnAnpad, 2007.
- DULTRA, G.; CRISPIM, S. F. Inserção da internet no ambiente competitivo do turismo: uma pesquisa aplicada ao setor hoteleiro de Ribeirão Preto. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: EnAnpad, 2005.
- FRÂNCIO, S.; BILAU, V. P. Proposta de planejamento estratégico para a empresa Giltec Comercial Elétrica Ltda. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v. 1, n. 4, Blumenau, p. 1-29, 2007, Sem. II. Edição Temática TCC's.
- HENRIQUES, S. Z.; FARAH, O. E. Ambiente empresarial e competitividade: a ligação da estratégia à execução. In: AMOSTRA ACADÊMICA UNIMEP, 4., 2006, Taquaral. *Anais...* Taquaral: Unimep, 2006.
- MAFRA, W. J.; POSSAMAI, O. Estabelecimento de novos negócios: uma alternativa de sobrevivência e competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Enegep, 2002.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 2007.
- PORTER, M. E. *Competição*. Edição revista e ampliada. São Paulo: Campus, 2009.
- RICHERS, R. Estratégia, estrutura e ambiente. *Revista de Administração de Empresas*, v. 21, n. 4, p. 21-32, 1981.
- RODRIGUES, S. Estrutura organizacional brasileira: aplicação do modelo de Aston e implicações metodológicas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 4, p. 158-174, 1984.
- SILVA, J. M. M. A. F. R.; GOMES, J. S. Controle de Gestão em Empresas Familiares que atuam no setor de serviços: estudo de cinco casos. In: CONGRESO IBEROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL Y CONTABILIDAD e CONGRESO IBEROAMERICANO DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN, 6. e 4., 2010, Valencia. *Anais...* Valencia: Universidade de Valencia, 2010.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.
- VIANNA, I. O. de A. *Planejamento participativo na escola: um desafio ao educador*. São Paulo: EPU, 2000.