

Decisões Estratégicas em uma Pequena Empresa do Setor de Análises Laboratoriais

MARCEL SCARPIM DE OLIVEIRA

Fundação Instituto de Administração - FIA

marcel@biomedic.com.br

ALEXSSANDRO AUGUSTO PEREIRA CORREA DE MELLO

USP - Universidade de São Paulo

alexssan@terra.com.br

Dedico esse trabalho aos meus pais, que sempre acreditaram no seu filho, incentivando, provendo um ambiente saudável e propício ao crescimento da pessoa e do profissional e seu amor e carinho sempre presentes em minha vida.

Decisões Estratégicas em uma Pequena Empresa do Setor de Análises Laboratoriais

RESUMO

Neste estudo apresenta-se como foram estabelecidas, a partir da utilização de ferramentas e conceitos de gestão estratégica, as diretrizes de atuação de mercado para uma Pequena Empresa do setor de análises laboratoriais. A partir dessas diretrizes foram redefinidas decisões de atuação no mercado, clientes atendidos e a proposta de valor da empresa. A metodologia deste estudo consiste em um estudo de caso no qual se observou a implantação de ferramentas estratégicas e as, consequentes, decisões no escopo de atuação da empresa. Os resultados obtidos no trabalho apresentam a implantação de conceitos de administração estratégica no ambiente de uma Pequena Empresa.

1. INTRODUÇÃO

A administração de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) deve ser muito bem entendida. Quer pela especificidade de sua gestão, quer pela sua importância socioeconômica. No tocante a questão estratégica, esta situação ganha aspectos ainda mais incisivos. Empiricamente, percebe-se que a questão estratégica é tratada como sendo uma das partes mais importantes da gestão das empresas. Destinada diretamente ao proprietário ou ao presidente-executivo, ou ainda, a um grupo de pessoas próximas, da mais estrita confiança. Assim, a gestão estratégica em PMEs tem aspectos distintos, uma vez que seu dirigente é o proprietário e que conta com um número reduzido de pessoas em cargos mais elevados que poderiam auxiliá-lo diretamente nesta questão. Porém a questão estratégica é inerente a qualquer empresa. Segundo Porter (1986, p.13),

“Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. Dispondo apenas de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles encarregados. No entanto, a soma destes métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia.”

No caso específico das PMEs pode-se substituir a palavra “departamentos” por “pessoas”. Assim, caso a empresa não apresente uma estratégia definida e a explicita para sua equipe, cada um dos seus colaboradores adotará iniciativas que julgue mais pertinente dado o seu entendimento pessoal. Soma-se a esta situação a característica das PMEs raramente possuírem um processo formal de elaboração de estratégia.

Em De Bortoli Neto (1980), verifica-se que os problemas que afetam as pequenas e médias empresas são, principalmente, de natureza estratégica, ou seja, os recursos disponíveis não são alocados de maneira satisfatória. Segundo Pinheiro (1996, p.14), “o que leva à pressuposição de que as MPMEs, em sua grande parte, não adotam regularmente os procedimentos e técnicas gerenciais e de que esta postura pode ser um fator restritivo ao seu desempenho e desenvolvimento.”

As MPMEs são, em geral, reativas às mudanças ambientais. Desta forma, a falta de um plano definido, com a clara visualização da situação competitiva presente e de objetivos bem estabelecidos contribuem para uma desorientação estratégica. Por outro lado, dependendo dos desdobramentos, este fator pode ser positivo. Pois, quando ocorre uma alteração no ambiente, ou na competição, estas empresas alteram sua estratégia mais facilmente. É esta passividade, característica das MPMEs, que as fazem se adaptar com mais facilidade aos ambientes turbulentos.

A falta de visão estratégica neste segmento empresarial também deve-se ao fato da alta direção, por vezes, encontrar-se demasiada presa no operacional, e não destinar seu tempo ao pensamento estratégico.

Este estudo tem o objetivo de descrever como uma pequena empresa do setor de análises laboratoriais estabeleceu e concretizou suas diretrizes estratégicas, a partir da adoção de ferramentas conceituais.

Perecin (1984, p.81) afirma que “O pequeno empresário não tem objetivos, tem necessidades”. Ainda em Perecin (*op. cit.*), lê-se:

“Existe em mim um impulso em afirmar que o objetivo intrínseco do pequeno empresário, transmitido para a sua empresa, é a sobrevivência. Entretanto, a sobrevivência no ambiente turbulento requer adaptação constante. Tal adaptação requer investimentos, capacitação, tecnologia, comunicação, treinamento, reciclagem. Não é, porém, o que ocorre na pequena e média empresa e, nem mesmo, nas

minhas observações, isso consta da estratégia do pequeno empresário. A única preocupação, que poderia relacionar com a sobrevivência, é o temor da concorrência. O concorrente, para o pequeno empresário, é o grande inimigo.”

De maneira a sobreviver, o dirigente das MPMEs foca seus esforços até o limite que lhe é permitido ver. E é muito difícil que estes dirigentes cheguem a grandes e complexas análises e suas inter-relações, visualizando assim, na maioria das vezes, necessidades de curto prazo. O enfoque estratégico é essencial para a criação de bases que lhes permitam competir nesse ambiente turbulento, mencionado acima.

Grande parte dos empresários, quando perguntados “qual é o seu negócio?” não consegue fornecer uma resposta precisa (PERECIN, 1984, p.75).

Empiricamente, percebe-se que a formulação da estratégia é comumente vista como incumbência exclusiva da alta direção e das grandes empresas, como um processo difícil e restrito aos intelectuais, contudo é de fundamental importância à continuidade da organização.

Este estudo teve como problema de pesquisa, responder à questão: Como uma pequena empresa adotou conceitos estratégicos para definir sua atuação de mercado?

O objetivo principal foi descrever as ferramentas estratégicas adotadas pela empresa, bem como seus desdobramentos para definição de atuação em seu mercado, definição de seu portfólio e definição das ações que suportaram esta implementação.

2. REVISÃO TEÓRICA

A empresa foco desse estudo trata-se de um grupo familiar, com seus fundadores em atividade, de pequeno porte do setor de análises laboratoriais. Possui unidades em São Bernardo do Campo e Diadema, municípios da Região Metropolitana de São Paulo, e pode ser classificada como pertencente à escola empreendedora. Mintzberg (2000, p.127) define,

“O conceito mais central dessa escola é visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito – uma idéia guia, se você preferir. Fiel ao seu rótulo, a visão tende, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que a um plano plenamente articulado (em palavras e números). Isso deixa-o flexível, de forma que o líder pode adaptá-lo às suas experiências.”

As empresas pertencentes a essa escola são altamente reativas às mudanças do ambiente. A tomada de decisão e estratégia (implícita) reside na cabeça do empreendedor que rapidamente a altera quando frente a uma necessidade.

Devido a esse ser um processo ser internalizado no dirigente, ele tende a conter traços da sua personalidade e valores.

Segundo Mintzberg (2000, p.105-106) são quatro as principais características dessas empresas frente à geração de estratégias: (1) No critério empreendedor, a geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades; (2) Na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do executivo principal; (3) A geração de estratégia na empresa empreendedora é caracterizada por grandes saltos para frente, face à incerteza; (4) O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora.

O empreendedor é motivado, acima de tudo, pela necessidade de realização. [...] Como as metas da organização são simplesmente a extensão daquelas do empreendedor, a meta dominante da organização que opera de modo empreendedor parece ser o crescimento, a mais tangível manifestação de realização.

Zaccarelli (2000, p.73) define estratégia como “[...]um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio; preparação para obter vantagens nas interações.” Os

competidores e o mercado possuem comportamentos e reações imprevisíveis. A fim de auxiliar a tomada de decisão, modelos e ferramentas estratégicas são comumente utilizados.

Modelar é arbitrar uma representação da realidade. Todo e qualquer modelo tem, fundamentalmente, o objetivo de entender e tentar prever o comportamento de seu objeto de estudo. Seja ele de um veículo a velocidade constante ou de um mercado.

As ferramentas estratégicas auxiliam o tomador de decisão a visualizar, entender e tentar prever comportamentos. A ação tomada é medida da informação que se possui. Quanto maior a quantidade de informações sobre um problema, mais acurada é a decisão tomada.

Porter (2004, int. XXIII) define estratégia competitiva como “[...]em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas.”

Mintzberg (2000, p.15) em sua proposta de cinco P’s para a estratégia define: Plano, padrão, perspectiva, posição e truque (do inglês *ploy*). O plano pode ser entendido como um olhar para frente, suas intenções para o futuro. O padrão pode ser entendido como um olhar para trás, seu comportamento ao longo do tempo. A posição pode ser entendida como a maneira como a empresa coloca-se no mercado frente a seus concorrentes. A perspectiva pode ser entendida como um olhar para cima, para a visão da organização como um todo. O truque (*ploy*) pode ser entendido como uma “manobra” de maneira a despistar seus competidores.

Cravens e Piercy (2009), especificamente tratando da questão do Marketing Estratégico, apontam que uma estratégia de marketing direcionada para o cliente proporciona à companhia uma perspectiva ampla, que encaminha a empresa para uma integração de processos e atividades com intuito de gerar maior valor final para o cliente.

Dessa forma, não apenas o estudo do comportamento do consumidor, mas também do ambiente interno da empresa com base na identificação de seus pontos fortes contribui para alinhar a estratégia empresarial ao seu ambiente. Conforme Day (2001), tais pontos fortes se originam no que é chamado de Aptidões Diferenciadas, ou seja, aptidões adquiridas que lhe possibilitam executar as atividades necessárias para movimentar seus produtos ou serviços através da cadeia de produção e comercialização.

Parte da estratégia formulada não é realizada. Apenas uma parcela é efetivamente implementada (estratégia deliberada). Soma-se à estratégia deliberada as estratégias emergentes, aquelas não previstas, e obtém-se as estratégias realizadas (MINTZBERG, 2000, p.18). A estratégia, por existir em um mundo dinâmico com rápidas respostas e velocidades de mudanças, deve ser constantemente revista e realimentada. Uma empresa não pode se ater à estratégia formulada quando o cenário previsto, ou os resultados esperados não se tornam realidade. Como um condutor de um carro, frente a uma perturbação não prevista (por exemplo uma criança que repentinamente cruza seu caminho), a organização deve atualizar sua estratégia de maneira suficientemente rápida a superar as contingências e adversidades.

Ao traçarmos um paralelo com controle, disciplina técnica de engenharia de automação, a organização deve operar em malha fechada.

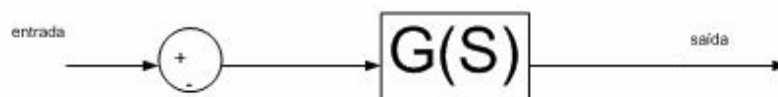


Figura 1 - Sistema em malha aberta
Fonte: Desenvolvido pelos autores

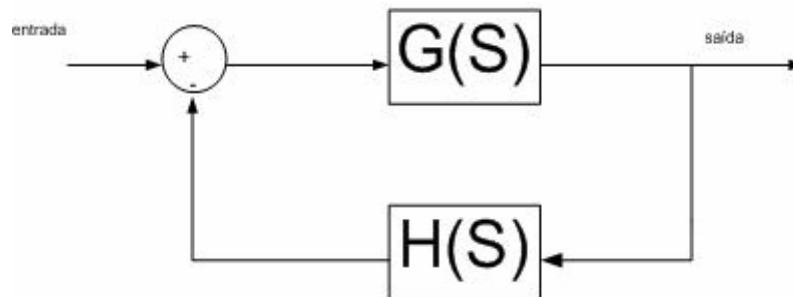


Figura 2 - Sistema em malha fechada
 Fonte: Desenvolvido pelos autores

No sistema em malha aberta (figura 1), a entrada (estratégia formulada) é inserida na planta $G(S)$ (empresa) e sua saída (estratégia realizada) é única sem variações, independentemente das mudanças internas ou no ambiente.

No sistema em malha fechada (figura 2), a entrada (estratégia formulada) é inserida na planta $G(S)$ (empresa) que monitora constantemente a saída (estratégia realizada) e, ao deparar-se com alterações ou perturbações ela é capaz de realimentar a entrada via $H(S)$ (estratégias emergentes) e alterar sua estratégia rapidamente de maneira a alinhar sua saída (estratégia realizada) às novas condições internas e ambientais.

Os itens que seguem têm como função o esclarecimento das ferramentas utilizadas no desenvolvimento do estudo, que serão relevantes para o completo entendimento do trabalho.

2.1. Cinco Forças de Porter

Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo; uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas (PORTER, 2004, p.3).

A ferramenta cinco forças de Porter é aplicada para análise entre competidores e possui cinco dimensões: Barreiras de entrada, poder dos fornecedores, intensidade da rivalidade, poder dos compradores e produtos substitutos. Porter (2004, p.4) diz que “A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor”.

2.2. GE / Mckinsey

A Matriz GE McKinsey foi desenvolvida na década de 1970 pela empresa GE com auxílio da consultoria McKinsey, relacionando as variáveis “Posição competitiva da organização” e “Atratividade do mercado”, existindo três valores para cada dimensão, totalizando 9 quadrantes. O tamanho de cada negócio/produto oferecido pela empresa é representado pelo tamanho do círculo postado na matriz e sua posição em relação aos eixos é determinado pelo desempenho em cada dimensão. Para realização da análise são levantadas variáveis com relação a dois fatores principais: Força do Negócio e a atratividade do setor, sendo posteriormente atribuída uma nota para cada uma das variáveis levantadas em cada fator (STONER e FREEMAN, 1994).

2.3. Análise SWOT

De acordo com Kerin e Peterson (2009), análise SWOT pode ser definida como uma estrutura formal para identificar e estrutura oportunidades de crescimento da organização. Essa é uma estrutura de fácil utilização para focalizar o fato de que uma oportunidade de

crescimento empresarial é resultado de uma boa adequação entre as capacidades internas da empresa e a combinação com seu ambiente externo.

A análise SWOT, analisa em separado o ambiente externo e as capacidades internas. Fischmann e Almeida (1991, p.25) definem o planejamento estratégico como:

(...) uma técnica administrativa que através, da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Enfatizando a importância da análise ambiental e interna como fortes balizadores de decisões estratégicas que podem ser adotadas pela empresa.

2.4. Estratégias genéricas de Porter

Segundo Porter (2004, p.37), “As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria[...]”. Ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria. 1. liderança no custo total; 2. diferenciação; 3. enfoque (PORTER, 2004, p.36).

A liderança no custo total propõe criar vantagem competitiva entregando seu produto ou serviço ao menor custo possível, a diferenciação busca atender as necessidades de grande valor de seus compradores (intimidade com o cliente, liderança em produtos, qualidade do produto, atendimento diferenciado, entre outros) e o enfoque visa atender um segmento particular.

2.5. Matriz produto x mercado

Duas das maneiras mais comuns de uma organização aumentar seus lucros podem ser a redução de tamanho e a criação de novos mercados. Aaker (2007, p.245) diz “[...]a redução de tamanho pode acabar debilitando a organização. O músculo necessário para criar e dar suporte às oportunidades de crescimento é perdido juntamente com a gordura.” Ainda em Aaker (*op. cit.*), lê-se “O crescimento não apenas fornece o potencial para uma maior lucratividade, como também introduz vitalidade a uma organização, ao oferecer desafios e recompensas.”

A matriz de alternativas de crescimento é uma alternativa à matriz de produto/mercado de Ansoff em 1980. Esta matriz é uma ferramenta utilizada para identificar a participação dos produtos (novos ou existentes) de uma organização em seus respectivos mercados (novos ou existentes) e identificar oportunidades de crescimento. Aaker (2007) divide em cinco alternativas de crescimento: crescimento em mercados de produtos existentes, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercado, diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados, e estratégias de integração vertical. A figura 3 abaixo ilustra a matriz de estratégias alternativas de crescimento propostas por Aaker (2007).

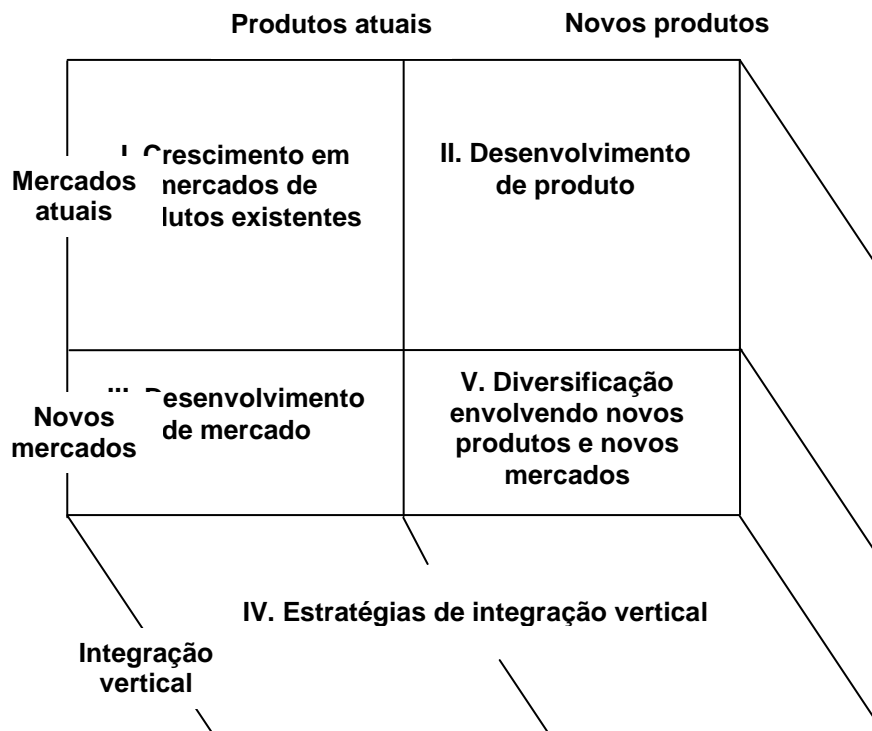


Figura 3 – Alternativas de Crescimento
 Fonte: Adaptação de Aaker, 2007 p. 247.

3. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa de caráter qualitativo e assume uma natureza descritiva. De acordo com Martins (2006), a pesquisa qualitativa denomina-se pela tentativa de compreensão detalhada de significados e características situacionais apresentados pelo caso em questão. Gil (2002) adiciona que o objetivo principal da pesquisa qualitativa é a descrição das características de determinada população ou fenômeno com intuito ou não de estabelecimento de relações entre variáveis.

O método utilizado foi o do estudo de caso, uma vez que permite uma avaliação profunda, exaustiva e comparativa de um ou poucos objetos (GIL, 2002). A escolha da empresa estudada foi feita por conveniência e disponibilidade de informações. Para critério de estudo adotou-se três momentos de análise: (1) Sensibilização à necessidade de implementação estratégica; (2) Concepção estratégica; (3) Implementação. Para interpretar os dados utilizou-se pesquisa documental que tem por base a análise do conteúdo do ferramental estratégico em utilização da empresa estudada.

A empresa objeto desse estudo possui quatro sócios. Todos com formações puramente técnicas (engenharia, medicina, biomedicina e publicidade). Em atividade desde 1979, em 2010 busca de ferramentas gerenciais, um dos sócios, engenheiro, iniciou o curso de pós graduação, MBA, em gestão empresarial. A sensibilização à necessidade de implementação estratégica originou-se quando esse sócio deparou-se com a disciplina de estratégia. Nesse momento pôde tomar ciência do posicionamento da gestão de sua empresa em relação ao universo de opções, e vislumbrou as possibilidades de crescimento e consolidação que a formalização da estratégia poderia permitir. Nessa etapa efetuou-se a coleta de dados e a formulação do problema.

Da formulação do problema, pôde-se seguir a concepção e aplicação das ferramentas estratégicas. De todo o universo de análises e ferramentas, a empresa achou pertinente adotar cinco forças de Porter, matriz GE/Mckinsey, análise interna e ambiental (SWOT), matriz produto/mercado e estratégia genérica de Porter. A escolha baseou-se na importância à concepção da estratégia e conhecimento das ferramentas.

Após as análises, propôs-se um conjunto de ações e sua respectiva matriz de prioridades de maneira a ser possível elaborar um cronograma de implementação. Os passos seguidos para execução do trabalho foram: (1) Coleta de dados; (2) Aplicação das cinco forças de Porter; (3) Aplicação da matriz GE / Mckinsey; (4) Análise SWOT (análise interna e ambiental); (5) Matriz alternativas de crescimento; (6) Determinação da estratégia genérica de Porter; (7). Determinação das ações propostas; (8). Elaboração da matriz de prioridade das ações propostas; (9) Determinação do cronograma de ação.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Seguem abaixo os resultados das ferramentas aplicadas à empresa, e suas respectivas análises.

4.1. Cinco forças de Porter

A figura 4 abaixo ilustra o resultado obtido.

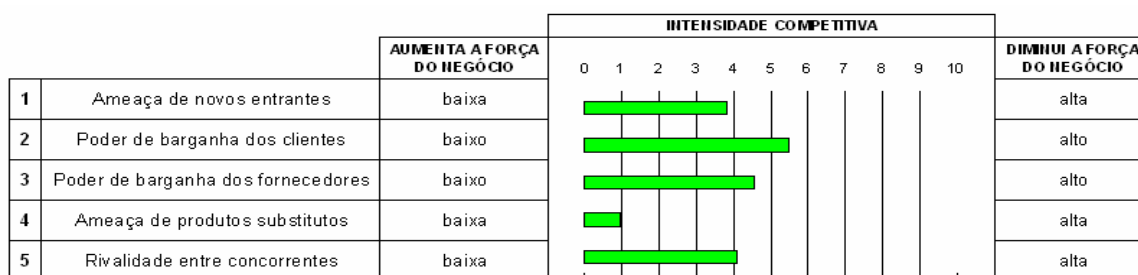


Figura 4 – Cinco forças de Porter
Fonte: Desenvolvido pelos autores

A rivalidade do setor é baixa, existem grandes grupos competindo e o mercado está consolidado.

O difícil acesso à tecnologia, alto grau de capacitação técnica exigida e grande investimento de capital implicam em baixa ameaça de novos entrantes.

Os produtos substitutos para exames são pouco significativos o que implica em baixa ameaça de produtos substitutos.

Os fornecedores não possuem diferenciação decisiva, trata-se de equipamentos e kits para análises, existe um número considerável de fornecedores e o baixo custo para troca do fornecedor acarretam em baixo poder de barganha por parte dos fornecedores.

Os clientes do Grupo nesse segmento podem ser divididos em empresas e pessoas físicas. O fato do custo de troca de prestador por parte dos clientes ser baixo, o serviço possuir impacto insignificante na lucratividade dos clientes e também não impactar no produto final quando empresas, implica em um alto poder de barganha dos clientes.

Da análise acima é possível classificar o setor de análises laboratoriais como um setor atrativo ao investimento.

Tabela 1 – Cinco forças de Porter

Laboratório	
ALTO	BAIXO
Poder de barganha dos clientes	Ameaça de novos entrantes
	Poder de barganha dos fornecedores
	Ameaça de produtos substitutos
	Rivalidade entre concorrentes

Fonte: Desenvolvido pelos autores

4.2. GE / Mckinsey

A figura 5 abaixo ilustra o resultado obtido.



Figura 5 – Matriz GE / Mckinsey
Fonte: Desenvolvido pelos autores

O setor possui boa atratividade, grande mercado, rentável, alta maturidade tecnológica e regras sociais.

A empresa possui boa imagem, contudo sua participação no setor é pequena e apresenta baixa taxa de crescimento.

O cruzamento dos eixos posiciona o segmento entre crescimento seletivo e selecionar.

4.3. Análise Macro Ambiental

A análise macro ambiental permite visualizar em que contexto está inserida a empresa e quais suas tendências de mudança. Como salientam Hooley e Saunders (1996) uma análise do setor ou setores em que a empresa trabalha pode servir para identificar as oportunidades e ameaças que desafiam a empresa. As oportunidades surgiriam basicamente em decorrência de mudanças ocorridas no mercado, tanto em nível de sociedade, governo, concorrencial, de fornecedores e de conjuntura do mercado como um todo.

4.3.1. Sociedade

A qualidade de vida constitui um dos objetivos a ser alcançado no presente estágio de desenvolvimento da humanidade. A qualidade de vida no trabalho e fora dele é cada vez mais valorizada.

Os resultados negativos do saldo previdenciário, o aumento da longevidade, o valor crescente dos convênios de saúde e o tempo de espera e baixa eficiência no atendimento do sistema único de saúde (SUS), coloca na pessoa física a pressão de provisionar recursos para a saúde na velhice.

4.3.2. Governamental

A portaria 3.214 de 08 de junho de 1978 instituiu as normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho que tornam obrigatório o cumprimento das exigências referente à medicina, segurança do trabalho e exames laboratoriais compulsórios. Sua evolução dá-se com clara tendência ao aumento da rigidez e fiscalização.

4.3.3. Competição

O mercado de análises laboratoriais está consolidado. É possível notar na competição a tendência à adoção de plataformas (entrega de exames via internet, prontuário online, entre outros). Não existe um laboratório consolidado em Diadema.

4.3.4. Fornecedores

Não há pressão por parte dos fornecedores.

4.3.5. Mercado

Com a crescente necessidade de adoção de sistemas de qualidade, e sua rastreabilidade na cadeia produtiva, nota-se a tendência à valorização dos serviços devido à exigência dos mesmos em empresas. Procura dos consumidores por serviços diferenciados (*premium*).

4.4. Análise SWOT

Para a aplicação da análise swot foram considerados quatro fatores críticos de sucesso: Custo, qualidade do produto, imagem e atendimento. A figura 6 abaixo ilustra a análise.

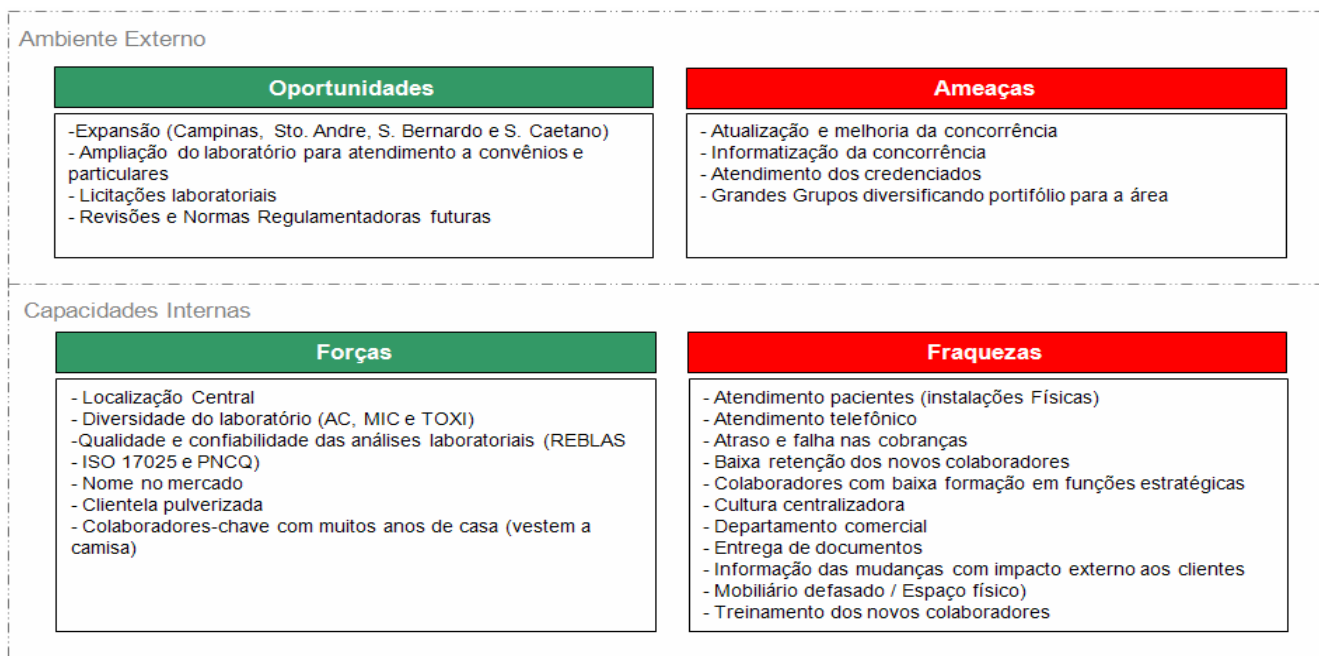


Figura 6 – Análise SWOT
 Fonte: Desenvolvido pelos autores

4.5. Matriz Alternativas de Crescimento

A figura 7 abaixo ilustra a adaptação feita da matriz de alternativas de crescimento. Mostrando na horizontal os serviços do laboratório e na vertical os mercados de possível atuação. Cada “x” representa a oferta do serviço para o respectivo mercado.







	"B2C"		"B2B"			
						
	Plano de Saúde	Particular	Empresas (Diagnóstico Ocupacional)	Hospitais e Clínicas de Saúde	Empresas de Medicina Diagnóstica	Governo
Unidades de Atendimento	X				X	
Exames <i>in company</i>					X	
Plataforma	X	X	X	X		X
Atendimento Popular						
Atendimento <i>Premium</i>	X	X	X	X		

Figura 7 – Matriz produto/mercado
Fonte: Desenvolvido pelos autores

4.6. Estratégia Genérica

A estratégia genérica de Porter escolhida para a empresa foi a diferenciação. Ao analisar o posicionamento da empresa é possível inferir que historicamente foi essa a estratégia adotada, ela já faz parte da cultura empresarial e foi com esse posicionamento que ela obteve seu crescimento.

4.7. Ações Propostas

Com posse dos dados e análises apresentados, foi possível elaborar doze ações a serem realizadas de maneira a maximizar a vantagem da empresa a longo prazo. Podem ser divididas em ações estratégicas e operacionais:

4.7.1. Ações Estratégicas

As ações estratégicas estão ilustradas na tabela 3 abaixo.

Tabela 3 – Ações estratégicas

AÇÃO PROPOSTA	
1	Abertura de nova unidade de atendimento (contenção de demanda)
2	Desenvolvimento da Plataforma web
3	Ampliação do atendimento do segmento laboratorial para atendimento VIP e Convênios (reforma da matriz Diadema)
4	Prospecção de clientes em SBC, São Caetano e Santo André (aproveitamento da capacidade da Unidade Rudge Ramos)
5	Abrir unidade de atendimento na região de Campinas
6	Atender empresas de medicina diagnósticas (laboratório de apoio)

Fonte: Desenvolvido pelos autores

4.7.2. Operacionais

As ações estratégicas estão ilustradas na tabela 4 abaixo.

Tabela 4 – Ações operacionais

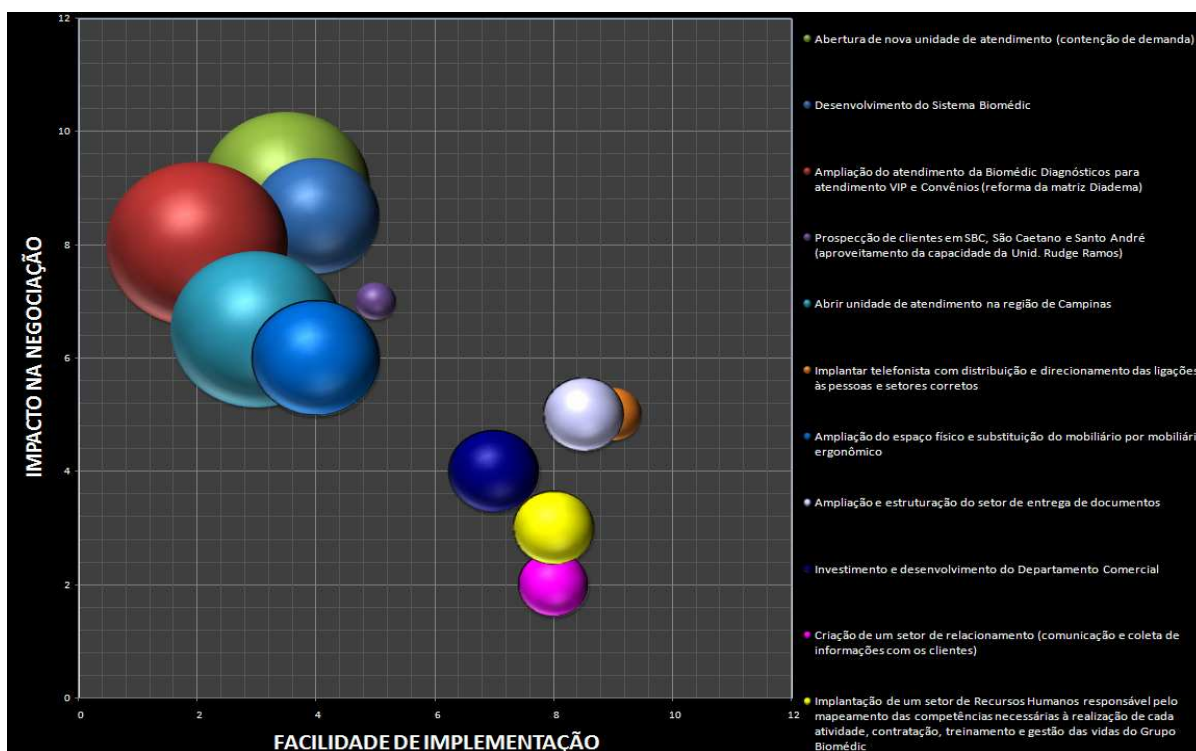
AÇÃO PROPOSTA	
1	Criação de um setor de relacionamento (comunicação e coleta de informações com os clientes)
2	Implantação de um setor de Recursos Humanos responsável pelo

	mapeamento das competências necessárias à realização de cada atividade, contratação, treinamento e gestão das vidas do Grupo
3	Implantar telefonista com distribuição e direcionamento das ligações às pessoas e setores corretos
4	Ampliação do espaço físico e substituição do mobiliário por mobiliário ergonômico
5	Ampliação e estruturação do setor de entrega de documentos
6	Investimento e desenvolvimento do Departamento Comercial

Fonte: Desenvolvido pelos autores

4.8. Matriz de prioridade

Para as ações propostas, elaborou-se a matriz de prioridade onde foram considerados o custo operacional, impacto no negócio e facilidade de implementação. A figura 8 abaixo ilustra seu resultado.



4.9. Cronograma de ações

Da matriz de prioridade extraiu-se as ações prioritárias e foi possível elaborar o cronograma de ações ilustrado na figura 9 abaixo.

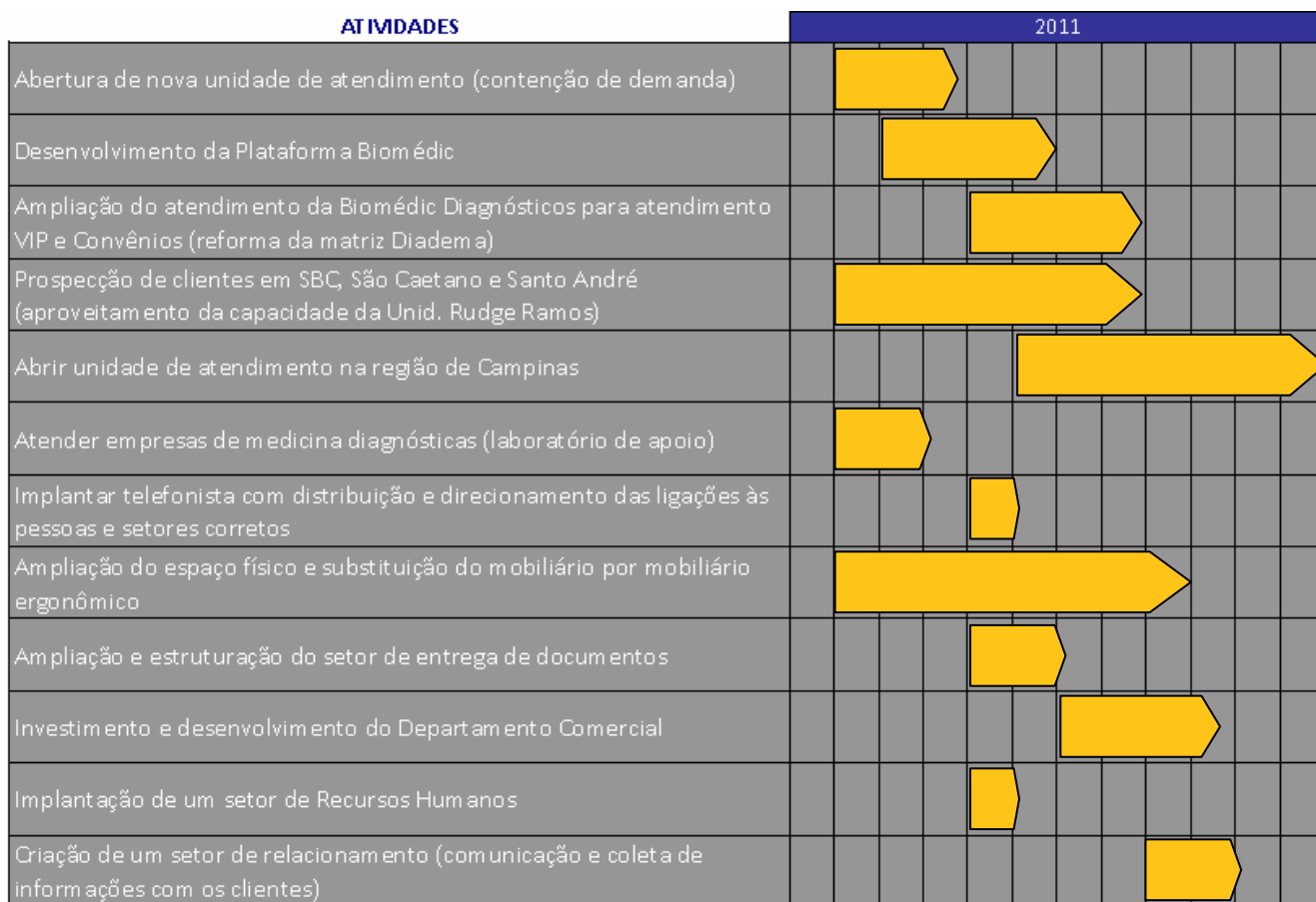


Figura 9 – Cronograma de ações
 Fonte: Desenvolvido pelos autores

5. CONCLUSÕES

Uma das grandes dificuldades encontradas pelas empresas de pequeno e médio porte é a formalização de seus processos. Quer sejam eles administrativos, financeiros ou de gestão de pessoas. Porém, com o crescimento da empresa, novos desafios são apresentados diariamente tornando-se imprescindível que o norte de ação empresarial passe pela profissionalização e adoção de padrões minimamente estruturados para auxiliar na tomada de decisão. No tema de formalização e análise estratégica, a necessidade de determinadas práticas parece ficar mais distante da realidade das PMEs. Porém, pesquisas (Cf. De Bortoli 1980, SEBRAE e IBGE) mostram que a grande barreira a ser superada para a perpetuidade das empresas é exatamente essa questão estratégica.

Com a realização desta pesquisa, buscou-se fornecer uma visão de como conceitos consolidados e difundidos em administração de grandes empresas podem e devem ser adotados na prática de gestão de PMEs. Para tanto, foi pesquisada uma pequena empresa do setor de serviços que aplicou essas ferramentas, a saber: modelo de 5 Forças de Porter (atratividade do setor), Matriz GE Mckinsey, Análise Swot, Matriz Produto/Mercado de Ansoff, Matriz de Priorização Estratégica, finalizando com um Plano de Ações.

Através da pesquisa foi relatado que, em um primeiro momento, houve certa aversão dos dirigentes na adoção destas técnicas, uma vez que a complexidade de construção inibe a sua adoção. Um fator que auxiliou na adoção das técnicas pesquisadas foi o fato de que um dos sócios da empresa possui uma sólida formação acadêmica, com duas pós-graduações, sendo uma em engenharia e outra em administração. Com isso, este sócio foi responsável por disseminar estas técnicas e garantir a sua primeira adoção. Logo na primeira elaboração do plano os demais sócios perceberam o ganho prático do resultado das análises e o efeito

facilitador na tomada de decisão e definição de quais ações a seriam adotadas, o que gerou mais tranquilidade e interesse pelas ferramentas. Desta forma, os conceitos foram sendo impregnados na empresa que respondeu positivamente a este processo de formalização.

Assim, todo o entendimento (das variáveis ambientais para apresentarem oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, atratividade do setor, desenvolvimento de estratégias de crescimento através das quatro possibilidades apresentadas na matriz produto/mercado) do processo de formalização da estratégia passou a fluir de forma harmônica na empresa.

Pretende-se, assim, com essa pesquisa lançar luz aos processos e iniciativas de gestão estratégica que podem passar a ser adotados em PMEs com a intenção de auxiliá-las no seu longo caminho de desenvolvimento e consolidação, sendo elas um grande impulsionador da economia nacional brasileira. Além de contribuir para que novas pesquisas acadêmicas possam ser embasadas colaborando para o entendimento deste segmento empresarial.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.A. **Administração estratégica de mercado**. 7.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2007.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2007.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. **Strategic Marketing**. 9th. New York: McGraw-Hill, 2009.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DE BORTOLI NETO, A. **Tipologia de problemas das pequenas e medias empresas**, Dissertação (Mestrado), FEA - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade - São Paulo, 1980.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado**. São Paulo: Makron books, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil - 2001**, IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

KERIN, R. A.; PETERSON, R. A. **Problemas de Marketing Estratégico: Comentários e casos selecionados**. 11^a Edição. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Strategy Safari: A guided tourthrough the wilds of the strategic management**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PERECIN, A. **Proposições para o entendimento do problema estratégia/estrutura na pequena e média empresa**. 1984. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica**. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias da concorrência**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas empresas** – Observatório Sebrae 1º sem de 2005, SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2005. *in* [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/572C3CE47D9997DC83257486004E858E/\\$File/NT00038B0A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/572C3CE47D9997DC83257486004E858E/$File/NT00038B0A.pdf) em 12/04/2012.

STONER, J. A.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1994.

ZACCARELLI, S.B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.