

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES– URI  
CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES –  
MESTRADO  
LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS**

**PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA  
MICROEMPRESA DO RAMO FARMACÊUTICO**

**DIEGO NESTOR SOARDI ANDRADA**

**SANTO ÂNGELO/RS  
2014**

**DIEGO NESTOR SOARDI ANDRADA**

**PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA  
MICROEMPRESA DO RAMO FARMACÊUTICO**

**Dissertação de Mestrado apresentada  
como requisito parcial para a obtenção  
do título de mestre em Gestão Estratégica  
das Organizações, área de concentração  
Estratégias Organizacionais.**

**Orientador: Edio Polacinski**

**SANTO ÂNGELO/RS**

**JULHO/ 2014**

A553p    Andrada, Diego Nestor Soardi  
Proposta de um planejamento estratégico para  
uma microempresa do ramo farmacêutico / Diego  
Nestor Soardi Andrada. – Santo Ângelo : URI,  
2014.

79 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional  
Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo  
Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica  
de Organizações, 2014.

1. Planejamento estratégico 2. Farmácia I. Título.

CDU: 65.012.2

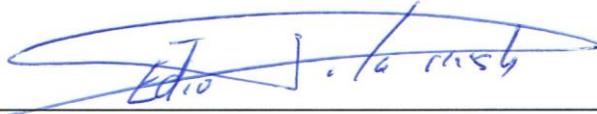
*Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720*

DIEGO NESTOR SOARDI ANDRADA

PROPOSTA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA  
MICROEMPRESA DO RAMO FARMACÊUTICO

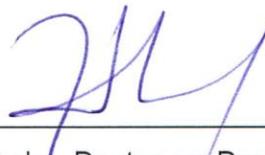
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do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

Banca Examinadora:



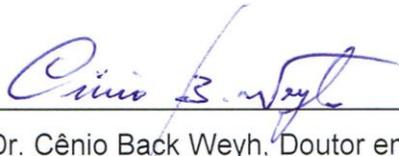
---

Prof. Dr. Edio Polacinski, Doutor em Engenharia de Produção  
Orientador/Presidente



---

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



---

Prof. Dr. Cênio Back Weyh, Doutor em Educação  
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 30 de julho de 2014.

**DEDICATÓRIA**

*À minha  
esposa Vanessa Andrada.*

## **AGRADECIMENTOS**

*À Deus por todas as oportunidades, desafios e vitórias;*

*À minha família, pelo apoio incondicional;*

*À minha esposa, pelos dias de estudo que passou comigo;*

*Aos Doutores que nos conduziram em mais uma busca de conhecimentos.*

*"A educação tem raízes amargas,  
mas os frutos são doces". Aristóteles (D.L. 5, 18).*

## RESUMO

Na contemporaneidade, o setor da saúde passa por diversas dificuldades, tanto no Brasil como em muitos outros países do mundo. Diversos fatos têm ocorrido no setor varejista farmacêutico brasileiro, principalmente no que diz respeito à concorrência que as farmácias independentes de pequeno porte têm enfrentado com a expansão de grandes redes de farmácias nas localidades. Partindo-se do princípio da competitividade, as empresas têm buscado alternativas para se sobressaírem e se manterem no mercado, uma delas é o Planejamento Estratégico, que é uma ferramenta gerencial de suma importância para qualquer porte de empresa. Segundo o Sebrae (2014), no Brasil existem 6,3 milhões de empresas. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPEs). Para tanto, entende-se ser necessário um acompanhamento especializado à estas empresas, que são uma das bases da economia Nacional. Sendo assim, esta pesquisa visa proporcionar um modelo de Planejamento Estratégico, voltado às Micro e Pequenas Empresas, onde o administrador (gerente) obtenha um suporte para vencer as adversidades do mercado. O produto desta pesquisa é um Modelo de Planejamento Estratégico, voltado para as MPEs deste setor, podendo ser utilizado não só pela empresa participante da pesquisa, como também podendo ser expandido e reutilizado em outras empresas do ramo, desde que respeite as fronteiras estruturais e culturais da mesma. Com base nas publicações científicas de pesquisas realizadas sobre este assunto, buscou-se a informação sobre o papel econômico das microempresas, o cenário em que se encontra o mercado farmacêutico atual, bem como o perfil das grandes redes de farmácias e drogarias e, também, o perfil das empresas independentes. Após a revisão bibliográfica, iniciou-se um estudo de caso qualitativo, descritivo e exploratório na Farmácia Vida e Saúde, em Entre-Ijuís/RS, onde buscou-se encontrar dados que auxiliassem na elaboração de um planejamento estratégico para auxiliá-la na manutenção de seu espaço no mercado. Com os dados obtidos, procurou-se correlacionar as informações da literatura com as informações fornecidas pela empresa estudada, através de entrevista, e também observação local do ambiente da drogaria independente. Como principais resultados de pesquisa definiu-se um Planejamento Estratégico específico e estruturado, composto com visão, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, missão, objetivos e metas, estratégias, e seis planos de ação, bem como formar implementação e acompanhamento para a farmácia vida e saúde.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. MEPs. Farmácias.

## **ABSTRACT**

At present the health sector involves several difficulties, both in Brazil and in many other countries worldwide. Several events have occurred in the Brazilian pharmaceutical retail industry, particularly with regard to competition that small independent pharmacies are faced with the expansion of large pharmacy chains in the localities. Starting from the principle of competitiveness, companies have sought alternatives to excel and stay on the market, one is the Strategic Plan, which is a management tool of paramount importance for any company size. According Sebrae-NA (2014), in Brazil there are 6.3 million businesses. Of this total, 99% are micro and small enterprises (MPEs). To do so, we understand the specialized monitoring these companies, which are a cornerstone of the National economy is needed. Thus, this research aims to provide a model of Strategic Planning, returned to Micro and Small Enterprises, where the administrator (manager), get a bracket to beat the odds in the market. The product of this research is a Model of Strategic Planning, the MPE facing this sector and can be used not only by the participating research firm, as can also be extended and reused in other companies in the industry. Based on the scientific publications of research on this subject, we sought information on the economic role of micro, the scene in which he is the current pharmaceutical market as well as the profile of large pharmacy chains and drugstores, and also the listing of independent businesses. After the literature review began a study qualitative, descriptive and exploratory case in Pharmacy Life and Health in Entre-Ijuís/RS where we tried to find data that would help in developing a strategic plan to assist it in maintaining their market space. With the data obtained, we tried to correlate the information obtained in the literature with the information reported by the company studied by interview, and also viewing spot of the independent drugstore environment. The main results of research had a specific Strategic Planning and structured-identified strengths and threats and drew up a Plan of Action for the company to become more competitive in the market.

**Keywords:** Strategic Planning. MEPs. Pharmacies.

## **LISTA DE TABELAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Classificação MPEs/Taxa de Ocupação.....        | 27 |
| Tabela 2 – Classificação das Empresas Segundo o Porte..... | 27 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Evolução do Pensamento Estratégico.....                            | 15 |
| Figura 2 – Fases do Planejamento Estratégico Segundo Oliveira (2012).....     | 20 |
| Figura 3 – Processo de Planejamento Estratégico.....                          | 23 |
| Figura 4 – Classificação das Empresas Segundo a Estrutura Administrativa..... | 28 |
| Figura 5 – Organograma da Empresa Farmácia Vida e Saúde.....                  | 46 |
| Figura 6 - Matriz <i>SWOT</i> adaptada.....                                   | 51 |
| Figura 7 – Escala de Posicionamento .....                                     | 53 |
| Figura 8 – Proposta de Planejamento Estratégico .....                         | 55 |
| Figura 9 – Matriz <i>SWOT</i> adaptada Andrada (2014).....                    | 58 |
| Figura 10 – Modelo de Plano de Ação de Assistência Farmacêutica.....          | 62 |
| Figura 11 – Plano de Ação de Elaboração de Manuais Internos.....              | 63 |
| Figura 12 - Modelo de Plano de Ação de Gestão Organizacional I.....           | 65 |
| Figura 13 - Modelo de Plano de Ação de Gestão Organizacional II.....          | 66 |
| Figura 14 - Modelo de Plano de Ação de Gestão Organizacional III.....         | 66 |
| Figura 15 - Modelo de Plano de Ação de Gestão Financeira .....                | 67 |
| Figura 16 - Modelo de Plano de Melhoria de Infraestrutura .....               | 69 |
| Figura 17 - Modelo de Plano de Ação de Ações Promocionais.....                | 70 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>11</b> |
| 1.1 Tema .....  | 12        |
| 1.2 Delimitação do Tema .....   | 12        |
| 1.3 Problema.....   | 12        |
| 1.4 Objetivo Geral.....   | 12        |
| 1.5 Objetivos Especificos .....   | 13        |
| 1.6 Justificativa.....  | 13        |
| <br>  |           |
| <b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>2.1 Planejamento Estratégico</b> .....   | <b>14</b> |
| 2.1.1 Evolução do pensamento Estratégico .....                                    | 14        |
| 2.1.2 Etapas de um Planejamento Estratégico.....                                  | 19        |
| 2.1.3 Metodologia de Planejamento Estratégico de Referência .....                 | 19        |
| <b>2.2 Micro e Pequenas Empresas – MPes</b> .....                                 | <b>24</b> |
| 2.2.1 Características de uma MPE .....  | 28        |
| 2.2.2 O Papel Econômico das Microempresas.....                                    | 31        |
| 2.2.3 Competitividade.....  | 32        |
| 2.2.4 Empreendedorismo .....  | 34        |
| <b>2.3 O Ramo Farmacêutico</b> .....  | <b>36</b> |
| 2.3.1 Grandes Redes de Farmácias e Drogarias .....                                | 37        |
| 2.3.2 As Farmácias e Drogarias Independentes .....                                | 39        |
| <br>  |           |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....  | <b>41</b> |
| 3.1 Tipo de Pesquisa .....  | 41        |
| 3.2 Caracterização da Pesquisa .....  | 41        |
| 3.3 Coleta, Tratamento e Análise dos Dados .....                                  | 42        |
| <br>  |           |
| <b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....                            | <b>44</b> |
| 4.1 Perfil da Empresa .....   | 44        |
| 4.2 Proposta de um Planejamento Estratégico para a Farmácia<br>Vida e Saúde ..... | 50        |
| 4.3 Planejamento Estratégico Proposto .....                                       | 56        |
| <br>  |           |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | <b>72</b> |
| <br>  |           |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | <b>74</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Após a Segunda Guerra Mundial, viu-se abrir as portas da globalização, trazendo alterações de mercado no mundo inteiro. Na atualidade tem-se a disposição produtos oriundos de diversos cantos do planeta, dirige-se carros chineses, toma-se medicamentos alemães, come-se comida italiana, usa-se perfumes franceses, brinca-se com brinquedos japoneses, usa-se roupa americana, etc.

Com isso, o mercado interno teve que se adequar para competir com as máquinas e mercados estrangeiros, não só melhorar seu produto, mas também tornar o preço atrativo. Em todas as áreas comerciais existem mudanças. Nisso, o mercado farmacêutico foi afetado e teve que buscar instrumentos para estar inserido nesse processo. As antigas boticas e farmácias receberam um novo visual, mais moderno, amplo e com característica mais varejista, aumentando o foco de mercado, saindo do medicamento para ampliar a linha de perfumaria, cosméticos, higiene pessoal e alimentos.

Na atualidade, o setor da saúde passa por diversas dificuldades, tanto no Brasil como em muitos outros países do mundo. Diversos fatos têm ocorrido no setor varejista farmacêutico brasileiro, principalmente no que diz respeito à concorrência que as farmácias independentes de pequeno porte têm enfrentado com a expansão de grandes redes de farmácias nas localidades.

Partindo-se do princípio de que há algum tempo atrás, na região missioneira do Estado do Rio Grande do Sul, a concorrência no mercado varejista farmacêutico era privilégio somente das farmácias independentes, e que com o surgimento das redes de farmácias e sua proliferação em diversos locais da cidade, as farmácias independentes começaram a perder participação no mercado.

## **1.1 Tema**

Pensando nas micro e pequenas empresas do ramo farmacêutico, em especial, estas que possuem características familiares e tradicionais da cidade onde estão instaladas, as que chamamos de farmácias independentes, é que se propõe este projeto, que tem como tema Proposta de um Planejamento Estratégico para uma microempresa do ramo farmacêutico.

## **1.2 Delimitação do Tema**

Para que a pesquisa alcance seus objetivos e possa ser executada, delimitou-se o tema da seguinte forma: Proposta de um Planejamento Estratégico para uma Microempresa do Ramo Farmacêutico, para uma Farmácia Independente da cidade de Entre-Ijuís/RS.

## **1.3 Problema**

A empresa pesquisada passou por um período de grandes turbulências no mercado onde está inserida. Com isso, a proposta da pesquisa de análise estratégica e de elaboração de um planejamento foi bem aceita pela mesma, que visualizou no pesquisador e na Universidade parceiros para se reorganizar e vencer as dificuldades. Ao analisarmos o tema da pesquisa, surgiram questionamentos que nos levaram a elaboração do seguinte problema: Que elementos são necessários para propor um planejamento estratégico para uma MPE do ramo farmacêutico?

## **1.4 Objetivo Geral**

Foi definido como objetivo geral: Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma MPE do ramo farmacêutico.

## 1.5 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, definem-se os seguintes:

- Identificar na revisão de literatura os elementos necessários para elaborar o planejamento estratégico proposto;
- Identificar na empresa pesquisada as informações pertinentes para auxiliar na proposição do planejamento estratégico;
- Definir uma proposta de planejamento estratégico para a empresa considerada.

## 1.6 Justificativa

Segundo o Sebrae (2014a), no Brasil existem 6,3 milhões de empresas. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPEs). Para tanto, entende-se ser necessário um acompanhamento especializado à estas empresas, que são uma das bases da economia Nacional. Sendo assim, esta pesquisa justifica-se por proporcionar um modelo de Planejamento Estratégico, voltado às Micro e Pequenas Empresas, onde o administrador (gerente), obtenha um suporte para vencer as adversidades do mercado.

Com isso, a empresa recebe uma consultoria especializada, acrescentando e ampliando suas ideias, permitindo um conhecimento da real situação da empresa e buscando através dos Planos de Ação um melhoramento contínuo da sua conduta no mercado.

A pesquisa fornece ao pesquisador um enriquecimento de seus conhecimentos teóricos, permitindo uma associação da teoria com a prática, onde o mesmo exerce seu papel de pesquisador e educador, formando novos conceitos no cotidiano da empresa. Possui ainda um traço comunitário, o que é de suma importância no contexto da Universidade, pois a mesma possui caráter comunitário e está interessada em atender a comunidade local e regional.

O produto desta pesquisa é um Modelo de Planejamento Estratégico, voltado para as MPEs do setor farmacêutico, podendo ser utilizado não só pela empresa participante da pesquisa, como também podendo ser expandido e reutilizado em outras empresas do ramo.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Para aprofundar os conhecimentos a respeito da pesquisa, realizou-se uma revisão de literatura, para fundamentar os pensamentos formulados e os resultados obtidos.

### **2.1 Planejamento Estratégico**

Na literatura, atualmente, existem diferentes autores que conceituam o termo planejamento estratégico como uma visualização do caminho a ser percorrido ao longo do tempo pela empresa. Dentre os diferentes autores, cabe destacar Oliveira (2012), que vê o planejamento estratégico como um processo que daria um rumo a ser seguido pela empresa.

Já para Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), ele seria um processo mobilizador e aglutinador para que a empresa atinja o sucesso. Logo, pode-se afirmar que o planejamento estratégico significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, ocasionando a decisão antecipada do que deve ser feito, de quando e como deve ser realizado.

De forma geral, o planejamento estratégico dá uma visão de futuro, independente do porte da empresa, de se estar abrindo, ou de ser uma empresa estabelecida. As organizações precisam de um processo de planejamento para lhes indicar a direção certa e para guiá-las ao longo do caminho.

#### **2.1.1 Evolução do pensamento estratégico**

As sucessivas escolas do pensamento estratégico serão apresentadas com base no modelo desenvolvido por Lobato *et al.* (2006). Assim, cada escola engloba e complementa a anterior, de forma a corrigir os aspectos

que possam limitar ou distorcer o conjunto delas. A Figura 2 resume as escolas do pensamento estratégico e suas características principais.

Figura 1 – Evolução do pensamento estratégico

| <b>Descrição</b>           | <b>Planejamento Financeiro</b>  | <b>Planejamento longo prazo</b>   | <b>Planejamento estratégico</b>  | <b>Administração Estratégica</b>   | <b>Gestão estratégica</b>   |
|----------------------------|---|---|--|--|---|
| <b>Características</b>     | Orçamento anual<br><br>Controle financeiro<br><br>Administração por objetivos | Projeção de tendências<br><br>Análise de lacunas<br><br>Curva de experiência<br><br>Estudo dos cenários | Pensamento estratégico<br><br>Análise mudanças no ambiente<br><br>Análise dos recursos internos e competências<br><br>Alocação de recursos<br><br>Foco na formulação | Análise da estrutura da indústria<br><br>Contexto econômico e competitivo<br><br>Estratégias genéricas<br><br>Cadeia de valor;<br><br>Foco na análise e implementação<br><br>Pesquisas e informações com base analítica; | Pensamento Sistêmico<br><br>Integração entre o planejamento e controle<br><br>Coordenação de todos os recursos para o objetivo<br><br>Organização estratégica;<br><br>Direção Estratégica<br><br>Foco nos objetivos financeiros |
| <b>Sistemas de valores</b> | Cumprir o orçamento   | Projetar o futuro   | Definir a estratégia;  | Determinar a atratividade da indústria   | Buscar uma sintonia com o ambiente Interno e externo  |
| <b>Problemas</b>           | Miopia ou visão de curto prazo  | Não prever descontinuidades   | Falta de foco na implementação   | Não desenvolver a abordagem sistêmica  | Falta alinhamento com a Filosofia organizacional  |
| <b>Predominância</b>       | Anos 1950   | Anos 1960   | Anos 1970  | Anos 1980  | Anos 1990   |

Fonte: Adaptado de LOBATO, *et al.*(2006).

A primeira fase da evolução do pensamento estratégico remonta aos anos de 1950. Boa parte daquilo que se chamava planejamento financeiro era,

na realidade, controle financeiro. A alta administração era quem aprovava um orçamento para controlar o desempenho dos negócios (LOBATO, *et al.*, 2006).

O responsável por determinar e aprovar o controle financeiro era o principal executivo, visto como o grande estrategista. Em última análise, a escola do planejamento financeiro utilizava o enfoque *top-down* (de cima para baixo), no qual havia apenas um estrategista principal que era o executivo do topo da pirâmide organizacional (LOBATO, *et al.*, 2006).

A segunda fase do pensamento estratégico foi a da escola do planejamento a longo prazo. Fase correspondente à década de 1960. Esta baseava-se na premissa de que o futuro seria estimado a partir da projeção de indicadores passados e atuais, que poderiam ser atualizados a longo prazo por uma intervenção no presente. A escola do planejamento a longo prazo trabalhava com métodos simples de elaboração de cenários que não explicavam fenômenos muito complexos (LOBATO, *et al.*, 2006).

Conforme Lobato, *et al.* (2006), na década de 1970 surgiu a terceira fase do pensamento estratégico, escola do planejamento estratégico. A estratégia passou a ser desenvolvida por um processo determinado do pensamento estratégico, tendo como técnica mais utilizada a análise SWOT. Essa técnica estaria relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, análise de suas oportunidades e ameaças.

Uma das características principais da escola de planejamento estratégico poderia ser resumida na recomendação que Thomas J. Watson, fundador da IBM, que fazia em suas mensagens aos funcionários: “Pense”. Os conceitos mais utilizados por essa escola eram:

- Pensamento estratégico – sistema de levantamento e avaliações de situações com o objetivo de definir a estratégia da empresa e ao qual deviam subordinar-se todas as suas decisões e operações;
- Análise das mudanças do ambiente: estudo dos principais fatores ambientais que afetavam a empresa no presente e de sua provável evolução, bem como dos fatores que poderiam afetar no futuro;
- Análise de recursos e competências – esforço sistemático de ampliação do conhecimento dos recursos e competências da organização, visando

otimizar os insumos existentes por meio de uma alocação eficiente e seletiva e da adoção das técnicas mais adequadas (LOBATO, *et al.*, 2006).

Contudo, para Mintzberg, *et al.* (2000), a grande falácia do planejamento estratégico seria que, assim como a análise não era a síntese, o planejamento nunca haveria de ser geração de estratégias. A análise poderia preceder e apoiar a síntese, provendo determinados insumos necessários. A análise poderia seguir e elaborar a síntese, decompondo e formalizando suas correspondências. Mas a análise não poderia substituir a síntese. Mintzberg e os demais autores, concluíram que a dominação do planejamento estratégico estava errada. Na opinião deles, essa escola deveria chamar-se programação estratégica.

A quarta fase iniciou nos anos 80, surgindo a escola da administração estratégica. Um dos principais pensadores dessa escola foi Igor Ansoff, para quem a estratégia consistia num conjunto de decisões para orientar o comportamento de uma organização. Segundo Ansoff (1990), o planejamento da postura estratégica defrontar-se-ia com dois desafios. O primeiro, denominado análise de competitividade, consistia em decidir como a empresa conseguiria êxito em cada área estratégica de negócio que pretendia atuar. O segundo era integrar seus objetivos estratégicos nessas diversas áreas numa direção global.

E, finalmente, surgiu na década de 90, a quinta fase do pensamento estratégico que consistiu na escola da gestão estratégica que veio para dar um enfoque mais integrado ao processo de planejamento. Além de planejar estrategicamente, era preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar estrategicamente (LOBATO, *et al.*, 2006).

Segundo Lobato, *et al.* (2006), o conceito tradicional do pensamento estratégico centralizado tornou-se inadequado, na medida em que para os gerentes bastava planejar, coordenar e controlar, focalizando preferencialmente as atividades internas da organização e privilegiando uma atitude reativa para fazer face às mudanças que aconteciam nos ambientes externo e interno.

Formalmente, pode-se conceituar gestão estratégica como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança

da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização (COSTA, 2004).

Portanto, planejamento estratégico é estabelecer ações estratégicas, direcionar a empresa para o futuro desejado, através de um plano que formalize a sistematização. Quando bem executado, ajuda a concretizar a visão da empresa, corrigir os rumos e encontrar oportunidades. É o processo formal de definir as necessidades de entregar altos resultados de ganhos; de identificar o que e como conseguir, da nossa atual realidade ao nosso futuro, resultados que adicionem valor à sociedade. Não é rígido nem controlador, mas um cenário de autocorreção para definir necessidades e relações para dizer “O que é” em termos de resultados, e aproximando-se ao “Quais deveriam ser” os resultados que adicionam valores (KAUFMANN, *et al.*, 2003).

Concorda-se com Lorange e Vancil (1976) quando afirmam que não existe um sistema universal de planejamento, porque as empresas diferem em tamanho, diversidade de operações, organização, filosofia e estilo gerencial.

Kaufmann, *et al.* (2003) aborda que o planejamento estratégico envolve perguntar e responder:

1. Quais profundas mudanças influenciam ou influenciarão nosso futuro?
2. Qual o nosso rumo e reação a essas mudanças?
3. Quais são os elementos que nós devemos propor? E por quê?
4. Como descreveremos nossos resultados desejados em termos cabíveis?
5. Quais são os melhores modos e meios de se chegar lá?
6. Como mediremos o progresso?
7. Como mediremos o sucesso?
8. Como vamos rever as necessidades?

Planejamento estratégico é o processo formal para produzir planos documentando os resultados identificados. O planejamento estratégico desenvolve, cria e registra pelo menos os seguintes resultados a serem consumados: uma visão ideal do que se deseja para o amanhã; missão ou propósito organizacional; objetivos estratégicos para alcançar os resultados; prioridades baseadas na necessidade de avaliação (resultados e o custo);

soluções/táticas (métodos e meios) para entregar resultados internos e externos (KAUFMANN *et al.*, 2003).

Para Porter (1989), uma empresa sem planejamento pode acabar atuando como bombeiro, apagando incêndios, sem enxergar a causa deles. Logo, pode-se dizer que é um importante instrumento de gestão e constitui uma das mais importantes funções administrativas; e é através dele que se estabelece a direção da empresa, condução da liderança e o controle de atividades.

Reilley (1971), experiente consultor estratégico, em seu artigo *Planning the strategy of the business* (Planejando a estratégia da empresa), afirmou que:

"Os desafios de nossa economia dinâmica requerem um planejamento estratégico preparado de maneira similar ao que é feito pelo Alto Comando das Forças Armadas... Cada vez mais, o sucesso duradouro das empresas na adaptação às mudanças ambientais e a rentabilidade e o crescimento dessas empresas dependem de um cuidadoso planejamento estratégico... Parece inevitável que o planejamento estratégico, o qual integra todos os aspectos da empresa e é baseado em uma análise dos ambientes interno, externo e futuro, irá representar um papel de crescente importância diante dos desafios e problemas da nossa dinâmica economia."

### 2.1.2 Etapas de um planejamento estratégico

A elaboração do planejamento estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no local certo, na hora certa. Um plano estratégico oferece uma visão de futuro e indica a direção certa. Para Drucker (2003), o planejamento estratégico é um processo contínuo, que proporciona tomar decisões acertadas em situações de riscos. Organizando sistematicamente as atividades necessárias a essas decisões e, através de uma retroalimentação, mede o resultado confrontando com as expectativas alimentadas.

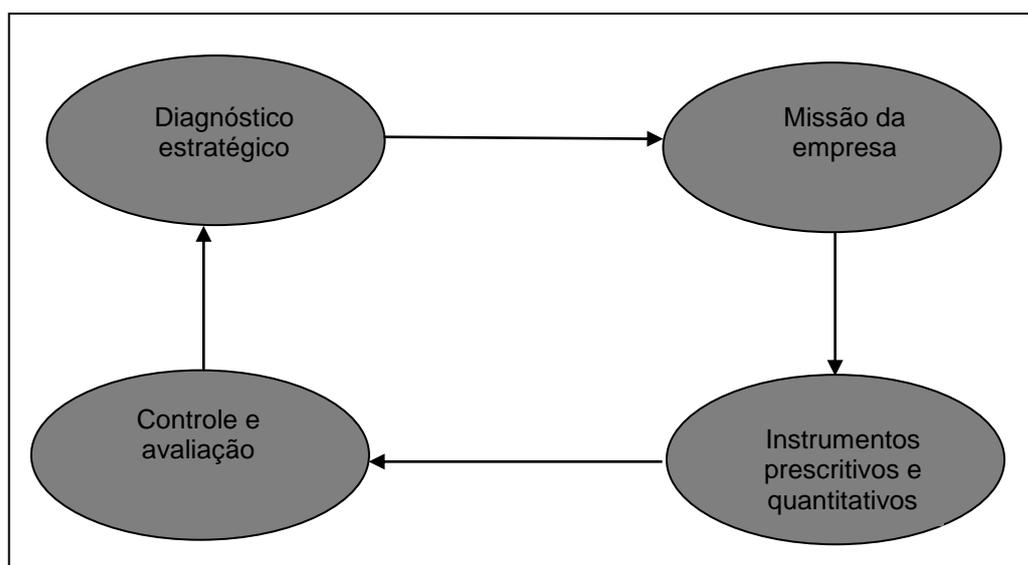
### 2.1.3 Metodologia de planejamento estratégico de referência

Esta seção apresenta um resumo da metodologia de planejamento estratégico apresentada por Oliveira (2012), que é o resultado de vários anos

de experiência acadêmica – como professor da Universidade de São Paulo (USP) – e como consultor.

A metodologia proposta por Oliveira (2012) aborda quatro fases distintas, apresentadas na Figura 2:

Figura 2 – Fases do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2012)

Dentro da primeira fase da metodologia de Oliveira (2012) pode-se observar a definição da visão da empresa. A visão diz respeito ao que a empresa deseja ser no futuro e deve considerar os anseios dos clientes internos e externos. Nesta fase são considerados a análise do ambiente externo e interno da empresa. Para o ambiente externo, busca-se compreender seu comportamento e identificar oportunidades de crescimento e possíveis ameaças para a empresa. A análise do ambiente interno proporciona uma visão da capacidade da empresa, pois considera estrutura, suprimentos, tecnologia, mão-de-obra e recursos financeiros como aspectos meios para se alcançar os objetivos.

A análise dos concorrentes é um aspecto da análise externa que é destacada por Oliveira (2012). Essa análise procura compreender o comportamento dos concorrentes e, por isso, exerce forte influência nas decisões estratégicas que aumentarão a competitividade da empresa frente ao mercado que atua.

A segunda fase aborda a questão da missão da empresa. A missão é a “determinação do motivo central da existência da empresa” (OLIVEIRA, 2012). Define-se o cliente e os propósitos de existência da empresa que corresponde aos setores que a empresa irá atuar, aos cenários que serão encontrados, uma visão futura de mercado. O estabelecimento da “postura estratégica” da empresa ou, a maneira que a empresa irá agir frente as situações encontradas e o estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas que são as orientações que o administrador terá durante o processo de planejamento, também são definidas nesta etapa.

Na terceira fase se responde as perguntas: de “onde se quer chegar?” e “como chegar na situação desejada?”. São utilizados instrumentos prescritivos para a elaboração dos objetivos gerais e específicos, metas. As estratégias, políticas e diretrizes de ação também são definidas nesta fase. São escritos os projetos e planos de ação que determinarão a maneira de agir da organização (OLIVEIRA, 2012).

Oliveira (2012) ainda considera que, para que se tenha parâmetros mensuráveis sobre os objetivos, devem ser utilizados os instrumentos quantitativos nas projeções econômicas do planejamento. Portanto, esta fase é responsável pela formulação dos objetivos e da maneira de alcançar os mesmos.

A última e quarta fase corresponde ao controle e avaliação das implementações, através de comparação dos resultados alcançados com os projetados (OLIVEIRA, 2012). A metodologia proposta aborda mais intensamente aspectos como a missão e visão da empresa. Considera importante conhecer o ambiente antes de iniciar a formulação dos objetivos. Isto proporcionará maior segurança na definição de objetivos passíveis de serem alcançados.

Oliveira salienta, ainda, que a empresa sempre deve ser analisada quanto a sua realidade, seu modelo de gestão, seus negócios, produtos e serviços, bem como os fatores ambientais, para eleger a melhor metodologia de planejamento estratégico para a mesma.

A Figura 3 demonstra o processo de planejamento estratégico desenvolvido por Oliveira (2012), ancorado nas fases discutidas acima e que representa a trajetória da elaboração de um planejamento estratégico.

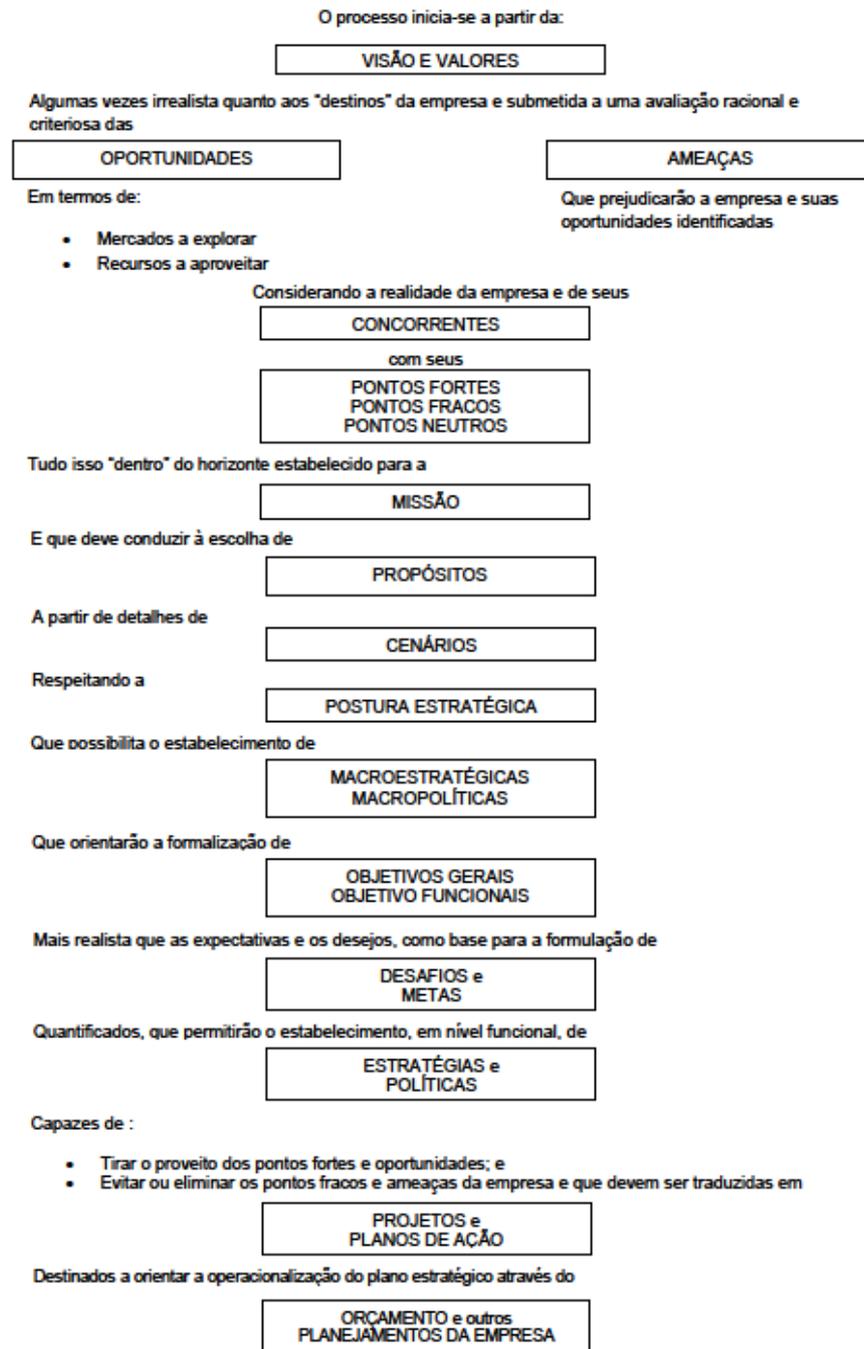
Na prática do planejamento estratégico, os administradores da empresa deverão passar por cada um dos componentes dos módulos, de acordo com a necessidade da empresa. Para os módulos de direcionamento estratégico e de análise estratégica, considera-se cada um dos negócios potenciais da empresa, trabalhando as questões macros do processo do planejamento estratégico com maior intensidade.

O módulo de direcionamento estratégico representa o conjunto das grandes orientações estratégicas da empresa, como por exemplo: visão, megatendências, valores, missão. No segundo módulo, análise estratégica, trata-se da situação atual e do comportamento evolutivo dos fatores externos e internos de influência estratégica da empresa, como por exemplo: o diagnóstico estratégico, cenários, análise prospectiva e fatores estratégicos (OLIVEIRA, 2012).

Nos módulos seguintes, o foco principal são os negócios, produtos e serviços oferecidos pela empresa aos seus clientes em geral. O módulo de posicionamento estratégico representa a interligação dos negócios atuais e futuros com os segmentos e nichos de mercado, bem como as vantagens competitivas da empresa, através dos seguintes componentes: definição dos negócios, vantagens competitivas, prioridades básicas e postura estratégica.

O módulo de diretrizes estratégicas apresenta o conjunto das principais orientações para a operacionalização do processo do planejamento estratégico através dos objetivos a serem alcançados, metas, estratégias e políticas. No último módulo, tem-se os instrumentos estratégicos, que estão estruturados e interligados e possibilitam a operacionalização e gestão do processo de planejamento estratégico na empresa. Isso se dá através dos seguintes componentes: programas, projetos, atividades e planos de ação (OLIVEIRA, 2012).

Figura 3 – Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Oliveira (2012)

## 2.2 Micro e Pequenas Empresas – MPE's

Para a definição de uma Microempresa se faz necessário enumerar alguns parâmetros que enquadrem essas organizações dessa forma. O SEBRAE (2006), enumera esses critérios e parâmetros para enquadramento de porte das empresas. Dessa classificação dependerão as maiores ou menores facilidades para usufruir benefícios, incentivos e vantagens dispostas nos respectivos dispositivos legais em vigor.

Para Longenecker, *et al.* (2007, p. 7),

“especificar qualquer padrão de tamanho para definir empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes (...). Uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparada com menores”.

A principal característica prática que diferencia as microempresas e empresas de pequeno porte das demais é o fato de dependerem sua sobrevivência e crescimento, na grande maioria absoluta dos casos, de uma única pessoa, seu proprietário. Nestes casos, todo o funcionamento da empresa é uma extensão da personalidade de uma única pessoa. Com isso grande maioria das organizações de pequeno porte tende a ignorar a necessidade e os benefícios de apoiarem seus processos decisórios no respaldo do Planejamento Estratégico, isto por julgarem-se incapazes de absorver mais esta atividade.

Outros fatores colaboram ainda para esta atitude, tais como: a falta de recursos para contratar profissionais adequados ou qualificar seus profissionais e o corpo de gestão para esta e outras funções, igualmente importantes. Pode-se citar ainda, o excesso de atividades e a centralização de poder como causas desta resistência, até certo ponto natural, porém comprometedora para a viabilidade e sustentabilidade do modelo de negócio.

Há, ainda, ponderações interessantes a respeito das diferenças do gerenciamento empregado pelo empreendedor, que concebeu a empresa, e a forma de gerenciar adotada por um empresário que adquire um modelo de negócio já estabelecido. Têm-se, então, pelo exposto, duas das principais características de diferenciação das empresas de pequeno porte em

comparação às demais, fundamentais para análise das possíveis causas de falências precoces:

- o pequeno respaldo econômico e as conseqüentes dificuldades inerentes;
- e o reduzido número de níveis hierárquicos e de atividades de suporte, o que torna sua estrutura centralizada na pessoa do proprietário.

A centralização na tomada de decisões implica em uma supervisão mais direta, supervisão cerrada, sobre as atividades da empresa. Neste contexto todas as decisões importantes tendem a passar pelas mãos do proprietário, ou deste e seus sócios. Motivos como estes, geram uma dificuldade de se considerar planos de longo prazo para a organização, visto que as atividades diárias consomem todo o tempo do proprietário-gerente.

Nessa direção, Pinheiro (1996) diz que as micro e pequenas empresas são oprimidas no seu dia-a-dia por fatores diversos que afetam a sua produtividade e que estão relacionados à sua estrutura organizacional, à dinâmica da força de trabalho, à aplicação dos recursos materiais e financeiros disponíveis e à inadequação ou falta de utilização de técnicas gerenciais adequadas. Nas micro e pequenas empresas, na maioria dos casos, se direciona a atenção para o atendimento a uma série de eventos, que dizem respeito somente ao cotidiano, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda o fato do processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários.

Na visão de Almeida (1994), as MPEs são eficientes no cotidiano, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Há que se ponderar sobre este paradoxo, apesar das reconhecidas limitações de recursos e profissionais, se compensa investir no desenvolvimento do planejamento estratégico para ampliar as chances de manutenção dos modelos de negócio ao longo do tempo, pois minimamente as pequenas empresas terão a seu lado maior agilidade para reagir às adversidades vivenciadas, quando previamente detectadas.

É mister que a utilização do planejamento estratégico no ambiente das MEP's, apoiado por um Plano de Negócio bem estruturado, pode viabilizar a manutenção e prosperidade de um modelo de negócio. Uma das primeiras preocupações diz respeito à ponderação do conhecimento por parte dos

gestores de pequenas empresas em referência às ferramentas e metodologias deste tipo.

Segundo Bortoli Neto (1997), os problemas relacionados à natureza estratégica representam cerca de 80% e apenas 20% está ligado à falta de recursos, principal problema identificado pelo senso-comum. Neste sentido o papel do Planejamento Estratégico deve ser o auxílio direto à operacionalização da estratégia e de suporte ao modelo de negócio, atuando proativamente para o mapeamento de potenciais problemas de cunho estratégico. Convenientemente deve-se oferecer a qualificação necessária para tal.

O Planejamento Estratégico deve ainda focar os recursos e principais ações para a consecução dos objetivos e metas da organização, isto principalmente para as pequenas empresas pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais.

Gimenez (1990) enfoca o que denomina comportamento estratégico do pequeno empresário, levantando questões sobre a percepção das transformações ambientais, o caráter introvertido da prática de gestão, identificação de oportunidades e ameaças, percepção dos pontos fortes e fracos na organização, formas de reação às transformações ambientais, ações para tirar proveito de pontos fortes e o que faz em relação aos pontos fracos.

A administração estratégica é um processo dinâmico e nele nada é definitivo. Todas as ações estão sujeitas a ajustes à medida que as condições ambientais internas ou externas fizeram com que algo seja mudado, ou mesmo de acordo com surgimento de novos insights, implicando lidar dialeticamente, como sugerido pelo enfoque artesanal, com raciocínio e instrução, controle e aprendizado, estabilidade e mudança, planejamento e adaptação reativa (CABRAL, 1998).

Assim, nas MPEs a estratégia mais apropriada é a procura de compatibilização de sua estrutura com as características do meio-ambiente, principalmente pela exploração de nichos de mercado. Desse modo, a flexibilidade é considerada a base natural das estratégias das MPEs. O desafio, no entanto, é a compreensão da prática da gestão estratégica, de modo genérico, por parte dos pequenos e microempresários.

A classificação das MPEs, de acordo com o SEBRAE, em relação ao número de empregados, obedece aos parâmetros constantes da Tabela 1.

Tabela 1 – Classificação MPES / Taxa de Ocupação

| <b>PORTE/SETOR</b> | <b>INDÚSTRIA</b>        | <b>COMÉRCIO/SERVIÇOS</b> |
|--------------------|-------------------------|--------------------------|
| MICROEMPRESAS      | Até 19 empregados       | Até 9 empregados         |
| PEQUENO PORTE      | De 20 a 99 empregados   | De 10 a 49 empregados    |
| MÉDIAS             | De 100 a 499 empregados | De 50 a 99 empregados    |
| GRANDES            | 500 ou mais empregados  | 100 ou mais empregados   |

Fonte: SEBRAE, 2006.

Por outro lado, o BNDES considera os dados pertinentes ao faturamento. A Tabela 2, compara os respectivos métodos de classificação.

Tabela 2 – Classificação das empresas segundo o porte

|               | <b>Microempresa</b>                                  | <b>Pequena Empresa</b>   | <b>Média Empresa</b>  | <b>Grande Empresa</b>                                     |
|---------------|--|--|---|---|
| <b>SEBRAE</b> | Receita Bruta anual de até R\$ 240.000               | Receita Bruta anual superior a R\$ 240.000 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000       | -   | -   |
| <b>BNDES</b>  | Receita operacional bruta anual de até R\$ 1.200.000 | Receita operacional bruta anual superior a R\$ 1.200.000 e inferior a R\$ 10.500.000 | Receita operacional bruta anual superior a R\$ 10.500.000 e inferior a R\$ 60.000.000 | Receita operacional bruta anual superior a R\$ 60.000.000 |

Fonte: Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006

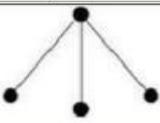
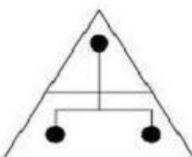
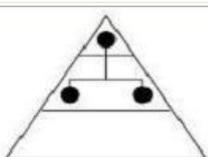
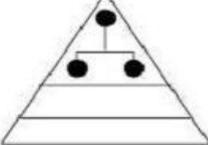
Para Drucker (2003), o parâmetro mais comum para nomear a empresa como de pequeno porte é o número de funcionários, visto que, à medida que a empresa aumenta o seu quadro de funcionários, ela acaba sofrendo uma modificação estrutural e comportamental. Porém, apesar de ser relevante, o número de funcionários em si não é determinante, uma vez que existem empresas com número reduzido de funcionários e características de uma

grande empresa, bem como empresas contendo um número grande de funcionários, mas com características de pequena empresa.

Drucker (2003) salienta, ainda, que a estrutura administrativa, em especial a estrutura da alta administração, é, portanto, o único critério de confiança para avaliar o tamanho da empresa, pois uma empresa tem o tamanho da estrutura administrativa de que necessita.

De acordo com o pensamento de Drucker (2003), o autor apresenta um quadro explicando os quatro estágios do tamanho de uma empresa, cada qual com características distintas, conforme a Figura 4.

.Figura 4 – Classificação das empresas segundo a estrutura administrativa

| Porte   | Representação   | Característica   |
|---------|---|--|
| Micro   |    | Não existe separação entre os níveis hierárquicos.   |
| Pequena |   | A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores.                        |
| Média   |  | O cargo de cúpula exige dedicação em tempo integral e os objetivos empresariais globais não podem ser estabelecidos pelo ocupante do cargo         |
| Grande  |  | A função de direção suplanta a capacidade de uma pessoa, dividindo-se em coordenação de níveis médios e estabelecimento de objetivos empresariais. |

Fonte: Drucker, 2003, p.221

### 2.2.1 Característica de uma MPE

As microempresas geram uma grande contribuição para a economia da nação. É através delas que se produz uma parte substancial do total de bens e serviços. As MPEs garantem grande parte da força de trabalho, e geram riquezas ao país.

Casarotto Filho e Pires (2001) acreditam que as micro e pequenas empresas no mercado mundial cresceram e continuarão crescendo, graças ao aumento do grau de variedade (personalização) e variabilidade (flexibilidade)

dos produtos e processos. Esses processos seguem a evolução da demanda orientada às necessidades intangíveis, sempre mais sofisticadas, e à evolução tecnológica orientada para a produção.

Resnick (1990) entende que micro e pequena empresa é aquela que tem o “proprietário-gerente”, em que este atua na direção da empresa, devendo conhecê-la em profundidade e a controle totalmente, e que a empresa se caracterize pela limitação de recursos.

Para Longenecker, *et al.* (2007), quanto à definição, não existe consenso a respeito de expressões que definam objetivamente o que é uma microempresa ou uma pequena empresa. Muitas vezes os conceitos de ambas se confundem face à grande vagueza conceitual.

Ao conceituar as micro, pequenas e médias empresas, Longenecker, *et al.* (2007) faz-se, pois, necessário lançar mão de um ou mais critérios, que podem ser quantitativos ou qualitativos. Um exemplo de critério quantitativo é a classificação de uma empresa como micro, pequena, média ou grande, segundo seu volume de faturamento.

Já os critérios qualitativos poderiam ser a capacidade de inovação tecnológica ou a tecnologia adotada e alguns outros critérios que Morelli (1994) considera mais vagos e difíceis de mensurar, tais como: possuir (ou não) uma administração especializada; possuir (ou não) produção em escala, e ser (ou não) receptora de mão-de-obra liberada do setor rural.

De acordo com Motta e Pereira (1991), as grandes empresas têm características de uma organização burocrática: impessoalidade, formalidade e administração profissional; verificando-se justamente o oposto nas MPEs, em que o proprietário/administrador do negócio é a figura mais importante, sendo a estrutura familiar uma de suas características mais acentuadas. Como decorrência, tem-se a centralização do poder na figura do proprietário/administrador.

O administrador da MPE, por atuar em diversas áreas, acaba muitas vezes influenciando e/ou impondo suas características pessoais na empresa e nos seus funcionários (ALMEIDA, 1994). Para este autor, a característica da personalidade na gestão das micro e pequenas empresas pode não se tornar um problema, exceto se o administrador estiver propenso a mudanças e acompanhe a evolução dos sistemas e técnicas de gerenciamento. Caso

contrário, a empresa tende a ficar ultrapassada no que se refere às técnicas e procedimentos gerenciais (ALMEIDA, 1994).

A informalidade na MPE se evidencia através da não utilização de instrumentos formais para tratar de seus problemas, sendo que a solução para os mesmos é encontrada rapidamente através de contatos diretos entre as pessoas. O administrador na MPE utiliza a intuição como principal base para a tomada de decisão e, como acumula muitas funções, acaba se voltando para os problemas do cotidiano e deixa de refletir sobre o planejamento da empresa (ALMEIDA, 1994; GOLDE, 1986).

Na administração das MPE's, o problema relacionado à informalidade está estreitamente ligado à falta de normas e de comunicações escritas entre o administrador e os funcionários. A vantagem que se apresenta, é o comprometimento que aparece entre os colaboradores e a empresa, existindo um ambiente de amizade e de camaradagem que não surge em outras empresas (ALMEIDA, 1994; GOLDE, 1986).

Longenecker, *et al.* (2007) enfatizam que, tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades de trabalho. Se esses processos de dirigir e coordenar forem bem executados, contribuem para a produtividade e lucratividade, qualquer que seja a dimensão dos negócios.

Os demais autores citados afirmam ainda que à medida que a pequena empresa cresce, sua tarefa gerencial se torna mais complexa, e seus métodos gerenciais devem se tornar mais sofisticados. E ressaltam que, embora algumas empresas grandes tenham um gerenciamento fraco, as pequenas empresas parecem ser especialmente suscetíveis a essa fraqueza, pois os gerentes de pequenas empresas são limitados pelas condições que não constituem problemas ao executivo de uma grande organização.

Além disso, em uma microempresa, o empreendedor tipicamente não dispõe de um gerente especializado. Os gerentes geralmente são os proprietários e na maioria das vezes não dispõem de suporte experiente em pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas (LONGENECKER, *et al.*, 2007).

Apesar das MPEs possuírem grande importância no cenário econômico e social, é elevado o seu índice de mortalidade especialmente nos primeiros

anos de vida. Estudos têm sido realizados, para identificar as prováveis causas do fracasso e mesmo de sucesso dos empreendimentos. Estes estudos têm o objetivo de subsidiar os empresários para que tenham uma orientação mais segura dos negócios, visando o aumento do tempo de existência dos mesmos.

De acordo com Bom Angelo (2003), uma pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor, que acompanha o ritmo com que são abertas novas empresas em todo o mundo, colocou o Brasil como o quinto país em atividade empreendedora, atrás apenas de México, Nova Zelândia, Austrália, e Coréia. A pesquisa mostra que 14% dos brasileiros entre 18 e 64 anos chegam a abrir um negócio. Apenas 30% dessas novas empresas passam dos três anos de vida. As outras simplesmente entram para o alto índice de “mortalidade infantil” que marca as iniciativas empreendedoras no mundo inteiro.

A respeito das estatísticas dos SEBRAE, a cada 100 (cem) empresas que iniciam suas atividades, 71 (setenta e uma) fecham antes de completar cinco anos de vida (MACHADO, 2005).

### 2.2.2 O Papel econômico das microempresas

Todo estudo científico tem como condição *sine qua non* a necessidade de um consistente embasamento teórico de modo a dar sustentabilidade à pesquisa e aos resultados apresentados. Dessa forma, este trabalho inicia destacando o importante papel econômico das microempresas no processo de crescimento e desenvolvimento de cada nação.

De acordo com Longenecker, *et al.* (2007), as pequenas empresas, como parte da comunidade empresarial, colaboram para o bem-estar econômico da nação, produzindo uma parte do total dos bens e serviços. A existência de um grande número de micro, pequenas e médias empresas na economia leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política. Uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo, além de proporcionar a redução dos problemas inflacionários, decorrentes da existência dos oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado (KRUGLIANSKAS, 1996).

Atualmente, no cenário nacional, existem 6,3 milhões de empresas. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPEs). Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado (SEBRAE, 2014).

De acordo com Cruz (2002), 96% de todos os novos empregos criados no Brasil entre 1995 e 2000, foram proporcionados pelas pequenas empresas, e que neste período, enquanto as médias e grandes empresas geraram 88.100 empregos, as pequenas empresas criaram 1,9 milhões de empregos, equivalendo a um crescimento de 19,2% contra apenas 0,6% nas médias e grandes empresas. Complementa, ainda, que o número de pequenas firmas em 1995 era de 1,73 milhão, o que aumentou para 2,16 milhões em 2000. Em contrapartida, menciona-se que, em muitos casos, a criação e a sobrevivência destas pequenas empresas devem-se às grandes, pois muitas nascem e crescem atreladas à produção e à demanda de que estas necessitam.

### 2.2.3 Competitividade

A competitividade pode ser considerada como um tipo de relação permeada pela disputa entre organizações e por recursos escassos, mas essenciais à sua sobrevivência. O sucesso ou fracasso de uma organização dependem de sua habilidade em atingir uma vantagem competitiva perante as condições de similaridade de requerimento dos recursos, de densidade e de diversidade organizacional, em termos de produtos, serviços e padrões de consumo. As organizações se sujeitam, assim, a processos de seleção e de exclusão competitiva, o que estimula a busca de novos métodos de fabricação e de gestão, de arranjos estruturais cada vez mais eficientes (HANNAN; FREEMAN, 1975).

No entendimento de Albuquerque (1992), a competitividade é “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter, no longo prazo, posição sustentável no mercado”.

Por outro lado, alguns estudos conceituam a competição em termos da capacidade da organização de formular e executar estratégias que controlem os níveis de competição entre os concorrentes. Sua posição reforça a ideia de que a estratégia competitiva consiste em conquistar, em obter vantagens

comparativas, ultrapassando os concorrentes e afastando-os do mercado (BARNEY, 1986).

Em contrapartida, Hamel e Prahalad (1994) afirmam que, com a finalidade de alcançar uma posição de liderança em seu setor, a organização deve ter não somente a capacidade de competir, mas também ser capaz de construir alianças, mesmo que sejam com concorrentes.

Em vista disso, a problemática da busca de competitividade em pequenas e microempresas é central na discussão da natureza do empreendedorismo. Os pequenos empresários seriam empreendedores na medida em que conseguissem combinar recursos em ambientes com alto grau de incerteza e ambiguidade.

As organizações competem em um mesmo ambiente pelos mesmos clientes, com produtos iguais ou substitutos. Assim, as MPE's, por meio das ações de seus dirigentes, devem se adaptar ou funcionar de modo autônomo. Dodge, Fulerton e Robbins (1994) afirmam que não há nem total dependência nem total autonomia. Assim, os dirigentes de uma organização em um ambiente altamente competitivo irão perceber problemas e encontrar soluções diferentemente daquelas que estão inseridas em um ambiente com pouca ou nenhuma competição.

Nessa perspectiva, os autores expõem a matriz associando o estágio de ciclo de vida com o nível de competição no ambiente empresarial, por meio da identificação dos tipos de problemas fundamentais enfrentados pelas organizações, que exigem diferentes decisões.

As empresas de uma forma geral buscam se adequar ao tipo de ambiente em que estão inseridas ao longo de toda a sua trajetória de vida. A cada fase da vida empresarial vivencia-se momentos particulares e característicos de cada fase que pode estar distribuída no nascimento, crescimento, no desenvolvimento ou no envelhecimento. Assim, a preocupação de se estudar os diferentes estágios de ciclo de vida das organizações.

Os estudos de ciclo de vida organizacional, segundo Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992), procuram demonstrar a variação de características organizacionais no decorrer do tempo. Isto implica em alterações de dimensões estruturais das organizações. Assim, em diferentes estágios de vida, as

organizações passam a apresentar atributos específicos e agir de forma distinta.

#### 2.2.4 Empreendedorismo

Tornar-se empresário exige um “batismo de fogo” pelo qual poucos conseguem passar com sucesso. Muitas vezes esse processo leva a um amadurecimento forçado, independente da idade ou da experiência profissional do aspirante a ter o negócio próprio. Ainda mais num país como o Brasil, tão compulsivo por regulamentações e decretos quanto criativo na forma de burlá-los, a iniciação na vida empresarial normalmente implica uma reconsideração de valores e comportamentos.

Não é fácil ser empreendedor. Pessoas que se habituaram a ver o mundo a sua volta sob a perspectiva de empregados, sem maior envolvimento com os negócios da organização como um todo, acabam percebendo que ser empresário é muito mais complexo do que parece à primeira vista. Há os que detectam logo cedo que, para montar um negócio, precisam antes se preparar adequadamente, tanto técnica quanto psicologicamente, sob o risco de ver seu projeto fracassar ainda no início. E, às vezes, exige até recuos táticos e uma boa dose de paciência para saber o momento certo de começar.

De acordo com Bringham (2000), muitas pessoas, nos dias de hoje, acham que para abrir uma organização e obter sucesso é necessário apenas ter algum capital disponível. No entanto, se estas pessoas não tiverem características empreendedoras e não utilizarem um sistema de controle de custos e pesquisas mercadológicas, dentre outros fatores, poderão falir muito mais cedo do que imaginam.

São muitos os motivos pelos quais as pessoas decidem montar e abrir seu próprio negócio. Dentre eles, destacam-se (SEBRAE, 2014): sensação de liberdade, provar que é capaz, certeza do sucesso, disposição para desenvolver ideias, vontade de ser seu próprio patrão, desejo de ganhar mais dinheiro, desejo de aplicar recursos disponíveis e por estar desempregado.

O sucesso ou fracasso de um empreendimento está essencialmente ligado ao conhecimento que se possui sobre o negócio que se quer implantar.

Além disso, é recomendável que o administrador tenha as características de empreendedor.

De acordo com Marins Filho (2014), em um estudo realizado nos EUA foram definidas cinco características básicas para um empresário obter sucesso em seu negócio. Estas características são:

- Alto grau de energia: deve-se ter comprometimento e habilidade para conseguir que as coisas sejam feitas; persistência, para fazer as coisas até o seu final; energia física e mental, iniciativa e vigor e muita força de vontade para levar um projeto ou um sonho até o fim;
- Pensar como empreendedor: para ter sucesso o empresário deve inovar através de ideias e caminhos; pensar ou explorar soluções não-ortodoxas; e usar a razão em termos práticos, teóricos e abstratos;
- Talento no relacionamento com as pessoas: envolve a vontade e disposição da pessoa em trabalhar com outras pessoas, aceitar comentários e sorrir de situações mesmo quando as coisas vão mal. Esta parece ser a principal característica, diz o estudo;
- Habilidade em comunicação: envolve a habilidade de falar de forma clara, sem rodeios, sem rebuscamentos e a habilidade de ouvir realmente, escutar as pessoas, absorver e entender o que elas dizem. Escrever de forma clara e concisa e ter a capacidade de transmitir confiança para as pessoas com quem se comunica;
- Conhecimento técnico: curiosamente a última da lista. Envolve a capacidade do executivo de obter e trabalhar as informações sobre o que faz, sobre o que vem acontecendo em seu campo de atuação, sobre prováveis mudanças nele e de preparar-se para elas. Isto requer vontade, estudo e dedicação.

Embora nos estudos e pesquisas relacionados com o empreendedor haja muitas diferenças e disparidades a respeito das exatas definições, pode-se perceber que há entre os estudiosos o consenso de que o que distingue o empreendedor das outras pessoas é a maneira como ele percebe a mudança e lida com as oportunidades.

### 2.3 O Ramo Farmacêutico

Segundo Rossi (2001), o segmento farmacêutico é considerado um grande mercado no Brasil, entretanto, de acordo com Bermudez (1995) extremamente monopolizado e/ou oligopolizado em função da concentração do mercado por classes terapêuticas em que as empresas líderes monopolizam o mercado.

O setor químico-farmacêutico se caracteriza por um forte dinamismo centrado em pesquisa e desenvolvimento, produção industrial e comercialização com investimentos elevados e estratégia de competição fundada na diferenciação. O Brasil representa o 9º maior mercado do mundo em faturamento. O segmento é extremamente dependente de importações e utiliza a proteção de patentes como um mecanismo de segurança de retorno dos investimentos praticados (CANONGIA, 2002).

O tipo de comércio ao qual as farmácias e drogarias estão inseridas possui algumas peculiaridades em relação aos demais ramos do varejo. Elas, além de serem responsáveis pela distribuição e abastecimento de medicamentos e produtos de higiene e beleza para a população, possuem responsabilidade com a saúde pública (MORETTI, *et al.*, 2003).

De acordo com Zidoi (2001 apud MORETTI, *et al.*, 2003), em nota de esclarecimento referente à redução da margem de comercialização de medicamentos por parte das farmácias e drogarias, o então presidente da SINCOFARMA-SP e ABCFARMA declarou que neste tipo de comércio, ao contrário dos outros sistemas de comercialização, os produtos têm duração pré-determinada e mesmo após serem considerados impróprios para o consumo, o fabricante não tem qualquer compromisso com a substituição ou ressarcimento dos mesmos para as farmácias e drogarias. Desta forma, muitos são os itens que têm seus prazos de validade expirados antes de chegar nas mãos do consumidor, causando prejuízos para os estabelecimentos espalhados por todo o país.

Por esta razão, gerenciar estoques é uma dificuldade operacional que deve ser vencida através do uso de tecnologias como o código de barras, criado para agilizar processos de identificação de produtos ou qualquer outro item, tendo aplicações em processos de armazenagem, transportes de

materiais, movimentação de produtos, controle de documentos, controle de vendas, ou até consulta de preços. Essa tecnologia, aliada a métodos adequados de previsão de demanda, são indispensáveis para evitar a falta de produtos nas prateleiras, a perda de vendas e a possível frustração do consumidor (MORETTI, *et al.*, 2003).

Além disso, esse comércio cumpre uma jornada de trabalho que pode ser de mais de doze horas inclusive em feriados e finais de semana, o que resulta em grandes gastos de mão de obra, que deve ser qualificada. A presença do farmacêutico é imprescindível, pois é ele que escreve os medicamentos de controle especial e responde pela conduta farmacêutica do estabelecimento. Vale lembrar que a lei 5991/73 o Ministério da Saúde deve tomar providências no sentido de cassar o alvará de funcionamento das farmácias que não tenham a presença desses profissionais (BRASIL, 1973).

As crises da moeda brasileira provocam grandes desestabilizações no setor, pois o aumento dos preços dos medicamentos torna-se inevitável à medida que a maioria deles é confeccionada com sais e matérias-primas importadas. Além de possuir a maior taxa tributária do mundo (cerca de 29% sobre o preço do medicamento, segundo a Abrafarma), sem contar os alvarás que necessita manter atualizados para seu funcionamento (Localização, Bombeiros, Vigilância Sanitária Municipal ou Estadual, ANVISA e CRF).

Outro fato que afeta o setor é a pequena margem de lucro na comercialização de medicamentos, medida imposta pelo Governo, pois o comerciante deve obedecer valores pré-determinados de taxas, implicando na diminuição da margem de lucro dos estabelecimentos. O que muitas vezes ocorre é que esta taxa mal cobre a percentagem de despesas programadas pela contabilidade da empresa, sobrando como lucro real, ao final da venda, menos de 10% do valor do medicamento para o estabelecimento (BARRETO, 2012; BRASIL, 1973; MORETTI, *et al.*, 2003).

### 2.3.1 Grandes redes de farmácias e drogarias

A partir da década de 80, as redes de farmácias e drogarias passaram a se desenvolver a passos mais largos. O melhor controle dos estoques, além de

eliminar erros decorrentes de levantamentos manuais de dados, permitiu a operação com estoques centralizados e otimizados. A integração entre tecnologia e informação a partir da década de 90, acelerou ainda mais esse processo. As grandes redes franquadoras fornecem vantagens competitivas, o que é vital para a sobrevivência de um estabelecimento em um mercado que, apesar de estável ao longo do ano, é muito competitivo. Somente as redes de farmácias e drogarias são capazes de comprar mercadorias em larga escala e por isso possuem uma política agressiva de preços. A relação com os fornecedores dá-se de forma mais envolvente, tornando o processo logístico de distribuição eficiente e dinâmico (BARRETO, 2012).

Em um espaço de tempo de apenas dez anos, as redes passaram de ser responsáveis apenas por 10% das vendas no setor, para agora comercializarem cerca de 30% do valor total faturado anualmente pelas farmácias e drogarias do Brasil. Além disso, enquanto uma farmácia ou drogaria independente é capaz de faturar aproximadamente R\$ 22 mil por estabelecimento no período de um mês, para as grandes redes esse número, de acordo com os dados do site Abrafarma (BARRETO, 2012), pode atingir cerca de R\$ 215 mil.

Com capital disponível, as grandes redes são capazes de oferecer serviços diferenciados e que requerem um pouco mais de investimento, como por exemplo programa de atendimento 24 horas por telefone (os chamados *call centers*) para entrega de medicamentos em domicílio, vendas *on line*, proporcionando aos clientes a compra de compostos alimentares, remédios, vitaminas, artigos de beleza e outros em minutos, sem sair de casa, ou seja, com conforto e discrição (BARRETO, 2012).

É possível também investir pesadamente em ferramentas de marketing como cartões com o nome da rede que propiciam aos clientes preço diferenciado, crédito, premiações e até mesmo seguros exclusivos, treinamento dos funcionários, que são encarados como agentes decisivos do ponto de venda em que atuam, e convênios farmacêuticos que beneficiam funcionários de empresas conveniadas, permitindo compras individuais com desconto direto na folha de pagamento. A união dessas ferramentas tem fidelizado um número cada vez maior de clientes e por isso alavancando o crescimento do número de franquias.

### 2.3.2 As farmácias e drogarias independentes

As farmácias e drogarias independentes possuem grandes dificuldades de se aderir às grandes redes. Devido as mudanças no mercado farmacêutico, elas estão buscando outras formas de aprimorar suas estratégias e enfrentam uma fase de reestruturação baseadas nas grandes redes, o associativismo, ou seja, união de estabelecimentos de pequeno porte que buscam alternativas para sobrevivência, com objetivo de reduzir custos, aumentar o poder de negociação e de compra, e o nível de investimentos, adquirindo maior grau de igualdade pelos clientes (SAAB, 2001).

As maiores adversidades para as farmácias independentes são a modernização das lojas, a variedade de produtos e a prática abusiva de descontos adotada pelas grandes redes, além da falta de experiência em gestão dos que comandam as empresas, pois geralmente são gerenciadas pelos farmacêuticos, contrastando com os estabelecimentos em rede, dirigidos por profissionais especializados.

Outro ponto que se torna adverso às farmácias independentes é o poder de compra. Suas negociações são pequenas, com distribuidoras especializadas, enquanto as redes de farmácias negociam grandes quantidades através de operador logístico, direto da fábrica, ou ainda, possuem distribuidoras próprias que compram direto de fábrica e repassam para as suas farmácias a custos menores (MENDES, 2002; MENEZES apud MENDONÇA, 2002; OLIVEIRA, 2006).

Nos últimos anos, as farmácias de pequeno porte encontram-se em um ambiente cada vez mais competitivo, sendo pressionadas a tomarem atitudes e acompanhar as novas exigências do mercado. Mendonça (2002) alerta para a necessidade de ação imediata diante deste cenário, mediante a manutenção de um conjunto de estratégias, que permitam uma reação no mercado atual, que faça diferença no futuro.

Essa revolução do mercado farmacêutico levou muitos comerciantes a encerrarem as atividades por falta de condições e adaptação ao novo mercado de trabalho. Os que permaneceram, enfrentam uma concorrência interna entre os próprios participantes da classe e acabam por favorecer as grandes redes, originadas em centros e regiões onde a concorrência faz parte do cotidiano e

que possuem toda uma infra-estrutura e recursos próprios para conviver em ambientes altamente competitivos (MENDES, 2002; MENEZES apud MENDONÇA, 2002).

Outro aspecto a ser considerado é que as pequenas farmácias e drogarias começaram a perder clientes que compravam em seu estabelecimento durante vinte anos. A profissionalização tornava-se urgente, já não bastava a carismática presença do dono da farmácia e do farmacêutico. O nível de informação exigia algo mais. Foi a partir desta conscientização, ocorrida por volta de 1993, e inspirada no modelo italiano, que algumas lojas do interior paulista se reuniram e criaram um dos primeiros núcleos associativistas do Brasil, e juntas permanecem no mercado até hoje. Essa ideia vem se expandindo e no RS, atualmente, tem-se várias redes fortes de farmácia no mercado, se consolidando cada vez mais e enfraquecendo as pequenas farmácias, as quais chamam-se de familiares, pois são de administração das famílias da comunidade e passam de geração para geração (ROSSI; TACHIBANA, 1998).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Para a realização desta pesquisa estabeleceram-se procedimentos metodológicos que nortearam o seu processo construtivo, desde sua elaboração até sua execução. A pesquisa-ação possui grandes possibilidades de aplicação e, de acordo com os objetivos propostos, adotou-se este tipo de pesquisa por avaliar que ela se encaixa perfeitamente nas perspectivas deste estudo.

Thiollent (2003) afirma que a pesquisa-ação é um método ou uma estratégia de pesquisa que agrega várias técnicas da pesquisa social, com as quais é estabelecida uma estrutura coletiva, participativa e ativa ao nível da captação da informação. Para o autor, uma pesquisa pode ser qualificada como pesquisa-ação quando houver realmente uma ação de caráter “não-trivial” por parte das pessoas envolvidas no problema observado. A pesquisa-ação vem atender as necessidades da pesquisa, pois realizou-se uma análise do objeto em estudo e propôs-se alternativas à empresa para que a mesma realize programa de planejamento estratégico, em que o pesquisador ofereceu todas as diretrizes de pesquisa ao longo do desenvolvimento do estudo.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, de acordo com Gil (1999) a pesquisa pode ser classificada de diferentes formas e, dentre elas, escolheu-se a pesquisa-ação, por crer que atenderia aos interesses do estudo, uma vez que o pesquisador se fez presente em todas as atividades relacionadas à observação, análise e confecção do planejamento estratégico, bem como na orientação de uma possível implantação do mesmo pela empresa.

#### **3.2 Caracterização da Pesquisa**

O universo da pesquisa foi uma microempresa do ramo farmacêutico, do tipo independente, gerenciada pela farmacêutica proprietária, localizada na cidade de Entre-Ijuís/RS.

Para elaboração e realização da pesquisa utilizou-se o método qualitativo, que segundo Gil (1999) é um estudo que identifica as variáveis,

analisa os documentos, observa o objeto em estudo, sem a preocupação de medir ou quantificá-los. No caso da pesquisa, devido às variáveis utilizadas, como por exemplo forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Para satisfazer os objetivos da pesquisa, realizou-se um trabalho exploratório, por buscar o entendimento inicial do fenômeno e depois poder explicar suas causas e consequências. No estudo proposto explorou-se o como aplicar a metodologia do Planejamento Estratégico à empresa estudada. Também classifica-se como descritiva, pelo fato de descrever o fenômeno de estudo considerado, e aplicada por procurar contribuir para fins práticos, utilizando os resultados na solução da problemática contextualizada na empresa (GIL, 1999), na dissertação proposta pelo fato de descrever a situação da empresa e aplicar as contribuições possíveis.

### **3.3 Coleta, Tratamento e Análise dos Dados**

A pesquisa bibliográfica trata-se de uma revisão de conteúdos através de material já elaborado como livros, artigos e outros instrumentos que auxiliam o autor na fundamentação de suas ideias. Foi realizada durante toda a elaboração do projeto e também execução da pesquisa. Para referenciar os assuntos tratados, buscou-se autores consagrados e especializados nos assuntos, bem como publicações acadêmicas e legislações pertinentes ao estudo aplicado (GIL, 1999).

A pesquisa documental é muito parecida com a bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Além de analisar os documentos de “primeira mão” (documentos de arquivos, igrejas, sindicatos, instituições etc.), existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas, tabelas etc. Nesta pesquisa a fonte de dados documentais foi a empresa estudada, bem como a pessoa de sua proprietária que auxiliaram na concessão das informações (GIL, 1999).

O questionário pode ser definido como uma técnica de investigação social composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas

com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado. É um instrumento de coleta de informações, utilizado numa sondagem ou inquérito. Durante a pesquisa realizou-se um questionário para captar informações sobre a situação da empresa (GIL, 1999).

A observação participante ou observação ativa, conforme Gil (1999), consiste no tipo de observação na qual existe a real participação do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. O observador assume o papel de um membro do grupo. Durante a pesquisa o pesquisador teve acesso ao ambiente da empresa para realizar observações e coletar dados, bem como a proprietária da empresa auxiliou na obtenção dos dados.

A análise de dados é definida por Kerlinger (1980, p. 353) como “a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados”. Assim, os dados brutos são agrupados de forma sistematizada, visando possibilitar a sua mensuração e interpretação. Os dados obtidos com a pesquisa foram analisados de forma descritiva e qualitativa e permitiram a confecção do Planejamento Estratégico e dos Planos de Ação.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil da Empresa

A empresa, objeto de estudo desta pesquisa, tem por Razão Social o nome Vanessa M. dos Santos Sost Andrada e Cia LTDA., e atende pelo nome fantasia de Farmácia Vida e Saúde. Está situada na Rua Bráulio Mário Ribas, nº. 1039, sala 1, no centro do município de Entre-Ijuís, região Noroeste do RS.

A Farmácia Vida e Saúde está registrada com CNPJ nº 09.522.818/0001-49, sua atividade está especificada como Drogaria, conforme a Lei nº 5991/1973, que caracteriza “Drogaria - estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais”. Está ainda inscrita na Junta Comercial do RS sob o nº 269/0008186, e está registrada como Microempresa, de acordo com a Lei Complementar nº 123/2006.

A Farmácia Vida e Saúde possui seu *layout* de acordo com a RDC nº 44/2009, que dispõe sobre o Manual de Boas Práticas Farmacêuticas, e estabelece as normas para estabelecimento de uma empresa do ramo farmacêutico, como condições gerais, infra-estrutura, recursos humanos, comercialização e dispensação de medicamentos, etc.

De acordo com as atribuições dessa resolução, a farmácia apresenta todos os alvarás necessários para seu funcionamento, uma farmacêutica que responde como Responsável Técnica durante o funcionamento do ambiente, dois funcionários atendentes, espaço de autoatendimento, local reservado para exposição dos medicamentos, de acesso somente aos funcionários, sala de aplicação de injetáveis e guarda dos medicamentos psicotrópicos, escritório administrativo e banheiro para os funcionários.

Para gerenciamento do negócio, a empresa possui um software completo que realiza as vendas, controla o estoque, crediários, controle de caixa, balancetes, relatórios, etc. Porém este programa não é utilizado em sua totalidade, por desconhecimento dos operadores eles não utilizam todas as ferramentas que o programa apresenta.

Atualmente, quem gerencia a farmácia é a proprietária Vanessa Andrada, que é farmacêutica Responsável Técnica do estabelecimento. Ela

toma as decisões financeiras, investimentos, recursos humanos, organiza documentos, solicita alvarás, negociação com vendedores, etc., centralizando a administração da empresa.

A empresa em estudo atua no ramo farmacêutico desde julho de 2008, vendendo medicamentos e artigos de perfumaria, e integrante do Programa Farmácia Popular do Brasil e dispõe também aos seus clientes, serviços como verificação da pressão arterial e aplicação de injetáveis.

A Farmácia Vida e Saúde, por declaração de sua proprietária, sofre muito com a competitividade do mercado e as dificuldades financeiras que está enfrentando ela julga ser pela falta de uma administração organizada, pautada em metas e objetivos e na busca de atrativos para seus clientes. A proprietária ainda ressalva que a faculdade de Farmácia a preparou para exercer a função de farmacêutica, porém apesar de disponibilizar uma disciplina de Administração aplicada à farmácias, não preparou os profissionais para serem donos do seu próprio negócio.

A empresa aceitou participar do estudo, pois acredita que a implantação de um planejamento estratégico auxiliará nos processos gerenciais, bem como auxiliará na tomada de decisões quanto a marketing e competitividade de mercado.

A estrutura organizacional, conforme Stoner e Freeman (1985), "refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas". O organograma da empresa pode ser visto na Figura 5, onde se tem a gerente, farmacêutica e proprietária da organização, Vanessa Andrada, dois funcionários (atendentes), uma pessoa responsável pela limpeza do estabelecimento e a contabilidade que é feita de forma terceirizada.

Figura 5 – Organograma da Empresa Farmácia Vida e Saúde



Fonte: O autor, 2014

Todas as operações da empresa — atendimento e serviços farmacêuticos — são realizados pela gerente, que é também a Responsável Técnica, e pelos seus funcionários, que alternam os turnos de trabalho.

O setor administrativo é de responsabilidade da proprietária que gerencia a empresa, sendo todas as decisões centralizadas nela. A proprietária realiza as compras, lançamentos de notas, fechamento de caixa, balancetes, etc.

A responsável pela limpeza executa serviços diários, de uma a duas horas, onde realiza suas atividades e é dispensada. Já a contabilidade é terceirizada, onde é oferecido o serviço de contabilidade em geral, sendo cobrada uma taxa mensal de R\$ 200,00.

A vantagem desta estrutura é a rápida tomada de decisão, uma vez que a centralização das decisões na proprietária produz uniformidade e facilita o controle. O acesso às informações acontece de forma rápida e pode-se cuidar dos problemas à maneira que estes ocorrem.

Uma característica desta estrutura organizacional é a coordenação simples de atividades, denominada ajuste mútuo. Este tipo de mecanismo é

conceituado por Mintzberg, *et al.* (2006, p. 186) como "coordenação do trabalho por meio do processo simples de comunicação informal", ou seja, é realizado entre os funcionários sem qualquer tipo de controle formal.

A proprietária, além de ser responsável pelas funções administrativas da farmácia, coordena as atividades dos funcionários através da supervisão direta em ações. Para Mintzberg, *et al.* (2006, p. 186), na supervisão direta "uma pessoa coordena dando ordens aos demais".

Deste modo, as instruções são repassadas aos funcionários pela proprietária, caracterizando-se como ligação vertical de informações, usadas para coordenar atividades entre os níveis mais elevados e mais baixos de uma organização (DAFT, 1999).

Kotler (2000) nos diz que a base de qualquer negócio é um produto ou serviço. Uma empresa tem por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha a preferi-lo e até mesmo pague um preço mais alto por ele.

O produto da Farmácia Vida e Saúde é a prestação de serviço e comércio varejista de produtos farmacêuticos e correlatos, onde são aviadadas receitas médicas com medicamentos industrializados (éticos, genéricos e similares), bem como são comercializados produtos cosméticos, correlatos de saúde (como fraldas, artigos para curativos, etc.) e medicamentos de venda livre (que não necessitam de receituários médicos).

Na questão preço, o cliente procura um preço justo, que não seja nem muito alto a ponto de impedir a compra, e nem muito baixo que leve o consumidor a pensar que existe algo de errado com o produto. Kotler (2000) afirma que o preço constitui a quantidade de dinheiro, ou outros recursos, que deve ser dada em troca de produtos e serviços.

O preço dos produtos ofertados pela Farmácia Vida e Saúde depende da origem de sua fabricação. Os medicamentos éticos (produtos de referência que detém a patente do fármaco) são os mais caros e proporcionam à empresa a menor taxa de lucratividade. Possui uma tabela de preço igual para todas as farmácias e impedem altos descontos, sendo colocado sobre o preço de custo do produto uma margem, em média, de 33%.

Por outro lado os medicamentos similares e genéricos, que são aqueles produzidos após a liberação da patente do referência, são mais baratos por

não possuírem gastos com pesquisa e desenvolvimento do fármaco, e somente com os testes de bioequivalência e biodisponibilidade. Estes medicamentos possuem um preço de compra bem menor e pode ser aplicada uma alta taxa de lucratividade, às vezes ultrapassando 100%. Estes medicamentos possuem também uma tabela fixa de preço para todas as farmácias, que é muito maior do que a taxa de 100% aplicada ao valor do custo, por isso existe uma grande competitividade nessa linha, levando em consideração que cada farmácia pratica o preço que achar conveniente.

Os produtos cosméticos possuem outra margem diferenciada, como não possuem uma tabela de preço que os regulamente, a empresa coloca uma margem de lucro associada com a margem de despesas já calculada, apresentando um preço competitivo ao mercado em geral, sendo esta margem em torno de 50 a 70%.

No caso da Farmácia Vida e Saúde, adotou-se um método de fazer o preço da seguinte forma, como explica a gerente: calculou-se as despesas fixas e variáveis que a empresa possui mensalmente e de acordo com o faturamento realizado transformou-se essas despesas em uma porcentagem, que é associada a margem de lucro colocada em cima do valor de custo do produto. Possuem três tipos de margem de lucro na empresa, devido a se tratar de medicamentos éticos (que são tabelados), similares, genéricos e cosméticos.

Para todos os tipos de produtos há um custo calculado pela empresa e que está atrelado ao *software* por ela utilizado. O preço é calculado automaticamente por este programa utilizado na empresa. Assim, é aplicada uma margem em cima deste custo. Porém, muitas vezes o preço praticado é elaborado com relação à concorrência, de forma a manter a competitividade da empresa no mercado. Conforme Las Casas (2006), quando o serviço é visto como homogêneo, sem muitas diferenças entre as ofertas, os consumidores tendem a comprar nos fornecedores que oferecem os preços mais baixos.

Kotler (2000) define praça ou distribuição como o conjunto das atividades que a empresa empreende para tornar o produto acessível e disponível para o público alvo. A distribuição dos serviços prestados pela empresa é realizada no próprio local, sendo feita de forma direta com seu público.

A área de atuação da Farmácia Vida e Saúde é bairro-Centro. Está localizada no centro da cidade, em uma das ruas principais, e atende também os bairros próximos. A empresa possui boas vagas para estacionamento, em frente e ao lado da farmácia, o que torna-se um diferencial frente às suas concorrentes, que estão estabelecidas em locais de difícil acesso a estacionamento.

Em relação à promoção, Kotler (2000) define que ela inclui todas as atividades de comunicação e promoção da empresa nos mercados-alvo e que compostos promocionais são as atividades destinadas a informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre a empresa e os produtos que ela oferece.

A Farmácia Vida e Saúde utiliza-se de ferramentas para divulgar seus produtos e serviços, além de divulgar a sua marca:

a) Quanto à propaganda:

- Anúncios na Rádio Comunitária Local, apoiando Programas e veiculando também suas ofertas e serviços em propagandas convencionais;

b) Quanto à promoção de vendas:

- Parceria com empresas: convênio com grandes empresas do município, sendo que seus funcionários compram com desconto de 5 a 10% nos produtos e descontam na folha de pagamento.

A farmácia possui também uma parceria com o Posto de Saúde, atendendo através de licitações e de tomadas de preço e com a Associação dos Aposentados e Pensionistas e Sindicato Rural do Município, fornecendo descontos aos associados.

A empresa possui uma página na rede social Facebook com a intenção de disponibilizar informações farmacêuticas, sobre os serviços prestados pela empresa, produtos, assim como as ofertas do mês.

Acredita-se que um bom atendimento faz com que se conquistem novos clientes, pois um cliente satisfeito indica o serviço para seus parentes e amigos, com isso, a propaganda de boca provavelmente é a forma mais poderosa de comunicação no mundo dos negócios, podendo tanto ferir a reputação de uma empresa, quanto alavancá-la no mercado. Para o autor, "as mensagens da propaganda de boca ficam na cabeça das pessoas"(MCKENNA, 2000, p. 92).

## 4.2 Proposta de Modelo de um Planejamento Estratégico para Farmácia Vida e Saúde

Com base na interpretação do questionário proposto elaborou-se o perfil da empresa, apresentado anteriormente. Pensando neste perfil e analisando a situação inicial da mesma, elaborou-se uma proposta de planejamento estratégico, fundamentada através da Análise *SWOT* (OLIVEIRA, 2012; FERNANDES; BERTON, 2005).

Escolheu-se a análise *SWOT*, do inglês *Strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), pois a mesma auxilia a empresa a mapear os pontos fortes e fracos em seu ambiente interno, identifica as oportunidades, neutraliza as ameaças e alcança os objetivos através do planejamento estratégico. A implantação de estratégias auxilia todos os colaboradores a definirem e melhor entenderem os propósitos da empresa, e decidir os caminhos a serem percorridos, identificando os fatores que são considerados críticos, bem como melhorando a visão e missão da empresa.

Carl Vom Clausewitz, pai da estratégia militar moderna, definiu três alvos para vencer. Primeiramente, avaliava a força do inimigo e, em seguida, os recursos e, finalmente, enfatizava os fatores psicológicos e as estratégias para ir à luta. Isso tudo ocorria nos campos de guerra e gerou um marco inicial para a construção dos modelos de gestão das organizações, visando a busca e conquista de novos mercados. O universo das estratégias baseia-se em fatos únicos do macroambiente, ambiente operacional, mercados, concorrentes e consumidores. Para o desenvolvimento do planejamento estratégico realizam-se basicamente três etapas: primeiramente, a análise ambiental e, em sequência, a formulação e, por fim, a implantação (OLIVEIRA, 2012; FERNANDES; BERTON, 2005).

A análise ambiental é uma das principais etapas do processo de planejamento estratégico, pois tanto o ambiente interno quanto o externo da organização podem ser estudados. Os ambientes internos e externos são dinâmicos, estando sujeitos a várias transformações. Em razão disso, as variáveis (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) apresentadas em uma determinada matriz *SWOT* dizem respeito apenas a momentos particulares no

tempo. Assim, para que o procedimento possa ser acompanhado e corrigido, é necessário que sempre haja um *feedback* e controle do processo, através de uma repetição do diagnóstico (WEIHRICH apud LEITÃO; DEODATO, 2014).

Segundo Marcelino (2004a), oportunidades são fenômenos ou condições externas, capazes de contribuir para o êxito da missão e/ou objetivos estratégicos da organização, enquanto que as ameaças são condições externas capazes de prejudicar ou dificultar substancialmente e por longo tempo, a missão e /ou os objetivos estratégicos.

Os pontos fortes ou forças são características internas que a organização possui e que auxiliam o cumprimento da missão e objetivos estratégicos traçados pela empresa. Por outro lado, os pontos fracos ou fraquezas são as deficiências que a organização apresenta, que trazem prejuízos ou dificuldades no cumprimento de suas metas (MARCELINO, 2004b).

Após realizar a análise ambiental, identificando os pontos fortes e fracos, correlaciona-se na matriz *swot* (Figura 6), as forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças, atribuindo-se pesos de intensidade para todas as células. Usa-se 0 para “nenhuma”, que corresponde de 0-33% e 1 para “intensidade média”, que corresponde a 34-66%, e 2 para “intensidade alta”, que varia de 67-100% (FERNANDES, 2006).

Figura 6 – Matriz SWOT adaptada

| MATRIZ SWOT                         |   | OPORTUNIDADES                             |   |   |   |   | AMEAÇAS                       |   |   |   |   | TOTAL QUADRANTES | "MOTRICIDADE" DA S FORÇAS OU FRAQUEZAS |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|-------------------------------|---|---|---|---|------------------|--|
|                                     |   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | TOTAL                         | 1 | 2 | 3 | 4 |                  |  |
| FORÇAS                              | 1 | (QI)<br>Potencialidade Ofensiva           |   |   |   |   | (QII)<br>Capacidade Defensiva |   |   |   |   |                  |  |
|                                     | 2 |   |   |   |   |   |                               |   |   |   |   |                  |  |
|                                     | 3 |   |   |   |   |   |                               |   |   |   |   |                  |  |
|                                     | 4 |   |   |   |   |   |                               |   |   |   |   |                  |  |
|                                     | 5 |   |   |   |   |   |                               |   |   |   |   |                  |  |
| SUB-TOTAL (I)                       |   |   |   |   |   |   |                               |   |   |   |   |                  |  |
| FRAQUEZAS                           | 1 | (QIII)<br>Debilidades de Atuação Ofensiva |   |   |   |   | (QIV)<br>Vulnerabilidades     |   |   |   |   |                  |  |
|                                     | 2 |   |   |   |   |   |                               |   |   |   |   |                  |  |
|                                     | 3 |   |   |   |   |   |                               |   |   |   |   |                  |  |
|                                     | 4 |   |   |   |   |   |                               |   |   |   |   |                  |  |
|                                     | 5 |   |   |   |   |   |                               |   |   |   |   |                  |  |
| SUB-TOTAL (II)                      |   |   |   |   |   |   |                               |   |   |   |   |                  |  |
| ACESSIBILIDADE (Op) OU IMPACTO (Am) |   |   |   |   |   |   |                               |   |   |   |   |                  |  |

Fonte: Fernandes (2006)

Para alguns autores, na avaliação e interpretação dos resultados deve-se utilizar o indicador motricidade, que é o somatório das linhas da Matriz, permitindo a identificação das forças mais atuantes e das fraquezas mais prejudiciais ante às oportunidades e ameaças relacionadas no cenário em análise. Quanto às colunas, o seu somatório fornece indicadores que identificam as oportunidades mais acessíveis e as ameaças mais impactantes neste mesmo cenário (FERNANDES; BERTON, 2005; LEITÃO, 1996).

Através da matriz *SWOT* pode-se obter indicações mais globais a partir de um indicador de densidade dos quadrantes, através do quociente do somatório de pontos reais pelo somatório de pontos possíveis em cada quadrante. Onde:

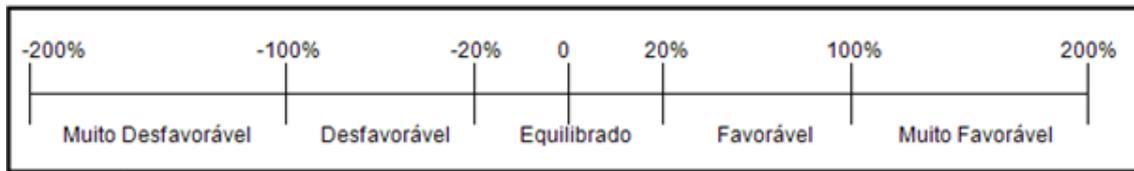
$$Q_i = \text{Quadrante de referência (QI, QII, QIII, QIV)}$$

$$\Sigma \text{ dos pontos obtidos em } Q_i \text{ (QI, QII, QIII, QIV)}$$

Segundo Leitão (1996), a interpretação do posicionamento permite avaliar as chances e riscos da organização em cada cenário, indicando se as condições predominantes favorecem estratégias agressivas ou, pelo contrário, recomendam movimentos mais defensivos. Com os respectivos resultados de cada quadrante, pode-se então calcular a capacidade ofensiva e a capacidade de defesa e, através da Figura 7, escala de posicionamento, avaliar as chances e riscos da organização em cada cenário de acordo com o posicionamento estratégico global (PEG), da seguinte forma:

- CO = Capacidade Ofensiva, que indica o potencial de captura das oportunidades, mediante a subtração da densidade do QIII e da densidade do QI.  $CO = (QI - QIII)$ ;
- CD = Capacidade Defensiva, que indica a capacidade de neutralizar as ameaças mediante a subtração da densidade do QII e da densidade do QIV.  $CD = (QII - QIV)$  ;
- PEG = Posicionamento Estratégico Global, resulta da integração conjunta dos quatro quadrantes.  $PEG = ((QI + QII) - (QIII + QIV))$ .

Figura 7 - Escala de Posicionamento



Fonte: Leitão (1996).

Na etapa de formulação deverão ser observados e definidos os seguintes itens: propósitos, objetivos e estratégias gerais, objetivos e estratégias funcionais e orçamento do plano estratégico. Os propósitos consistem em reformular o propósito da organização. De acordo com os autores: Oliveira (2012), Fernandes e Berton (2005) e Costa (2004), nesse propósito está inserido:

a) Visão: Deve ser definida de maneira clara e objetiva procurando mostrar onde a empresa quer chegar, compreendendo os valores, desejos, vontades, sonhos e ambição;

b) Missão: deve ser expressa de forma criativa, mostrando como os colaboradores contribuem em algo que vale a pena dispor do seu tempo e esforços para entender a razão de ser da empresa e, perante essa missão, alinhar seus objetivos e estratégias;

c) Valores: esclarecem as características das qualidades e virtudes da organização.

Depois da primeira etapa de confronto entre ameaças e oportunidades do ambiente com as forças e fraquezas da organização, através da análise pela matriz *SWOT*, foram identificados os objetivos gerais a serem alcançados em um determinado tempo (FERNANDES; BERTON, 2005). Para tanto, os objetivos gerais precisam cumprir algumas características, tais como: quantificar, definir prazos, ter boa comunicação, serem alinhados a missão, detalhar em diversos níveis organizacionais e serem flexíveis.

Para Fernandes e Berton (2005) as estratégias podem ser desenvolvidas com auxílio de quatro tipologias de estratégias organizacionais:

a) Estratégia de Concentração, que visa uma única linha de negócio;

- b) Estratégia de Estabilidade, para empresa que atua em um único setor sem buscar crescimento em infraestrutura e financeira;
- c) Estratégia de Crescimento que busca aumentar lucro, vendas e participação no mercado;
- d) Estratégia de Redução de Despesas quando a empresa não está competindo com eficiência.

Nas empresas são elaboradas áreas denominadas como objetivos e estratégias funcionais a serem estabelecidas, devendo estar alinhadas com os objetivos e estratégias gerais da empresa. Servirá para que os gerentes formulem ações, para alcançar esses objetivos. Segundo Fernandes e Berton (2005), as áreas relacionadas sempre são compras e materiais, produção, P&D, recursos humanos, sistema de informação e marketing.

De acordo com Costa (2004), a fase de implementação corresponde à transformação das ideias, sugestões, propostas, resoluções e determinações em realizações práticas e efetivas. A implantação envolve a execução e o acompanhamento, efetuados simultaneamente.

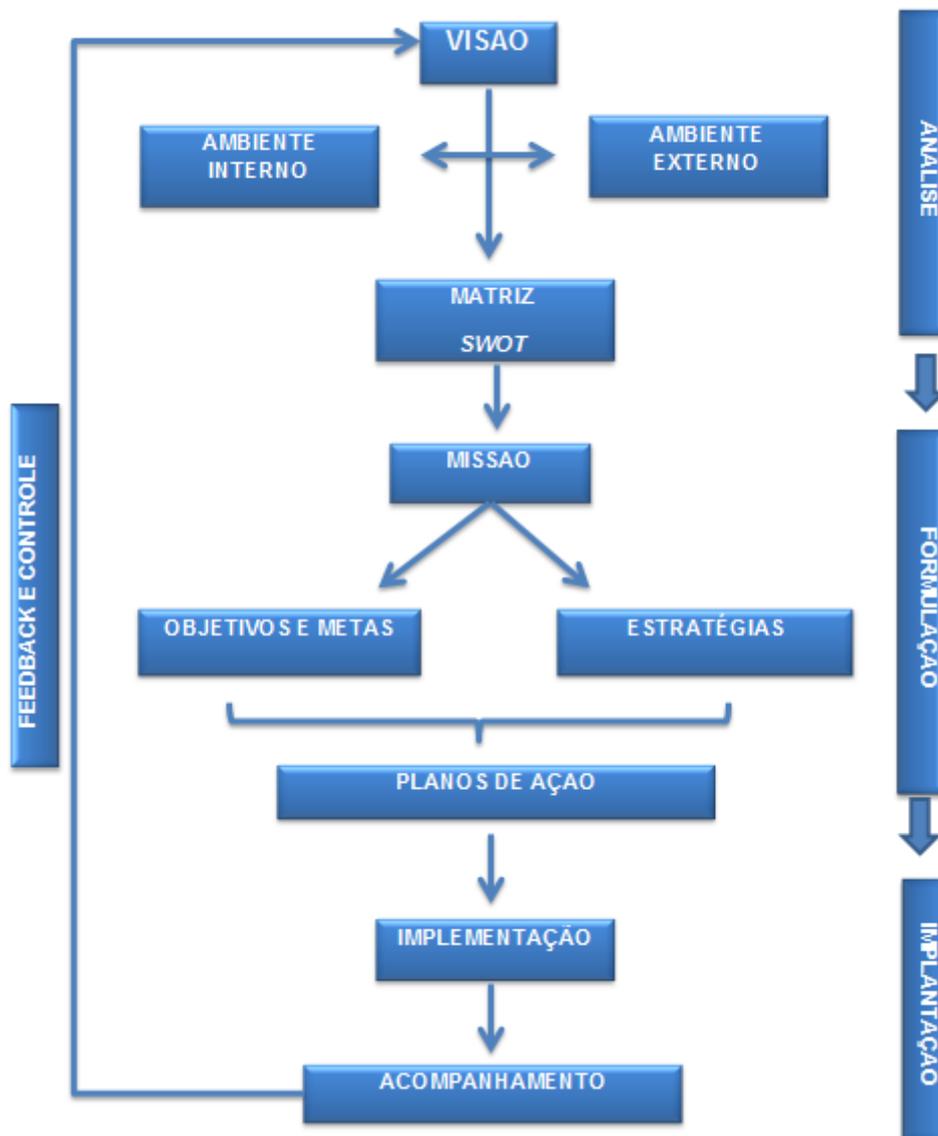
Na etapa de execução coloca-se em prática os planos de ação e os projetos aprovados pelas equipes responsáveis na sua elaboração. Para cada objetivo ou meta, deve haver planos de ação específicos para se assegurar que as ações e passos necessários para a implantação das estratégias sejam executadas e acompanhadas.

O acompanhamento das implantações das estratégias percorre todo o processo de implantação e pode implicar em correções de rumo, operacionais ou estratégicos. O acompanhamento ocorre principalmente por meio de relatórios, gráficos, reuniões e entrevistas, entre outros. Durante esta fase, utilizam-se também indicadores de desempenho para controle e avaliação das estratégias implantadas.

De acordo com as considerações dos autores citados anteriormente criou-se uma proposta de planejamento estratégico conforme a Figura 8, que será implantada na empresa em estudo. Essa proposta segue três passos básicos para a realização do planejamento estratégico, através da análise, formulação e implantação.

No primeiro passo de análise realiza-se a definição da visão por parte dos empresários, a fim de verificar como a empresa vê a empresa, seus ideais e como quer que sua empresa seja vista. No mesmo momento realiza-se também uma análise ambiental, diagnosticando a situação do ambiente interno e externo. Posterior a análise inicial aplica-se a Matriz *SWOT*, como base para identificar as oportunidades que a organização pode utilizar para melhorar seu desempenho e as ameaças que podem afetá-la, além de suas forças e fraquezas (OLIVEIRA, 2012; FERNANDES; BERTON, 2005; LEITÃO, 1996).

Figura 8 – Proposta de Planejamento Estratégico



Fonte: O autor (2014)

Em um outro momento, realiza-se a etapa de formulação, onde entram a formatação da missão da empresa, bem como a confecção de objetivos, metas e estratégias, o que configura os planos de ação da empresa. Após definidos os planos, implanta-se os mesmos para que se alcancem os objetivos traçados anteriormente.

A implantação requer acompanhamento direto das ações para que os resultados sejam satisfatórios. Durante e após a fase de implantação, realiza-se um *feedback* e controle das ações, afim de confrontar a visão inicial e aprimorá-la através das novas visões que surgirem durante o processo (OLIVEIRA, 2012; FERNANDES; BERTON, 2005; LEITÃO, 1996).

### **4.3 Planejamento Estratégico Proposto**

Segundo Lobato (2000), não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico. Para o autor a metodologia aplicada deve ser adaptada de acordo com a necessidade da empresa, a fim de estar em sintonia com o seu ambiente de negócio. Fischmann e Almeida (1990) compartilham dessa ideia. Para eles, a sequência das etapas do planejamento estratégico não são algo padronizado, e sim, variáveis conforme a necessidade do autor e das organizações.

Tendo em vista este pensamento, consultou-se uma variedade de autores para auxiliarem na construção dessa proposta que se apresentou à empresa. Segundo Oliveira (2012), o planejamento estratégico se inicia em um processo de análise da visão da empresa, onde busca-se conhecer o modo como a empresa vê a empresa, como ela deseja ser e como ela espera ser.

Na metodologia de Castro, *et al.* (2005), o processo de planejamento estratégico deve ser iniciado com uma análise de ambiente externo, a qual identificará as oportunidades e ameaças para a organização, seguida de uma análise do ambiente interno, na qual serão definidas as principais fortalezas e debilidades da mesma.

Levando em consideração estes dois autores, criou-se uma proposta onde inicia-se o processo através da análise da visão e situação atual da empresa, seguida da análise do ambiente externo e interno. Após finalizada

estas etapas, aplicou-se a Matriz *SWOT*, onde relacionam-se as condições internas e externas da empresa, possibilitando identificar as oportunidades e ameaças, além de duas forças e fraquezas. Isso é para Wehrich (apud Leitão e Deodato, 2014), é um modelo conceitual para efetuar análises sistemáticas que facilitem o cruzamento entre os fatores externos e internos, podendo ser aplicada à diversas organizações.

O resultado final do cruzamento resultou na aferição do potencial ofensivo e defensivo da empresa, assim como de sua debilidade ofensiva e vulnerabilidade. Primeiramente definiu-se os parâmetros ambientais mais significativos e caracterizou-se os traços organizacionais importantes. Foram então colocados na matriz *SWOT* e atribuídas pontuações dependentes da relação existente entre as variáveis. Essa pontuação varia de 0 (pouco significativa) a 2 (muito significativa) (FERNANDES, 2006). Segundo Marcelino (2004b) a interpretação do resultado de tais cruzamentos e a pontuação obtida para cada quadrante da matriz estratégica serve como fundamentação do diagnóstico situacional.

Os resultados obtidos com a aplicação da proposta de planejamento estratégico serão apresentados a seguir. Foram registradas, neste trabalho, todas as ocorrências citadas na avaliação do ambiente externo e interno, demonstradas no Quadro 1.

Quadro 1 – Ambiente Externo e Interno

**Análise Externa**

| <b>OPORTUNIDADES</b>                    | <b>AMEAÇAS</b>                            |
|---|---|
| Relacionamento com fornecedores         | Novas Farmácias                           |
| Atenção Farmacêutica                    | Extinção da Farmácia Popular pelo governo |
| Fidelização dos Clientes                | Farmácia Popular em outras farmácias      |
| Convênios Governamentais e Empresariais | Perca de Clientes para Farmácias de Redes |
| Revenda de Produtos Exclusivos          | Posto de Saúde Municipal                  |

**Análise Interna**

| <b>FORÇAS</b>         | <b>FRAQUEZAS</b>                       |
|-----------------------|--|
| Farmácia Popular      | Capacitação de Funcionários e Direção  |
| Localização           | Realização de Promoções                |
| Preços Baixos         | Melhoria da Utilização de Mídia Rádios |
| Inadimplência Baixa   | Planejamento e Controle Financeiro     |
| Baixo <i>Turnover</i> | Gestão Organizacional                  |

Fonte: O autor (2014)

Para a realização do cruzamento dos dados, utilizou-se a Matriz SWOT adaptada por Fernandes (2006), na qual encontram-se o confronto dos dados das análises externa e interna (Figura 9).

Figura 9 – Matriz SWOT adaptada Andrada (2014)

| MATRIZ SWOT                         |  | OPORTUNIDADES                   |                      |                          |  |                                |           | AMEAÇAS                     |   |                                      |   |                          |           |                                     |
|-------------------------------------|--|---------------------------------|----------------------|--------------------------|--|--------------------------------|-----------|-----------------------------|---|--------------------------------------|---|--------------------------|-----------|-------------------------------------|
|                                     |  | Relacionamento com fornecedores | Atenção Farmacêutica | Fidelização dos Clientes | Convênios Governamentais e empresariais. | Revenda de Produtos Exclusivos | SUB-TOTAL | Abertura de novas farmácias | Extinção da Farmácia Popular pelo governo | Farmácia Popular em outras farmácias | Perca de Clientes para Farmácias de Redes | Posto de Saúde Municipal | SUB-TOTAL | Motricidade das Forças ou Fraquezas |
| FORÇAS                              | Farmácia Popular                       | 2                               | 1                    | 2                        | 2  | 0                              | 7         | 2                           | 2   | 2                                    | 2   | 1                        | 9         | 16                                  |
|                                     | Localização                            | 0                               | 1                    | 1                        | 0  | 1                              | 3         | 1                           | 0   | 1                                    | 1   | 1                        | 4         | 7                                   |
|                                     | Preços Baixos                          | 2                               | 0                    | 1                        | 1  | 1                              | 5         | 1                           | 1   | 1                                    | 1   | 1                        | 5         | 10                                  |
|                                     | Inamdiplência Baixa                    | 1                               | 2                    | 1                        | 0  | 1                              | 5         | 0                           | 0   | 0                                    | 0   | 0                        | 0         | 5                                   |
|                                     | Baixo Turnover                         | 2                               | 2                    | 2                        | 0  | 2                              | 8         | 1                           | 0   | 0                                    | 2   | 0                        | 3         | 11                                  |
| Sub-Total (I)                       |  | 8                               | 6                    | 7                        | 3  | 5                              | 29        | 5                           | 3   | 4                                    | 6   | 3                        | 21        | -                                   |
| FRAQUEZAS                           | Capacitação de Funcionários e Direção  | 2                               | 2                    | 1                        | 0  | 2                              | 7         | 2                           | 0   | 2                                    | 2   | 1                        | 7         | 14                                  |
|                                     | Realização de Promoções                | 1                               | 2                    | 2                        | 0  | 2                              | 7         | 1                           | 1   | 0                                    | 1   | 1                        | 4         | 11                                  |
|                                     | Melhoria da Utilização de Mídia Rádios | 1                               | 1                    | 1                        | 0  | 1                              | 4         | 1                           | 1   | 2                                    | 1   | 1                        | 6         | 10                                  |
|                                     | Planejamento e Controle Financeiro     | 1                               | 1                    | 1                        | 1  | 2                              | 6         | 2                           | 2   | 1                                    | 2   | 2                        | 9         | 15                                  |
|                                     | Gestão Organizacional                  | 1                               | 2                    | 2                        | 1  | 1                              | 7         | 2                           | 2   | 2                                    | 2   | 2                        | 10        | 17                                  |
| Sub-Total (II)                      |  | 6                               | 8                    | 7                        | 2  | 8                              | 31        | 8                           | 6   | 7                                    | 8   | 7                        | 36        | -                                   |
| Acessibilidade (Op) ou Impacto (Am) |  | 2                               | -2                   | 0                        | 1  | -3                             | -         | -3                          | -3  | -3                                   | -2  | -4                       | -         | -                                   |

Fonte: O autor (2014)

A partir da análise dos valores foram identificados o potencial ofensivo e defensivo, a debilidade ofensiva e a vulnerabilidade da Farmácia, conforme descrito a seguir:

- **Potencial Ofensivo:** o quadrante I se refere ao cruzamento de Forças (Ambiente Interno) X Oportunidade (Ambiente Externo). Este quadrante

possui uma pontuação máxima de 50 pontos. Realizado o cruzamento e pontuado cada item, chegou-se a 29 pontos, o que se refere a 58%, mostrando um cenário muito equilibrado, de acordo com o que preconiza Fernandes (2006), porém com potencial competitivo às oportunidades que surgem num mercado de franca expansão;

- **Potencial Defensivo:** o quadrante II que se refere ao cruzamento de Forças ((Ambiente Interno) X Ameaças (Ambiente Externo), apresentou 42% dos 50 pontos que podem ser atingidos, sendo considerado próximo da classificação desfavorável, devido ao baixo índice alcançado na escala de Posicionamento proposta por Leitão (1996). Segundo este dado, observa-se necessária a implantação de um plano de ação para modificar este quadro;

- **Debilidade Ofensiva:** de acordo com o quadrante III, tem-se Fraquezas (Ambiente Interno) X Oportunidades (Ambiente Externo), apurou-se que a empresa atingiu 62% dos 50 pontos possíveis, demonstrando uma taxa de equilíbrio frente a situação da empresa, onde entende-se que as oportunidades estão sendo aproveitadas, porém não de forma totalmente eficaz;

- **Vulnerabilidade:** apresenta-se o confronto das Fraquezas (Ambiente Interno) X Ameaças (Ambiente Externo) no quadrante IV, onde obteve-se 72% dos 50 pontos atingíveis, provando que o grau de vulnerabilidade merece uma atenção especial, visto que o alto índice apresenta uma ausência de elementos internos que absorvam as ameaças.

Como segundo passo, inicia-se a fase de formulação, onde foi estabelecida a missão da empresa, que caracterizava-se ausente, segundo as informações do questionário. Com base na visão inicial e na análise da Matriz *SWOT* chegou-se a seguinte missão da empresa: “Oportunizar saúde, bem estar e qualidade de vida aos nossos clientes através de atendimento humanizado e preços acessíveis”.

Dando seguimento ao Planejamento Estratégico elaborado, confeccionou-se juntamente com a empresa os seguintes objetivos estratégicos:

- Oportunizar saúde, bem estar e qualidade de vida aos clientes;

- Oferecer serviços farmacêuticos como atenção e assistência farmacêutica;
- Otimizar a gestão organizacional e financeira da empresa;
- Realizar melhorias físicas na farmácia;
- Promover ações competitivas de mercado através de ofertas de produtos e serviços.

Posterior à confecção dos objetivos, em reunião com a empresária, foram estabelecidas as estratégias de acordo com Fernandes e Berton (2005) quanto à tipologia de Estratégias de Crescimento, uma vez que a empresa visa competir e melhorar sua participação no mercado atual.

Para satisfazer o objetivo estratégico de oferecer serviços farmacêuticos como atenção e assistência farmacêutica, estabeleceram-se as seguintes estratégias:

- Aferição de parâmetros bioquímicos (dosagem de glicose, aferição da pressão arterial e aplicação de injetáveis);
- Acompanhamento dos pacientes do programa farmácia popular, através de cadastramento e atendimento personalizado;
- Esclarecimento de dúvidas referentes aos medicamentos e seus efeitos, pela farmacêutica responsável.

No que diz respeito ao segundo objetivo estratégico, de otimizar a gestão organizacional e financeira da empresa, criaram-se as estratégias que seguem:

- Elaborar manual de boas práticas farmacêuticas;
- Revisar os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs);
- Implantar sistema de qualidade;
- Capacitação de funcionários e direção;
- Estabelecer parcerias com os fornecedores;
- Confecção de planilhas de gestão financeira;
- Utilização adequada do software da empresa;
- Estabelecer contato frequente com o contador.

No terceiro objetivo estratégico proposto consta realizar melhorias físicas na farmácia, onde estabeleceram-se as estratégias abaixo:

- Readequar o *layout* da empresa;
- Aquisição de novos computadores;
- Pintura da fachada externa;
- Pintura interna da empresa;
- Otimização da sala de serviços farmacêuticos;
- Remodelação do escritório;
- Criação de um espaço para depósito;
- Compra de prateleiras;
- Melhorias na iluminação interna e externa;
- Implantação de sistema de segurança por câmeras;
- Instalação de assentos e bebedouro para os clientes.

Para contemplar o último objetivo estratégico proposto, de promover ações competitivas de mercado através de ofertas de produtos e serviços, sugerem-se as seguintes estratégias:

- Ofertas de produtos;
- Parcerias com fornecedores;
- Ações promocionais em datas festivas;
- Ações promocionais com terceiros;
- Confecção de brindes e sacolas personalizadas;
- Melhoramento da mídia;
- Programa de fidelização de clientes;
- Diversificação de produtos farmacêuticos e perfumaria.

A última etapa da formulação, no Planejamento Estratégico elaborado para a empresa, é a Confecção dos Planos de Ação. O plano corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento. Trata-se do limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custos x benefícios deve ser observada.

Para a conclusão desta etapa, utilizou-se todos os dados anteriores, objetivos e estratégias, elaborados juntamente com a empresa. Os planos de ação foram confeccionados pelo autor, tendo como referência os estudos de Oliveira (2012) e Fernandes e Berton (2005), e como ferramentas planilhas eletrônicas.

O primeiro plano de ação elaborado foi de Assistência Farmacêutica, que visa otimizar os serviços farmacêuticos prestados pela empresa. Referente a ação proposta propõe-se a criação de um serviço de forma gratuita para o cliente, no qual será elaborado um cadastro que atenderá de forma personalizada procedimentos como medição de glicose, aferição de pressão arterial e aplicação de injetáveis. Neste contexto, elabora-se um histórico dos procedimentos realizados nos pacientes/clientes, possibilitando um acompanhamento da administração medicamentosa e gerando interação contínua entre a farmácia e o paciente/cliente.

A Figura 10 apresenta o Plano de Ação de Assistência Farmacêutica, abrangendo os objetivos da farmácia sobre essa ação, bem como sua relação com as atividades realizadas.

Figura 10 – Plano de Ação de Assistência Farmacêutica

| Plano de Ação N° 01   |  |                        |                          |                           |                           |                           |
|---|--|------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Ação  | Objetivo   | Setor da Empresa       | Prazo para Implementação |                           | Investimento horas ou R\$ |                           |
| Assistência farmacêutica  | Melhorar o atendimento                           | Serviços farmacêuticos | 10 dias                  |                           | 40 horas                  |                           |
| Cronograma das Atividades   |  |                        |                          |                           |                           |                           |
| Atividade   | Como   | Quem                   | Data Prevista Início     | Data Realizada de Início  | Data Prevista Final       | Data Realizada Final      |
| 1 Aferição de parâmetros bioquímicos ( dosagem de glicose, aferição da pressão arterial e aplicação de injetáveis). | Utilizando os aparelhos já existentes na empresa | Vanessa                | 04/08/2014               | a definir pela empresária | 14/08/2014                | a definir pela empresária |
| 2 Cadastramento de clientes para atendimento personalizado  | Excel  | Vanessa                | 04/08/2014               | a definir pela empresária | 14/08/2014                | a definir pela empresária |
| 3 Esclarecimento de duvidas do medicamento e seus efeitos   | Através de conversa com o cliente                | Vanessa                | 04/08/2014               | a definir pela empresária | 14/08/2014                | a definir pela empresária |

Fonte: O Autor (2014)

A ação à seguir visa atender a legislação vigente que rege todas as farmácias, auxiliando na organização e elaboração dos Manuais Internos como: Manual de Boas Práticas Farmacêuticas e Procedimentos Operacionais Padrão. Estes manuais são normatizados e exigidos pelo Conselho Regional de Farmácia, que fiscaliza o serviço farmacêutico periodicamente, bem como avalia as condições da farmácia.

Na Figura 11 tem-se o Plano de Ação de Elaboração de Manuais Internos, onde o enfoque se dá para a confecção e organização dos procedimentos operacionais e Boas Práticas Farmacêuticas.

Figura 11 – Plano de Ação de Elaboração de Manuais Internos

| Plano de Ação N° 02                               |                         |                  |                          |                           |                           |                           |
|---|-------------------------|------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Ação  | Objetivo                | Setor da Empresa | Prazo para Implementação |                           | Investimento horas ou R\$ |                           |
| Elaboração de manuais internos                    | Formalizar procedimento | Administrativo   | 120 dias                 |                           | 200 horas                 |                           |
| Cronograma das Atividades                         |                         |                  |                          |                           |                           |                           |
| Atividade   | Como                    | Quem             | Data Prevista Início     | Data Realizada de Início  | Data Prevista Final       | Data Realizada Final      |
| 1. Elaborar manual de boas práticas farmacêuticas | Utilizando word         | Vanessa          | 04/08/2014               | a definir pela empresária | 04/10/2014                | a definir pela empresária |
| 2 Revisar procedimentos operacionais padrão       | Utilizando word         | Vanessa          | 04/08/2014               | a definir pela empresária | 04/10/2014                | a definir pela empresária |

Fonte: O Autor (2014)

A Figura 12 representa o Plano de Ação de Gestão Organizacional I, que visa implantar o Sistema 5S como sistema de qualidade da empresa. Esta ação baseia-se na necessidade primária da empresa de proporcionar princípios básicos, porém que mudam a cultura da mesma, baseando-se no Sistema 5S. A implantação e execução deste plano de ação terá um envolvimento de todos os colaboradores da empresa, pois auxiliará nos desdobramento de outras ações.

O 5S inicialmente foi baseado nos acrônimos japoneses de *seiri* (organização), *seiton* (utilização), *seiso* (limpeza), *seiketsu* (padronização) e *shitsuke* (disciplina), é usado como uma plataforma para desenvolver um sistema integrado de gerenciamento pelo uso paralelo com a manutenção produtiva total (MTP) (BAMBER, *et al.* 2000).

A prática do 5S objetiva incluir valores de organização, utilização, limpeza, padronização e disciplina no local de trabalho (OSADA, 1991). No Japão, a prática do 5S foi iniciada no setor de manufatura e então estendida para outras indústrias e setores de serviços. O sistema de Produção da Toyota fornece um exemplo bem conhecido dos princípios do 5S na prática, as primeiras versões foram baseadas nos 3S e tornou-se 5S. A Boeing nos Estados Unidos utilizou o 5S como uma estratégia mundial (ANSARI e MODARRESS, 1997).

O entendimento do 5S é considerado como uma filosofia, praticada todos os dias (OSADA, 1989), pois segundo seus princípios, pode ser facilmente incluído na prática gerencial e contribui pela maximização tanto em eficiência quanto eficácia.

Quando entendido e desenvolvido dentro do contexto sem considerar o tamanho ou tipo, o 5S pode ser usado para engajar as atividades de melhoria dentro de muitos ambientes incluindo: casas, escolas, comunidades e locais de trabalho (DE MENTE, 1994). A implementação do 5S pode também encobrir problemas que podem ser de outra maneira não notificado. Alguns dos benefícios mais importantes da implementação do 5S são resumidos aqui, de acordo a Osada (1991):

- Ordenação (*seiri e seiton*) - para maximizar a eficiência e eficácia pela redução da carga de trabalho de pessoas e erros humanos através da simplificação dos processos;
- Limpeza (*seiso e seiketsu*) - para maximizar eficácia pela contribuição a uma vida mais saudável, segurança e bem estar tal como transparência;
- Disciplina (*shitsuke*) - através de treinamento e educação para melhorar o nível de moral a qual leva a aumentar a qualidade de trabalho e de vida e padrões de trabalho.

Figura 12 – Plano de Ação de Gestão Organizacional I

| Plano de Ação N° 03                       |                                 |                    |                          |                           |                           |                           |
|---|---------------------------------|--------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Ação                                      | Objetivo                        | Setor da Empresa   | Prazo para Implementação |                           | Investimento horas ou R\$ |                           |
| Gestão Organizacional                     | Implantar 5s                    | Administrativo     | 7 dias                   |                           | 40 horas / 200 Reais      |                           |
| Cronograma das Atividades                 |                                 |                    |                          |                           |                           |                           |
| Atividade                                 | Como                            | Quem               | Data Prevista Início     | Data Realizada de Início  | Data Prevista Final       | Data Realizada Final      |
| 1. Realizar curso                         | Contratação de consultoria      | Consultor          | 18/08/2014               | a definir pela empresária | 18/08/2014                | a definir pela empresária |
| 2. Implantar ferramenta de qualidade (5s) | Através de Técnicas apreendidas | Todos funcionários | 18/08/2014               | a definir pela empresária | 25/08/2014                | a definir pela empresária |

Fonte: O Autor (2014)

A Figura 13 representa o Plano de Ação de Gestão Organizacional II, que tem o objetivo de organizar a capacitação dos colaboradores e direção da empresa. Esta ação tem como objetivo qualificar todos os colaboradores em nível de treinamento específico em farmácia.

Este treinamento será aplicado à atendente de farmácia, ou seja, uma instrução de como atender os clientes, interpretar receituários médicos, concentração e dosagem de medicamentos, bem como uma breve introdução à farmacologia e primeiros socorros.

Quanto ao atendimento à clientes e gestão administrativa, este plano de ação pretende que os colaboradores entendam os processos de uma empresa ampliando seu conhecimentos e aumento seu comprometimento com a mesma. Neste caso serão aplicadas noções de gerenciamento, controle e fluxo de caixa, controle de estoque e compras, etc., visando uma maior interação do funcionário com seu ambiente de trabalho.

Figura 13 – Plano de Ação de Gestão Organizacional II

| Plano de Ação N° 04                         |                                   |                  |                          |                           |                           |                           |
|---|-----------------------------------|------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Ação  | Objetivo                          | Setor da Empresa | Prazo para Implementação |                           | Investimento horas ou R\$ |                           |
| Gestão Organizacional                       | Capacitar colaboradores e direção | Administrativo   | 3 dias                   |                           | 12 horas / 500 Reais      |                           |
| Cronograma das Atividades                   |                                   |                  |                          |                           |                           |                           |
| Atividade                                   | Como                              | Quem             | Data Prevista Início     | Data Realizada de Início  | Data Prevista Final       | Data Realizada Final      |
| 1. Treinamento sobre medicamentos           | Realizada pela farmacêutica       | Vanessa          | 08/09/2014               | a definir pela empresária | 08/09/2014                | a definir pela empresária |
| 2. Treinamento sobre atendimento a clientes | Contratação de consultoria        | Consultor        | 09/09/2014               | a definir pela empresária | 09/09/2014                | a definir pela empresária |
| 3. Treinamento em gestão administrativa     | Contratação de consultoria        | Consultor        | 10/09/2014               | a definir pela empresária | 10/09/2014                | a definir pela empresária |

Fonte: O Autor (2014)

A Figura 14 representa o Plano de Ação de Gestão Organizacional III, que contempla o relacionamento entre a empresa, seus fornecedores e contador.

Esta ação foi elaborada com o intuito de estreitar a relação entre a empresa e seus fornecedores de produtos e medicamentos, para possibilitar uma flexibilidade maior em futuras negociações. Com o contador, pretende-se receber um maior auxílio na administração financeira, esclarecendo possíveis dúvidas quanto à execução das mesmas.

Figura 14 – Plano de Ação de Gestão Organizacional III

| Plano de Ação N° 05                      |   |                  |                          |                           |                           |                           |
|--|---|------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Ação                                     | Objetivo  | Setor da Empresa | Prazo para Implementação |                           | Investimento horas ou R\$ |                           |
| Gestão Organizacional                    | Estreitar Relacionamento com fornecedores e contador    | Administrativo   | 10 dias                  |                           | 12 horas                  |                           |
| Cronograma das Atividades                |   |                  |                          |                           |                           |                           |
| Atividade                                | Como  | Quem             | Data Prevista Início     | Data Realizada de Início  | Data Prevista Final       | Data Realizada Final      |
| 1. Estabelecer parceria com fornecedores | Realizada pela farmacêutica                             | Vanessa          | 04/08/2014               | a definir pela empresária | 14/08/2014                | a definir pela empresária |
| 2. Realizar reuniões com o contador      | Através de prévio agendamento com o escritório contábil | Vanessa          | 04/08/2014               | a definir pela empresária | 14/08/2014                | a definir pela empresária |

Fonte: O Autor (2014)

Este plano de ação é o mais importante para a empresa em estudo, tendo em vista que a mesma passou por grandes dificuldades financeiras, em virtude da má administração deste setor. Mesmo possuindo um *software* com condições de realizar o acompanhamento gerencial, a proprietária e gerente não utilizava a ferramenta como base para suas tomadas de decisões.

Na Figura 15, apresenta-se o Plano de Ação de Gestão Financeira, afim de organizar e gerenciar adequadamente as contas. Sendo umas das principais ações elaboradas, o controle financeiro é essencial para a vida saudável da empresa, uma vez que oportunizará o andamento de qualquer outra atividade seja ela a curto, médio ou longo prazo.

Figura 15 – Plano de Ação de Gestão Financeira

| Plano de Ação N° 06                   |                   |                  |                          |                           |                           |                           |
|---------------------------------------|-------------------|------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Ação                                  | Objetivo          | Setor da Empresa | Prazo para Implementação |                           | Investimento horas ou R\$ |                           |
| Gestão Financeira                     | Controlar Setor   | Financeiro       | 60 dias                  |                           | 100 horas                 |                           |
| Cronograma das Atividades             |                   |                  |                          |                           |                           |                           |
| Atividade                             | Como              | Quem             | Data Prevista Início     | Data Realizada de Início  | Data Prevista Final       | Data Realizada Final      |
| 1. Controle Entradas e Saídas         | Planilha de Excel | Vanessa          | 04/08/2014               | a definir pela empresária | 04/10/2014                | a definir pela empresária |
| 2 Controle Diário de Vendas           | Planilha de Excel | Vanessa          | 04/08/2014               | a definir pela empresária | 04/10/2014                | a definir pela empresária |
| 3 Controle Mensal de Contas a Receber | Planilha de Excel | Vanessa          | 04/08/2014               | a definir pela empresária | 04/10/2014                | a definir pela empresária |
| 4 Controle Mensal de Contas a Pagar   | Planilha de Excel | Vanessa          | 04/08/2014               | a definir pela empresária | 04/10/2014                | a definir pela empresária |
| 5 Controle de Clientes Inadimplentes  | Planilha de Excel | Vanessa          | 04/08/2014               | a definir pela empresária | 04/10/2014                | a definir pela empresária |
| 6 Fluxo de Caixa                      | Planilha de Excel | Vanessa          | 04/08/2014               | a definir pela empresária | 04/10/2014                | a definir pela empresária |

Fonte: O Autor (2014)

Nesse sentido, elaborou-se uma ação com intuito de melhorar a infraestrutura da empresa, sendo que o prédio está a 6 anos sem alterações na parte física. Necessita de uma pintura interna e externa, uma nova fachada que indique o nome da farmácia, tendo em vista que a atual sofreu avarias devido à exposição ao sol e à chuva. Acredita-se que esta ação irá auxiliar na

modernização da empresa, tornando-a mais atrativa aos olhos dos clientes e também frente a competitividade do mercado.

Esta ação contempla ainda a troca dos equipamentos eletrônicos (computadores e climatizadores), bem como a inclusão de uma bancada para que os clientes possam se assentar enquanto esperam atendimento. Pretende-se, ainda, desenvolver um espaço onde o cliente possa sentir-se confortável e acolhido, oferecendo atendimento de qualidade e ambiente agradável.

Outra sugestão apresentada no Plano de Ação é a remodelação do escritório, para que a proprietária/gerente possua um espaço amplo e exclusivo para desenvolver suas atividades administrativas e farmacêuticas.

Para melhorar a segurança da empresa incluiu-se na ação a implantação de um sistema de alarme e monitoramento através de câmeras, que façam a captura de imagens internas e externas, afim de prevenir atos contra o patrimônio da empresa.

Portanto, a Figura 16 demonstra o Plano de Ação de Melhoria na Infraestrutura, onde objetiva-se o melhoramento e modernização das instalações da empresa.

Figura 16 – Plano de Ação de Melhoria na Infraestrutura

| Plano de Ação N° 07                                    |   |                  |                          |                           |                           |                           |
|--|---|------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Ação   | Objetivo                                      | Setor da Empresa | Prazo para Implementação |                           | Investimento horas ou R\$ |                           |
| Melhoria de Infraestrutura                             | Modernizar a empresa                          | Infraestrutura   | 6 meses                  |                           | Realizar Orçamento        |                           |
| Cronograma das Atividades                              |   |                  |                          |                           |                           |                           |
| Atividade  | Como  | Quem             | Data Prevista Início     | Data Realizada de Início  | Data Prevista Final       | Data Realizada Final      |
| 1. Aquisição de novos computadores                     | Realizar cotações com empresas de informática | Vanessa          | 02/01/2015               | a definir pela empresária | 01/07/2015                | a definir pela empresária |
| 2. Colação de revestimento de pastilhas área externa   | Contratação de empresa especializada          | Vanessa          | 02/01/2015               | a definir pela empresária | 01/07/2015                | a definir pela empresária |
| 3. Pintura Interna                                     | Contratação de empresa especializada          | Vanessa          | 02/01/2015               | a definir pela empresária | 01/07/2015                | a definir pela empresária |
| 4. Remodelação do escritório                           | Contratação de empresa especializada          | Vanessa          | 02/01/2015               | a definir pela empresária | 01/07/2015                | a definir pela empresária |
| 5. Implantação de Sistemas de Câmera                   | Contratação de empresa especializada          | Vanessa          | 02/01/2015               | a definir pela empresária | 01/07/2015                | a definir pela empresária |
| 6. Readequar o layout da empresa                       | Contratação de empresa especializada          | Vanessa          | 02/01/2015               | a definir pela empresária | 01/07/2015                | a definir pela empresária |
| 7. Instalação de assentos e bebedouro para os clientes | Realizar orçamento com fornecedores           | Vanessa          | 02/01/2015               | a definir pela empresária | 01/07/2015                | a definir pela empresária |

Fonte: o Autor (2014)

A Figura 17 apresenta o Plano de Ação de Ações Promocionais, que propõe o aumento da competitividade da empresa, frente ao mercado em que está inserida.

O Objetivo desta ação é o melhoramento contínuo de ações promocionais que ocorrem ao percurso do ano, ocasionando um aumento de faturamento em datas especiais, é uma oportunidade de aproximar clientes e captar novos.

Pretende-se com essa ação ampliar as vendas da farmácia através de ações promocionais em datas festivas, como por exemplo: carnaval, páscoa, dia das mães, dias dos pais, dia dos namorados, dia das crianças, festa junina, natal etc. Para realização destas promoções a empresa pretende ofertar descontos em produtos e serviços especializados gratuitos, para que os clientes possam desfrutar daquilo que a empresa tem a oferecer.

Nesta ação, pretende-se traçar ações com os fornecedores, afim de participar de promoções criadas pelos mesmos, onde a farmácia recebe

benefícios como descontos ou brindes que podem ser repassados nas ações promocionais à seus clientes.

Figura 17 – Plano de Ação de Ações Promocionais

| Plano de Ação N° 08                           |   |                  |                          |                           |                     |                           |
|---|---|------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------|
| Ação  | Objetivo  | Setor da Empresa | Prazo para Implementação | Investimento horas ou R\$ |                     |                           |
| Ações Promocionais                            | Aumento da em ações competitivas                            | Administrativo   | 60 dias                  | 320 horas                 |                     |                           |
| Cronograma das Atividades                     |   |                  |                          |                           |                     |                           |
| Atividade                                     | Como  | Quem             | Data Prevista Início     | Data Realizada de Início  | Data Prevista Final | Data Realizada Final      |
| 1. Ações promocionais em datas festivas       | Mapear as datas para realizar ações                         | Vanessa          | 01/10/2014               | a definir pela empresária | 15/10/2014          | a definir pela empresária |
| 2. Ações Promocionais com fornecedores        | Entrar em contato com fornecedores para realizar parcerias  | Vanessa          | 01/10/2014               | a definir pela empresária | 15/10/2014          | a definir pela empresária |
| 3. Melhorar Mídia em Rádio                    | Realizar atualização de textos comerciais para rádio        | Vanessa          | 01/10/2014               | a definir pela empresária | 15/10/2014          | a definir pela empresária |
| 4. Confeção de Brindes para clientes          | Contatar fornecedores para orçamento e definição de brindes | Vanessa          | 01/10/2014               | a definir pela empresária | 01/12/2014          | a definir pela empresária |
| 5. Aumento da grade de produtos               | Análise para definição de produtos                          | Vanessa          | 01/10/2014               | a definir pela empresária | 01/12/2014          | a definir pela empresária |
| 6. Criar mecanismo de fidelização de clientes | Pesquisas formas de ferramentas para implantação            | Vanessa          | 01/10/2014               | a definir pela empresária | 01/12/2014          | a definir pela empresária |

Fonte: o Autor (2014)

Como este Plano de Ação tem por objetivo aumentar as ações competitivas, propõem-se um aumento e otimização das mídias de rádio e internet, e ainda, a confecção de brindes como calendários, canetas, chaveiros, bonés, camisetas, etc., para distribuição gratuita aos clientes, visando a divulgação do nome e contato da farmácia. Pretende-se também, segundo a proprietária, confeccionar sacolas ecológicas para que os clientes do programa Farmácia Popular possam retirar seus medicamentos mensais sem necessitar de uma nova sacola plástica a cada retirada dos produtos.

Com os objetivos e estratégias já definidos e formalizados através dos Planos de Ação, passou-se a fase de implantação, onde apresentou-se o

Planejamento Estratégico à empresa. A Farmácia Vida e Saúde disponibilizou-se em executar os Planos de Ação, a partir do segundo semestre de 2014, sendo assim não possui os resultados da implementação, mesmo porque alguns dos planos possuem tarefas a serem realizadas a longo prazo.

A fase final é o acompanhamento. Nela, o pesquisador auxiliará a empresa nas realizações das atividades, afim de que sejam executadas conforme o cronograma estabelecido, sempre avaliando o processo e realizando possíveis alterações. Cabe salientar que os planos de ação podem sofrer alterações durante o processo, devido às ocorrências do cotidiano da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, destaca-se que o objetivo geral de elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma MPE do ramo farmacêutico, foi plenamente atingido, conforme o capítulo 4, subitem 4.2, como demonstra a Figura 8.

O primeiro objetivo específico que é de identificar na revisão de literatura os elementos necessários para elaborar o planejamento estratégico proposto, foi atingido satisfatoriamente conforme consta no capítulo 2 desta dissertação.

O segundo objetivo específico compreende identificar na empresa pesquisada as informações pertinentes para auxiliar na proposição do planejamento estratégico, foi realizado de forma satisfatória através da aplicação de instrumentos que estão descritos no capítulo 4, subitem 4.1.

O terceiro e último objetivo específico previa definir uma proposta de planejamento estratégico para a empresa considerada, e foi plenamente realizado conforme constam as informações no capítulo 4 subitens 4.2 e 4.3.

A elaboração e análise da matriz estratégica foram fundamentadas na aplicação inicial de um diagnóstico organizacional da empresa Farmácia Vida e Saúde.

Sempre que se inicia uma pesquisa-ação, tendo como base uma empresa e suas práticas, criam-se várias expectativas sobre todas as situações que podem ser encontradas, tanto por parte do pesquisador como por parte do empreendedor. A empresa necessita permitir se conhecer, pois muitas vezes não sabe a real situação em que se encontra, e esses dados podem se tornar assustadores para muitos empresários. Deve-se ressaltar que cada organização possui suas características, portanto, para a aplicação de uma metodologia ou ferramenta, se faz necessário um estudo minucioso dos fatores que interferem direta ou indiretamente nos processos organizacionais.

Através da aplicação da Matriz *SWOT*, foi possível investigar diferentes pontos que constituem os processos da empresa e a forma de gerenciá-los. Sendo assim, pode-se visualizar a importância de possuir uma visão da empresa como um todo. O estudo de caso proporcionou através da coleta de

informações, correlacionar os dados da Matriz *SWOT* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), contribuindo para que a Farmácia Vida e Saúde possa seguir uma tendência de crescimento, expandindo seus negócios a fim de buscar seu espaço no mercado com excelência.

Os Planos de Ação elaborados para aplicação na empresa foram aceitos e cabe aguardar os resultados que serão obtidos através da execução das atividades. A análise dos resultados e o acompanhamento desta etapa, que será realizada a longo prazo, servirão de base para outra pesquisa a ser realizada, posteriormente.

Pode-se concluir que a aplicação da ferramenta de Planejamento Estratégico será fundamental para a Farmácia Vida e Saúde, pois trata-se de uma metodologia que investiga e analisa todo o escopo da organização, transformando as informações em dados que auxiliam o gestor a visualizar a situação real da empresa, suas oportunidades e traçar metas para alcançar seus objetivos.

Por fim, entende-se que o Planejamento Estratégico é uma excelente ferramenta para auxiliar no desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas, haja vista sua simplicidade em revelar os dados e criar estratégias para que os gestores possam constantemente analisar a situação da empresa e compará-la com o mercado atual.

Salienta-se, ainda, a importância do administrador como consultor individual, sendo que no caso do porte dessas empresas tornar-se inviável a contratação deste profissional. Assim, tem-se como alternativa a consultoria externa para auxiliar no desenvolvimento da empresa.

Ao findar esta pesquisa observa-se que existe uma grande carência de estudos no que tange o Planejamento Estratégico das MPEs, para tanto pretende-se aprofundar este tema em pesquisas futuras, para cada vez mais fornecer subsídios à estes empresários, que representam grande significância na economia nacional.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. Competitividade em recursos humanos. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-29, out./dez.1992.

ALMEIDA, M.I.R. Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas. **Tese de Doutorado** – FEA-USP, São Paulo, 1994.

ANSARI, A., MODARRESS, B. World-class strategies for safety: a Boeing approach. **International Journal of Operations & Production Management**,. v. 17, n. 4, p. 389-398. 1997.

ANSSOF. H.I. **A nova estratégia empresarial** . São Paulo: Atlas, 1990.

BAMBER, C.J., SHARP, J.M. ; HIDES, M.T. Developing management systems towards integrated manufacturing: a case study perspective. **Integrated Manufacturing Systems**. v. 11 n. 7. p. 454-461. 2000.

BARNEY, J. B. Types of competition and theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, Los angeles, v. 11, n. 4, p. 791-800, Oct. 1986.

BARRETO, S.M. Rumo à modernidade. São Paulo, Janeiro de 2012. **Revista Guia da Farmácia**, São Paulo, n. 230, p. 10-14, jan. 2012. Entrevista concedida a Tânia Longaresi.

BERMUDEZ, J.A.Z. **Indústria Farmacêutica: Estado e Sociedade**. 1.ed. são Paulo, Hucitec. 1995

BOM ANGELO, E. Definição e ambiente econômico. In: BRITTO, Francisco. **Empreendedores brasileiros: Vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BORTOLI NETO, A. A virada dos pequenos. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**. N. 100. Pág. 37 , 1997.

BRASIL. LEI nº. 5.991, de 17 de dezembro de 1973. Dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, e dá outras providências. **Lex**: disponível em <[http://www.anvisa.gov.br/legis/consolidada/lei\\_5991\\_73.htm](http://www.anvisa.gov.br/legis/consolidada/lei_5991_73.htm)> Acesso em: 27 out. 2012.

BRASIL. Resolução da Diretoria Colegiada da Agência Nacional de Vigilância Sanitária n.44, de 17 de agosto de 2009. Dispõe sobre Boas Práticas Farmacêuticas para o controle sanitário do funcionamento, da dispensação e da comercialização de produtos e da prestação de serviços farmacêuticos em

farmácias e drogarias e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília. 2009.

BRINGHENTI, C. Fundamentos para a implantação de pequenas e microempresas de alimentos. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2000. **Dissertação de Mestrado**.

CABRAL, A.C.A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais**: Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CANONGIA, C. et. al. **Gestão da informação e monitoramento tecnológico**: o mercado dos futuros genéricos. *Perspect. Cienc. Inf.* Belo Horizonte, v.7, n.2, p.155-156, jul/dez 2002.

CASAROTTO FILHO, N., PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTRO, A.M.G. et al. **Metodologia de planejamento estratégico das unidades do MCT**. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2005.

CRUZ, T. **Sistemas de Informações Gerenciais**: Tecnologia da informação e a empresa do século XXI. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA. E.A. **Gestão Estratégica** . São Paulo: Saraiva, 2004.

DAFT, R. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DE MENTE, B.L. **Japanese Etiquette and Ethics in Business**. 6 ed., NTC Business Books, Lincolnwood, IL. 1994.

DODGE, H. R.; FULERTON, S.; ROBBINS, J. E Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small business. **Strategic Management Journal**, Indianapolis, v. 15, n. 2, p. 121-134, Feb. 1994.

DRUCKER, P. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

FERNANDES, B.H.R.; BERTON, L.H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva 2005.

FERNANDES, D. **Fofa-Swot**. Disponível em <<http://gestao.wordpress.com/2006/09/07/fofa/>>. Acessado em 20/01/2014.

FISCHMANN, A.A., ALMEIDA, M.I.R. de, **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, F. A. P. Comportamento estratégico na pequena indústria moveleira. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 3-11, 1990.

GOLDE, R.A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, v.9, p.7-34, 1986.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 377 p.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Growth and decline process in organizations. **American Sociological Review**, Washington, v. 40, n. 2, p. 215-288, 1975.

KAUFMANN, R. *et al.* **Strategic-planing for success: aligning people, performance, and payoffs**. San Francisco, CA: Published by Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: E.P.U., 1980.

KOTLER, P., **Administração de Marketing**. 10.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais, 1996.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEITÃO, D.M. **Administração Estratégica: Abordagem Conceitual e Atitudinal**. Rio de Janeiro. Senai/Dn, Petrobrás, 1996.

LEITÃO, J.; DEODATO, C. **Porter e Wehrich: Duas faces de uma matriz estratégica para o desenvolvimento da indústria de moldes portuguesa**. 22p. Disponível em <<http://129.3.20.41/eps/io/papers/0506/0506007.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2014

LOBATO, D.M. **Administração Estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.

LOBATO, D.M. *et al.* **Estratégias de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LORANGE, P.; VANCIL, R.F. **How to design a strategic planning system**. Harvard Business Review, p. 75-81, Sep./Oct. 1976.

LONGENECKER, J.G. *et al.* **Administração de pequenas empresas**, trad. de Oxbridge Centro de Idiomas; revisão técnica de Álvaro Mello, Carlos Tasso Eira de Aquino e Raul Ribas. São Paulo: Thomson, 2007.

MACHADO, J.R. **A arte de administrar pequenos negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. F.; DELLAGNELO, E. H. L. Controle organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 1992, Canela, RS. **Anais**: Canela, RS: ANPAD, 1992.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Publifolha, 1999.

MARCELINO, G. F. METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. In: MARCELINO, G. F. (Org.). **Gestão estratégica em universidade: a construção da FACE-Unb**. Brasília: Unb, 2004.

\_\_\_\_\_. O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICO DA FA. In: MARCELINO, G. F. (Org.). **Gestão estratégica em universidade: a construção da FACE- Unb**. Brasília: Unb, 2004b. p. 139-154.

MARINS FILHO, L.A. **O empreendedor de sucesso**. Disponível em <<http://www.commit.com.br/htmls/jr084cmt.html>> Acesso em: 28 mai. 2014.

MENDES, J.C. Recomendações de quem tem experiência. **Pharmacia Brasileira**, n.33, p.23-24, ago/set 2002.

MENDONÇA, D. O be-a-bá dos bons negócios. **Pharma Business**, n.22, p.18-20, fev.2002.

MINTZBERG, H. *et al.* **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORELLI, G. H. **Micro e pequena empresa: a necessidade de prioridade na política econômica**. Maranhão: Série Estudos e Pesquisas. Ed. SEBRAE, 1994.

MORETTI, D. C. *et al.* Análise Estratégica De Uma Organização Do Ramo farmacêutico. In: XXIII Encontro Nac. de Eng. De Produção, 2003. Ouro Preto, MG **Anais**. Disponível em < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003\\_TR0702\\_0992.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0702_0992.pdf)> Acesso em: 27 out. 2012.

MOTTA, F.C.P; PEREIRA, L.B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

OLIVEIRA, D. de P.R. de. **Manual de Gestão das Cooperativas: Uma abordagem prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 30.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OSADA, T. **5S – Tezukuri no manajiment shuho** (5S – Handmade Management Method), JIPM, Tokyo.1989.

\_\_\_\_\_. **The 5S's: Five Keys to a Total Quality Environment.** Asian Productivity Organization. Tokyo.1991.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS, P. **Sucesso Empresarial Planejado.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte.** Tese de Doutorado. São Paulo. FEA-USP, 1996.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REILLEY, E.W. Planning the estrategy of the business. In: Hutchinson, John G. **Reading in management strategy and tactics.** New York, Holt, Rinehart and Winston, 1971. p. 61-71.

RESNICK, P. **A Bíblia da pequena empresa.** São Paulo: Makron Books, 1990.

ROSSI, P.E. **Análise das Estratégias Competitivas da Indústria Farmacêutica.** São Paulo, USP. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção), Escola de Engenharia de são Carlos da UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO 2001.

ROSSI, P.; TACHIBANA, W. Fusões estratégicas como elemento de competitividade: estudo de pequenas e micro farmácias, 1998 **Anais: V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos.** Disponível em <[http://www.congressodecustos.com.br/texto/viewpublic?ID\\_TEXTO=222](http://www.congressodecustos.com.br/texto/viewpublic?ID_TEXTO=222)> Acesso em: 29 out. 2012.

SAAB, W.; RIBEIRO, R. Um panorama do varejo de farmácias e drogarias no Brasil, 2001. Disponível em <http://www.bndes.gov.br>. Acesso 20/10/2012.

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Coleção de manuais de controles básicos para micro e pequenas empresas**, 2006.

\_\_\_\_\_. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **MPEs em números.** Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>> Acesso em: 08 mar. 2014a.

\_\_\_\_\_. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Você é empreendedor?** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 28 mai. 2014b.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 12.ed. São Paulo: Cortez, 2003.