

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MATHEUS FRANKEN

UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A
FARMÁCIA E MANIPULAÇÃO PHARMACOS

FLORIANÓPOLIS
2007

MATHEUS FRANKEN

UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A
FARMÁCIA E MANIPULAÇÃO PHARMACOS

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Marketing.

Professor Orientador: Rudimar Antunes da Rocha, Dr.

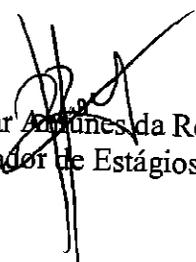
FLORIANÓPOLIS

2007

MATHEUS FRANKEN

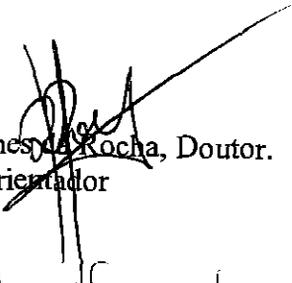
UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A
FARMÁCIA E MANIPULAÇÃO PHARMACOS

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 27 de novembro de 2007.

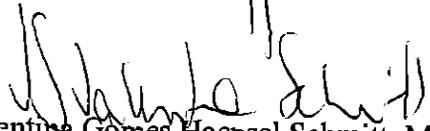


Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

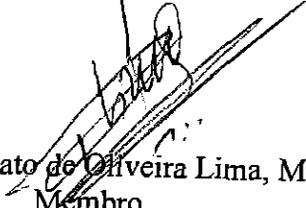
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Rudimar Antunes da Rocha, Doutor.
Orientador



Valentina Gomes Haensel Schmitt, Mestre.
Membro



Raimundo Nonato de Oliveira Lima, Mestre.
Membro

Dedico este trabalho à *minha família*.

Agradecimentos

Agradeço à ajuda, o respeito demonstrado pela minha família nesta jornada, assim como em todos os meus momentos nesta universidade.

Ao professor Rudimar Antunes da Rocha pela orientação e ajuda na elaboração deste trabalho.

Aos professores do Departamento de Ciências da Administração.

Aos colegas de faculdade e amigos que ao longo do processo acadêmico estiveram sempre perto para ajudar e compartilhar suas experiências e enriquecer o aprendizado.

RESUMO

FRANKEN, Matheus. **Uma proposta de planejamento estratégico de marketing para a Farmácia e Manipulação Pharmacos**. 2007. 92f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O ramo de farmácias de manipulação vem crescendo nos últimos anos. Desta forma intensifica-se a disputa na busca pelos clientes, tendo em vista o aumento no número de farmácias. O presente estudo teve como objetivo geral elaborar o planejamento estratégico de marketing para a farmácia e manipulação Pharmacos. A pesquisa caracterizou-se por ser descritiva e exploratória, e foi tratada por meio de estudo de caso. Os dados foram coletados através de levantamento bibliográfico, análise documental da empresa, entrevistas não-estruturadas e em questionário aplicado junto aos clientes. A elaboração do plano estratégico de marketing para a empresa deu-se através do diagnóstico estratégico, com a análise ambiental da empresa, sendo levantadas as oportunidades e ameaças no seu ambiente externo, e os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa. Depois de analisado seu ambiente, foi elaborado os prognósticos para a empresa, onde foi definida a sua missão e visão, seu objetivo de marketing para 2008, assim como as estratégias para alcançá-lo e as ações que contemplarão as estratégias. Além do processo de implementação e controle, através da projeção do plano de resultados.

Palavras-chave: planejamento estratégico, plano de marketing, farmácia e manipulação.

LISTA DE ABREVIATURAS

ACIJ - Associação Comercial e Industrial de Joinville.

ANFARMAG - Associação Nacional das Farmácias Magistrais.

ANVISA - Agência nacional de Vigilância Sanitária.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

RDC - Resolução da Diretoria Colegiada.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	O PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.3	JUSTIFICATIVAS TEÓRICO-EMPÍRICA	14
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	PLANEJAMENTO.....	17
2.2	ESTRATÉGIA	19
2.2.1	EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	21
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	23
2.3.1	VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
2.3.2	ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
2.3.2.1	Diagnóstico estratégico	26
2.3.2.2	Missão da empresa	29
2.3.2.3	Instrumentos prescritivos e quantitativos	30
2.3.2.4	Controle e avaliação	31
2.4	MARKETING	32
2.5	PLANO DE MARKETING	35
2.6	PESQUISA DE MERCADO.....	37
2.7	SERVIÇOS EM SAÚDE	38
2.7.1	ESTRATÉGIAS EM SERVIÇOS DE SAÚDE	41
2.7.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SERVIÇOS	41
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1	CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	43
3.2	TIPOS DE DADOS	43
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	44
3.4	AMOSTRA	44
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	45
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	46
4	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E CONTEXTUALIZAÇÃO DA PHARMACOS	47
4.1	AMBIENTE EXTERNO	47
4.1.1	ASPECTOS POLÍTICO-LEGAL.....	48
4.1.2	ASPECTOS ECONÔMICOS	49
4.1.3	ASPECTOS TECNOLÓGICOS.....	51
4.1.4	ASPECTOS SOCIAIS	52
4.1.5	CLIENTES	54
4.1.6	CONCORRENTES	63
4.1.7	FORNECEDORES.....	67
4.1.8	ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	68
4.2	AMBIENTE INTERNO	69
4.2.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	69

4.2.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	70
4.2.3	ESTRUTURA FÍSICA E EQUIPAMENTOS.....	71
4.2.4	COMPOSTO DE MARKETING.....	72
4.2.4.1	Produto.....	73
4.2.4.2	Preço.....	75
4.2.4.3	Praça.....	76
4.2.4.4	Promoção.....	76
4.2.5	ANÁLISE FINANCEIRA.....	77
4.2.6	ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS.....	79
4.3	ANÁLISE SWOT.....	79
5	PROGNÓSTICOS.....	81
5.1	MISSÃO.....	81
5.2	VISÃO.....	81
5.3	OBJETIVOS DE MARKETING.....	82
5.4	ESTRATÉGIAS.....	82
5.5	PLANO DE AÇÃO.....	82
5.6	PLANO DE RESULTADOS.....	85
5.7	IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE.....	86
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
6.1	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	88
	REFERÊNCIAS.....	89
	APÊNDICE.....	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fórmula do cálculo da população infinita	45
Figura 2: Sexo	54
Figura 3: Faixa etária	55
Figura 4: Bairro em que reside	55
Figura 5: Renda familiar	56
Figura 6: Frequência de compra na Pharmacos	57
Figura 7: Gasto médio em produtos de manipulação na Pharmacos	57
Figura 8: Forma de pagamento utilizada.....	58
Figura 9: Pontos fortes da Pharmacos.....	58
Figura 10: Pontos fracos da Pharmacos	59
Figura 11: Principais diferenciais da Pharmacos em relação aos seus concorrentes	60
Figura 12: Como gostaria de ser informado sobre novidades e promoções da Pharmacos	60
Figura 13: Gostaria que fosse implantado na Pharmacos	61
Figura 14: Farmácia onde costumava comprar	63
Figura 15: Organograma da Pharmacos.....	70
Figura 16: Produtos que mais consome na Pharmacos	74
Figura 17: Avaliação dos serviços prestados pela Pharmacos	74
Figura 18: Avaliação dos preços da Pharmacos.....	75
Figura 19: Forma como ficou conhecendo a Pharmacos.....	77

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1: Índice do potencial de consumo (IPC) - em percentual.....	49
Tabela 2: Evolução da população economicamente ativa em Joinville.....	50
Tabela 3: Crescimento populacional em Joinville, entre 1960 e 2005.	53
Tabela 4: População urbana de Joinville por categoria de renda.....	53
Tabela 5: DRE da Pharmacos período de 1º Junho a 30 de outubro 2007.....	78
Tabela 6: Plano de Ações da Pharmacos.....	84
Tabela 7: DRE projetada – período de Janeiro à Dezembro de 2008.	85
Tabela 8: Ferramenta de controle do plano de ação.....	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Clientes.....	62
Quadro 2: Concorrentes	67
Quadro 3: Forças e fraquezas da Pharmacos.....	79
Quadro 4: Análise Swot da Pharmacos.....	80

1 Introdução

A realização deste trabalho tem como objetivo elaborar um planejamento estratégico de marketing para a Farmácia e Manipulação Pharmacos, localizada em Joinville/SC. O serviço oferecido pela empresa, atualmente, é a manipulação de medicamentos.

A história da farmácia de manipulação está diretamente ligada à existência da humanidade, pois desde os primórdios o homem busca na natureza formas de reduzir ou eliminar suas enfermidades. Utilizando para isso de teorias, técnicas e implementos farmacêuticos. Desta forma surgiram as primeiras fórmulas magistrais, que eram manipuladas artesanalmente pelo farmacêutico que na época era chamado de alquimista.

Na década de 40, a indústria farmacêutica foi implantada no Brasil e os medicamentos começaram a ser fabricados em série. Com a popularização das drogarias, a partir da década de 70, as farmácias de manipulação caíram em desuso. Porém, ao longo do tempo, as fórmulas manipuladas foram sendo resgatadas devido a inúmeras vantagens sobre os medicamentos industrializados.

Uma das principais vantagens da farmácia de manipulação é a preparação do medicamento de forma personalizada, isto é, o médico prescreve uma fórmula dosada e quantificada para a real necessidade de seu paciente. Outra vantagem da fórmula manipulada é a de reunir drogas de vários produtos industrializados em um só medicamento, tornando-o mais eficaz e econômico; eficaz pelo uso de cada droga incidir apenas no combate à enfermidade, sem prejudicar as demais funções do organismo e econômico porque o cliente irá desembolsar seu dinheiro apenas uma vez, no lugar de comprar um remédio para cada enfermidade, fato que, sem dúvida alguma, barateia o produto.

Com o barateamento dos medicamentos, houve a expansão no número de farmácias de manipulação no país, tendo em vista principalmente o menor preço dos remédios manipulados em relação às farmácias regulares, virando um negócio que fatura anualmente R\$ 3 bilhões no Brasil, com o funcionamento de 5.300 de estabelecimentos, de acordo com a Associação Nacional das Farmácias Magistrais - ANFARMAG (2004), representando cerca de 8% do mercado de medicamentos no país. Desta forma, houve a necessidade de profissionalização dos gestores destas farmácias, pois além de concorrerem entre si, também concorrem com a indústria farmacêutica e de cosméticos, esta em constante mudança devido aos avanços

tecnológicos em pesquisas de novos produtos, sendo assim necessário buscar alternativas estratégicas para a sobrevivência no setor. ‘

Razão pela qual torna-se importante estabelecer estratégias que possam diferenciar e posicionar a empresa em um setor de alta competitividade. Assim, uma forma de preparar a empresa para a competitividade que existe no mercado é o planejamento estratégico, ferramenta esta que possibilita a análise do ambiente em que está inserida a empresa, propiciando a mesma conhecer seus recursos internos disponíveis, assim como as variáveis externas que possam afetar a empresa a longo-prazo.

A elaboração do planejamento estratégico na empresa estudada consistirá em avaliar a posição da empresa no mercado em relação às variáveis do seu ambiente externo e interno, analisando assim os pontos fortes e fracos da empresa, e consequentes oportunidades e ameaças, originando o seguinte problema de pesquisa.

1.1 O Problema de pesquisa

O ambiente em que as organizações funcionam é extremamente competitivo, contendo outras organizações com as quais competem pelo mesmo mercado no seu setor. A necessidade de planejar fica evidente quando as empresas têm de aprender continuamente sobre o setor em que atuam, com a finalidade de melhorar a sua posição competitiva. Uma ferramenta para ajudar a conduzir de forma eficaz as organizações nesse ambiente é o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico, de acordo com Fischmann e Almeida (1991), consiste na análise do ambiente de uma organização, identifica as suas oportunidades e ameaças para o cumprimento da sua missão, estabelecendo o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos existentes em seu meio.

Em Joinville, onde se localiza a empresa em estudo, há 21 empresas atuando no ramo de manipulação, atendendo a uma média mensal de 180 mil clientes, com um faturamento anual perto de R\$ 11 milhões de reais, segundo dados da Associação Comercial e Industrial de Joinville (ACIJ - 2007), gerando aproximadamente 240 empregos. De acordo com estudos do Sebrae (2007), 65% destas farmácias realizam algum tipo de planejamento, sendo que 22% abrangendo todas as áreas da empresa.

A maioria dos negócios em nosso país, na interpretação de Dornelas (2001) é concebida por pequenos empresários, em que geralmente atuam sem planejamento, gerando conseqüências danosas principalmente nos primeiros anos de vida das organizações.

Conforme dados do SEBRAE (2002), cerca de 50% das empresas fecham suas portas antes de completar dois anos. Diversos são os fatores para que isso ocorra, mas, talvez o mais importante seja a falta de um plano de ações para a empresa, de forma a esclarecer seus objetivos e formas de alcançá-los ao longo prazo.

Sendo assim, resolveu-se averiguar:

Quais as ações devem ser contempladas pelo planejamento estratégico de marketing para a Farmácia e Manipulação Pharmacos, em 2008?

Para se conseguir responder a essa questão foram estabelecidos os seguintes objetivos.

1.2 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é elaborar o planejamento estratégico de marketing para a Farmácia e Manipulação Pharmacos em 2008.

Para que seja atingido o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar um diagnóstico estratégico da empresa;
- b) Identificar as oportunidades e ameaças do setor;
- c) Identificar os pontos fortes e fracos da empresa;
- d) Analisar o perfil sócio-econômico dos clientes da empresa; e,
- e) Formular estratégias e suas ações para a empresa.

1.3 Justificativas teórico-empírica

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que pode ser aplicada por qualquer empresa, independente do seu tipo ou tamanho (GRACIOSO, 1990). Para isso, é necessário criar um pensamento estratégico em todos os membros da organização, pois assim todos saberão a importância e as vantagens de planejar estrategicamente suas ações.

Para Ansoff e McDonnell (1993), com o planejamento estratégico, faz-se uma análise das perspectivas da organização, identificando-se *tendências, ameaças, oportunidades*, que são trabalhadas de forma a garantir êxito em seu futuro. Assim, o planejamento estratégico toma-se um enfoque cada vez mais essencial da administração para posicionar e relacionar a organização em seu ambiente visando a garantir o seu sucesso de forma equilibrada e continuada.

A necessidade de planejar estrategicamente, nas palavras de Maximiano (2000, p. 203), é resultado de dois conjuntos de forças principais, sendo que o primeiro compreende as

oportunidades e desafios criados pelos segmentos do ambiente, como concorrência, consumidores, tecnologia, fontes de matérias-primas, entre outros. O segundo compreende os problemas e oportunidades que surgem nos sistemas internos da organização, como as competências de seus funcionários, a tecnologia de suas máquinas, equipamentos e processos, sua disponibilidade de capital, entre outros elementos.

O planejamento estratégico de uma organização necessita de metodologias, técnicas e procedimentos que visem a preparar as organizações para se adaptarem as rápidas mudanças que ocorrem em seu ambiente, por isso, têm-se a importância em tratar qual o papel do planejamento e sua implantação, além das estratégias a serem adotadas.

Conforme Gracioso (1990, p. 17), o planejamento estratégico é voltado para o ambiente externo e visa conciliar a realidade do mercado com os recursos da empresa, e procura estimular o raciocínio estratégico em todos os níveis decisórios da empresa.

A implantação de um planejamento estratégico na empresa em estudo visa a prepará-la para as eventuais mudanças que possam vir a ocorrer, pois com o conhecimento do seu ambiente – externo e interno – a empresa tem como antecipar-se às incertezas do meio em que está inserida.

Por tratar-se de empresa recém estabelecida, torna-se importante estabelecer seus objetivos e as ações necessárias para nortear seu posicionamento em um mercado que conta com muitas empresas já estabelecidas.

Para o aluno, a presente pesquisa justifica-se pela oportunidade de colocar em prática a teoria aprendida durante o curso de graduação.

1.4 Estrutura do Trabalho

A estruturação do presente trabalho foi feita da seguinte forma:

No capítulo 1 tem-se a introdução, sendo apresentada a contextualização do proposto pelo estudo, a apresentação do tema, o problema de pesquisa, assim como dos objetivos geral e específicos e as justificativas do mesmo.

O segundo capítulo, por sua vez, foi destinado para a fundamentação teórica que baliza a pesquisa, onde se procura por meio da opinião de autores do ramo. Nele se conseguiu fundamentar os objetivos do estudo, contemplando temas como: planejamento estratégico, plano de marketing e serviços em saúde.

No capítulo 3, são apresentados os processos e meios metodológicos utilizados para a realização do presente estudo, assim como as limitações encontradas.

Já no capítulo 4, tem-se a ambientação da empresa, tanto externamente quanto internamente. No ambiente externo foram analisados os aspectos político-legais, econômicos, sociais, clientes, concorrentes e fornecedores. Já no ambiente interno, tem-se a análise da estrutura organizacional, do composto de Marketing, e financeira.

No capítulo 5 foi proposto os prognósticos para a Pharmacos, sendo definida sua missão e visão, assim como os objetivos de marketing, as estratégias para atingi-lo e as ações que vão contemplar as estratégias.

Para finalizar, o sexto capítulo foi reservado para as considerações finais do estudo.

2 Fundamentação Teórica

A base teórica tem por finalidade fornecer um suporte do conhecimento acumulado até o momento para o pesquisador, assim como permitir ao leitor o entendimento do trabalho. Uma boa base teórica permite que mesmo os não familiarizados com o tema em questão possam compreendê-lo como um todo.

As referências teóricas que serão utilizadas para o desenvolvimento do trabalho proposto, referem-se aos seguintes temas: Planejamento, Estratégia, Planejamento Estratégico, Marketing, Plano de Marketing, Pesquisa de Mercado e Serviços em saúde.

2.1 Planejamento

Planejamento é uma função básica da administração. É através do planejamento que a empresa prepara suas ações visando seu futuro, antecipando-se assim aos acontecimentos, para não ocorrerem surpresas indesejadas. O processo de planejamento não tem como adivinhar o futuro, mas deve tentar identificar e isolar as ações presentes e seus resultados que se pode esperar que influenciem o futuro.

O planejamento envolve a seleção de objetivos e diretrizes, programas e procedimentos para atingí-los. Planejamento assim é tomada de decisões, já que envolve uma escolha entre muitas alternativas. (KOONTZ e O'DONNELL, 1989).

Na visão de Stoner e Freeman (1985), pode-se pensar no planejamento como a locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar, pois sem um plano não se sabe como organizar as pessoas e recursos; não se pode liderar com confiança e sem um plano tem-se pouca chance de alcançar seus objetivos.

Para Koontz e O'Donnell (1989, p. 69), "... planejar é decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e quem irá fazer". O autor comenta ainda, que é determinar conscientemente os cursos de ação, baseando as decisões nas dimensões, nos fatos e em estimativas ponderadas.

O planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais (MEGGINSON, 1986).

Megginson (1986) entende que o bom planejamento procura considerar a natureza do futuro em que as decisões e as ações de planejamento visam a operar, bem como o período corrente em que são feitos os planos.

Robbins (1978) afirma que o planejamento é a mais básica das funções administrativas, pois estabelece a ponte entre onde se está e onde se deseja estar.

Algumas das vantagens do planejamento, conforme Megginson (1986, p. 106) são: ajuda a administração a adaptar-se e ajustar-se às mudanças ambientais; ajuda a fazer a cooperação entre as várias partes da organização; tende a tornar os objetivos mais específicos e mais bem conhecidos; poupa tempo, esforço e dinheiro.

De acordo com Stoner e Freeman (1985), Oliveira (1997) e Maximiano (2000), há três níveis de planejamento. São eles: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

O planejamento estratégico envolve a empresa como um todo e é decidido pela direção da organização; preocupa-se com o longo prazo. O planejamento tático envolve cada departamento, abrangendo recursos específicos; definido por cada um deles, é projetado para o médio prazo, geralmente um ano. O planejamento operacional envolve cada atividade isoladamente e é projetado para o imediato.

Para Maximiano (2000), o planejamento tático (ou funcional), é elaborado para possibilitar a realização dos planos estratégicos, abrangendo áreas de atividades especializadas da empresa (marketing, operações, recursos humanos, financeiro, entre outros). São de responsabilidades dos gerentes dessas áreas.

No entendimento de Oliveira (1997, p. 39), o planejamento operacional corresponde a um conjunto de partes do planejamento tático, sendo que cada um destes planejamentos deve contar com detalhes:

- a) Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- b) Os procedimentos básicos a serem adotados;
- c) Os produtos ou resultados finais esperados;
- d) Os prazos estabelecidos; e,
- e) Os responsáveis pela sua execução e implantação.

2.2 Estratégia

A noção de estratégia surgiu da atividade militar. Seu antigo conceito militar a define como sendo a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo (CHIAVENATO, 1994).

Porter (1989) entende que estratégia é a criação de um posicionamento único e valioso, envolvendo um grupo diferente de atividades. O objetivo da estratégia deve ser aumentar o escopo de sua vantagem.

Para Chiavenato (1994, p. 145), em termos empresariais, pode-se definir estratégia como “... a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando a atingir objetivos a longo prazo”.

Na visão de Mintzberg (2006, p. 29), “... uma estratégia é o padrão ou o plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações da organização em um todo coeso”. O autor ressalta que uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Oliveira (1997, p. 167) compreende a estratégia como “... um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente”.

A estratégia empresarial determina o posicionamento da empresa em suas diversas relações. Atualmente é imprescindível que as organizações possuam um caráter dinâmico, estando preparadas para as constantes mudanças que ocorrem em seu ambiente, tendo capacidade de respostas mais rápidas e adequadas à estas mudanças.

A importância de criar um pensamento estratégico dentro das empresas faz com que ela esteja em constante alerta aos possíveis imprevistos, fazendo com que obtenha maior segurança durante o processo de tomada de decisão.

Chiavenato (1994, p. 145) apresenta os componentes básicos de uma estratégia empresarial que são: ambiente, empresa e adequação entre ambos.

O ambiente refere-se as oportunidades visualizadas no ambiente (mercado) em que atua a empresa, assim como suas ameaças nele existentes.

O componente empresa são os recursos de que a organização dispõe, sua capacidade e habilidade, assim como seus pontos fortes e fracos, compromissos e objetivos.

A adequação entre ambos é a postura que a empresa deve tomar para adequar seus objetivos, capacidade e recursos, potencialidade e limitações com as condições ambientais, no sentido de maximizar as oportunidades externas e expôr-se ao mínimo às ameaças.

Para o autor, a estratégia empresarial "... é a determinação da futura postura da empresa, com especial referência a sua postura quanto aos seus produtos-mercados, sua lucratividade, seu tamanho, seu grau de inovação e suas relações com seus executivos, seus empregados e certas instituições externas" (p. 146).

Porter (1989) sugere que se possam adotar três tipos de estratégias genéricas, sendo usadas a fim de criar uma posição defensável em longo prazo de forma a superar os concorrentes. São elas: Liderança global em custos, Diferenciação e Foco (ou enfoque).

A Liderança global em custos requer instalações com eficiência de escala, rígido controle sobre custos e despesas gerais e freqüentemente tecnologia inovadora. Possuir uma posição de baixo custo proporciona uma defesa contra a concorrência, pois competidores menos eficientes sofrerão primeiro com as pressões competitivas. Esta estratégia requer fortes investimentos em equipamentos de última geração, preços agressivos e perdas iniciais para conquistar fatias do mercado.

A essência da estratégia de Diferenciação reside na criação de um produto ou serviço que é percebido como único. Algumas abordagens para a diferenciação são: imagem da marca, tecnologia, características do serviço ao cliente, rede de distribuição. A estratégia de diferenciação não ignora custos, mas sua característica principal consiste em criar a lealdade do cliente.

O Foco (ou enfoque) é construído a partir da idéia de satisfazer um mercado alvo particular tão bem quanto às necessidades específicas daqueles clientes. Reside na premissa de que a empresa pode servir seu mercado-alvo restrito de maneira mais eficaz e/ou eficiente do que outras empresas que tentam servir um mercado amplo. Segundo o autor, a estratégia de focalização é, portanto, a aplicação da liderança global de custos e/ou da diferenciação de um segmento de mercado em particular.

Já para Mintzberg (2006), liderança em custos, diferenciação e foco não configuram estratégia, pois elas tendem a ter um foco restrito, sendo visto como uma posição genérica no mercado e não como uma perspectiva única. Sendo assim passível de imitação pela concorrência, através do *benchmarking*, em busca do mesmo nicho de mercado, podendo ser levado a assumir comportamentos genéricos em seus detalhes e em sua orientação. Desta forma, o autor ressalta cinco definições que ele denomina os Cinco P's da estratégia: Plano, Padrão, Pretexto, Posição e Perspectiva.

Como Plano, a estratégia consiste numa linha de conduta ou um guia de ação intencional, que conduz os diferentes níveis e áreas da empresa. Entendidas como planos, as estratégias são formuladas antes das ações, às quais elas se aplicam, sendo desenvolvidas conscientemente e intencionalmente.

Em relação ao Padrão, a estratégia pode surgir de uma constância no comportamento e indicar um padrão de continuidade (rotina). Segundo essa definição, a estratégia pode surgir das próprias ações cotidianas, de forma intencional ou não.

Na definição de Pretexto, a estratégia age como uma manobra particular para eliminar ou enfraquecer o concorrente, sendo utilizada como um instrumento para lidar com a competição que a empresa enfrenta na sua Indústria.

A estratégia de Posição é uma forma de localizar a empresa no seu meio ambiente, melhorando sua posição competitiva. Nessa concepção a estratégia permite definir o local (dentro do ambiente mais amplo) onde a empresa vai concentrar os seus recursos, visando manter ou melhorar sua posição.

Como Perspectiva a estratégia reflete os conceitos, os valores e as perspectivas partilhadas pelos membros da organização. Nessa definição, a estratégia é também influenciada pela forma como a empresa e seus membros percebem o ambiente. A personalidade e a cultura da empresa serão então determinantes para a definição da estratégia.

Os cinco Ps da estratégia devem atuar de forma interligada, buscando sinergias em todos os seus aspectos.

2.2.1 Evolução da Estratégia Empresarial

Até os anos 50, a preocupação dos empresários se restringia aos fatores internos às empresas, como a melhoria da eficiência dos mecanismos de produção, uma vez que ainda não existia um ambiente de competitividade e o mercado não era muito diversificado, oferecendo desta forma, oportunidades de crescimento rápido e não muito complexo.

No período pós-guerra, a complexidade do mundo empresarial aumentou, passando a exigir um perfil gerencial mais empreendedor, respostas mais rápidas e corretas à ação de concorrentes, uma redefinição do papel social e econômico das empresas e uma melhor adequação à nova postura assumida pelos consumidores. A partir deste contexto, surgiram as grandes empresas, de administração mais complexa, configurando assim um cenário de mercado mais competitivo e dinâmico. Estas mudanças exigiam cada vez mais conhecimentos

específicos dos administradores, que, diante do desafio, passaram a desempenhar um papel fundamental no contexto empresarial (GHEMAWAT et al., 2000).

Nas palavras de Certo e Peter (1993, p. 5) o resumo de uma pesquisa chamada de relatório *Gordon-Howell* patrocinada pela *Ford Foundation* e pela *Carnegie Corporation*, nos anos 50, sugeriu que o ensino de negócios incluísse um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios. Assim, “enfatizaria o desenvolvimento de conhecimentos na identificação, análise e solução de problemas do mundo real em áreas de negócios” e oportunizaria aos estudantes a capacidade para exercitarem julgamento.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 28), “o impulso inicial da disciplina política de negócios foi integrar as áreas funcionais dentro da empresa de modo que se pudesse alcançar uma administração consistente” e dessa forma capitalizar seus pontos fortes e reduzir seus pontos fracos, em relação às oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo. Os parâmetros dessa disciplina passaram a incluir análises mais formais do macroambiente da empresa, ambiente setorial, missão, objetivos gerais, formulação de estratégias e da sua implementação quando o escopo dessa disciplina passou a ser referida como administração estratégica, onde seu objetivo principal pode ser definido como uma adequação constante da organização ao seu ambiente, de maneira a assegurar a criação de riquezas para os acionistas e a satisfação dos seus *stakeholders*.

Apesar da constituição tardia, a administração estratégica apresentou um rápido desenvolvimento, tanto teórico como de modelos práticos, tendo em vista a grande quantidade de modelos de análise de mercado que surgiram a partir dos anos 60, como por exemplo, a Matriz BCG, o Modelo SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) e a Curva de Experiência, dentre outras.

A Matriz BCG (Boston Consulting Group) é um modelo utilizado para análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto.

O modelo SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário ou ambiente, onde são identificadas e analisadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo e os pontos fortes e fracos no ambiente interno da empresa.

A curva de experiência é usada em estratégias de produção de mercadorias, dentro da qual a empresa é projetada para produzir em menor custo, portanto, mais competitiva e lucrativa. Conforme Gracioso (1990, p. 72) "segundo o conceito da experiência acumulada, os custos tendem a cair em função do *know-how* adquirido ao longo dos anos, que se traduz em

pequenos segredos profissionais, melhores métodos de gerência, adaptações nos equipamentos, prática dos empregados etc".

Na década de 80, conforme Montgomery (1998) a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena. Muitas das ferramentas e técnicas primitivas de planejamento estratégico foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de se colocar em prática. O planejamento estratégico evoluiu de uma arte praticada por especialistas para tornar-se parte integrante e, normalmente, aceita no trabalho por todos os gerentes de linha. O resultado foi uma redução das equipes de planejamento, mas, em muitas organizações houve um aumento da importância do planejamento estratégico.

A importância da administração estratégica se constitui em um conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente, auxiliando assim em seu desenvolvimento, assegurando-lhe atingir seus objetivos e sua missão. A estratégia, nesse contexto, assim como a organização e o seu ambiente, não é algo estático, mas sim algo em constante mudança, desempenhando a função crucial de integrar estratégia, organização e ambiente em um todo coeso, rentável e sinérgico para os agentes que estão diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados.

A estratégia empresarial determina o posicionamento da empresa em suas diversas relações. Manter uma posição estática, reagindo passivamente às mudanças do ambiente externo ou interno é coisa do passado. Mesmo porque, no passado isso era justificável, pela lentidão com que as mudanças ocorriam. Contudo, a dinâmica do ambiente atual torna o planejamento estratégico imprescindível ao desenvolvimento organizacional. A importância de criar um pensamento estratégico dentro das empresas faz com que ela esteja em constante alerta aos possíveis imprevistos, fazendo com que obtenha maior segurança durante o processo de tomada de decisão.

2.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade, constituindo-se numa das mais importantes funções administrativas e é através dele que são estabelecidos os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. O objetivo do planejamento é fornecer à empresa uma ferramenta que os municie de

informações para a tomada de decisão, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

O planejamento estratégico é conceituado por Oliveira (1997, p. 38),

como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Conforme Chiavenato (1994, p. 186), o Planejamento estratégico “não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente”.

Para Fishmann & Almeida (1991, p. 25):

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

Desta forma, a empresa passa a conhecer melhor o seu ambiente, buscando maximizar as oportunidades oferecidas, de forma a criar uma vantagem em longo prazo, diferenciando-se das demais empresas concorrentes, buscando alcançar os objetivos propostos.

Na visão de Kotler (Apud Cobra, 1992, p. 51), o planejamento estratégico:

é o processo administrativo de desenvolver e manter uma viabilidade entre os objetivos organizacionais e os recursos e as oportunidades de mercado em constante mutação. O alvo do planejamento estratégico é configurar e reconfigurar o negócio da empresa e seus produtos de forma que eles combinem produção de lucros e crescimento.

O Planejamento estratégico envolve toda a organização, especificando o que e como fazer para alcançar os objetivos traçados, procurando obter uma sinergia de todos no processo.

Normalmente o Planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação que serão seguidos para a sua consecução, considerando as variantes internas e externas concernentes à empresa e sua evolução esperada.

De acordo com Gracioso (1990), o objetivo do planejamento estratégico é criar as condições para que a empresa cresça de forma equilibrada.

A organização aumenta suas chances de sucesso ao utilizar o planejamento estratégico, pois o mercado muda constantemente. Os planos estratégicos, no entanto, não são garantia

que a empresa atingirá o sucesso, pois o mesmo não é uma ciência exata, que mostra o que é certo, ou errado em relação ao futuro, mas prepara a organização para o que está por vir acontecer.

Desta forma, Oliveira (1997, p. 52) ressalta que através do planejamento estratégico, a empresa espera conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes; conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos; conhecer e usufruir as oportunidades externas; conhecer e evitar as ameaças externas; e ter um efeito plano de trabalho, estabelecendo: as premissas básicas que devem ser consideradas no processo; as expectativas de situações almeçadas pela empresa; os caminhos a serem seguidos pela empresa; o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e como e onde alocar os recursos.

Na acepção de Kluyver e Pearce II (2007), um desempenho superior, sustentado e de longo prazo requer pensamento estratégico e planejamento estratégico, de forma que o primeiro consiste em criar uma visão para o futuro da organização e em elaborar um projeto claro e conciso para realizar essa visão. E o segundo, é um processo usado para desenvolver uma análise de suporte e para comunicar e implementar a estratégia escolhida. Processo este que se inicia no topo da organização e é interativo, pois, por meio de uma série de trocas, avança rumo à base para envolver cada nível da organização.

2.3.1 Vantagens e desvantagens do Planejamento estratégico

Na visão de Kluyver e Pearce II (2007, p. 190), um planejamento estratégico enxuto e eficaz pode proporcionar o foco necessário ao processo de desenvolvimento de estratégia, porém uma confiança exagerada nesse planejamento tem desvantagens.

As técnicas formais de planejamento nem sempre conseguem lidar de maneira eficaz com problemas imprevistos. Desta forma concentram-se, com frequência em extrapolar tendências atuais em vez de explorar futuros alternativos.

Os Planos estratégicos freqüentemente baseiam-se em dados de pouca qualidade. A maioria dos modelos de planejamento requer estimativas detalhadas, porém obter dados precisos é difícil e oneroso, recorrendo-se assim a dados pouco precisos, distorcendo os resultados esperados. Caso as metas e incentivos forem baseadas nessas análises, o resultado pode ser contraproducente.

A relação entre planejamento formal e desempenho no longo prazo é fraca. Bons processos de planejamento certamente são úteis, mas o desempenho final está mais associado a um pensamento estratégico eficaz do que ao planejamento em si.

Por outro lado um eficaz modelo de planejamento estratégico possui muitas vantagens, como permitir ao dirigente descobrir os objetivos válidos de sua empresa. Indica a direção certa para onde a empresa deve ir, permite ao dirigente ter parâmetros para tomar decisões estratégicas de forma independente de suas vontades pessoais e dependentes da realidade contextual da empresa.

Proporciona ao dirigente decidir quais problemas internos ou externos devem ser resolvidos e com que prioridade, distinguir a grande oportunidade (dentro do negócio atual) e as oportunidades boas (fora do negócio atual), permite canalizar recursos para as áreas de maiores resultados, nas quais a empresa é mais forte.

O planejamento estratégico é um meio eficaz para a prevenção de problemas e para a eliminação de problemas subjetivos humanos.

Como instrumento diretivo, o planejamento estratégico mostra uma série de instrumentos administrativos necessários para a empresa

Evita a “estratégia de desperdício”, eliminando a ineficácia e a ineficiência;

E o planejamento estratégico serve como base para a elaboração dos demais planos da empresa, tanto a nível tático quanto a nível operacional.

2.3.2 Etapas do planejamento estratégico

Na concepção de Oliveira (1997, p. 56), as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

Fase 1: Diagnóstico estratégico;

Fase 2: Missão da empresa;

Fase 3: Instrumentos prescritivos e quantitativos;

Fase 4: Controle e avaliação.

2.3.2.1 Diagnóstico estratégico

Oliveira (1997, p. 57) entende que na fase do diagnóstico estratégico deve-se determinar como se está a organização. Apresenta assim algumas premissas básicas, como considerar o ambiente e as suas variáveis relevantes na qual está inserida a empresa, ao qual proporcionará à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas, assim como ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos. A análise dos ambientes deve ser integrada, contínua e sistêmica.

Esta fase pode ser dividida em quatro etapas: Identificação da visão, Análise externa, Análise interna e Análise dos concorrentes.

A declaração de visão é apresentada como o sonho da empresa, ou seja, onde a empresa pretende estar dentro de um período de tempo, a força motriz que faz todos os envolvidos buscarem o sucesso da empresa.

Para Kluyver e Pearce II (2007, p. 9), a declaração da visão pela alta administração, é “uma descrição da posição competitiva que se deseja alcançar ao longo de certo período de tempo e de quais competências essenciais devem ser adquiridas para se chegar lá”.

A visão identifica as expectativas e os desejos de todos na empresa, sendo que estes proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado. (OLIVEIRA, 1997).

O período que antecede 1950 é fortemente caracterizado pela ênfase no ambiente interno à organização. Isso se deve pelo fato de que nesta época as empresas operavam em um ambiente estável e previsível. A partir da década de 70, as atenções começaram a se ater ao ambiente externo. Essa mudança de enfoque deu-se por diversos motivos, principalmente, devido à rapidez com que as mudanças no ambiente externo vêm ocorrendo (STONER E FREEMAN, 1985).

De acordo com Oliveira (1997), a análise externa visa verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa, devendo analisar o setor em que está situada a empresa, considerando os seguintes itens: mercado nacional e regional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômicos e financeiros, aspectos sócio-econômicos e culturais, aspectos políticos, órgãos governamentais, mercado de mão-de-obra e concorrentes, dentre outros.

Para Kotler (2000, p. 98), “uma oportunidade existe quando a empresa pode lucrar ao atender as necessidades dos consumidores de um determinado segmento”. E ameaça ambiental, é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável, e que na ausência de uma ação defensiva, leva à deterioração das vendas ou dos lucros.

Stoner e Freeman (1985, p. 46) salientam que o ambiente externo é composto por “todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para sua operação”. As oportunidades para Stoner e Freeman (1985), são situações ou elementos que proporcionam à organização a possibilidade de ultrapassar seus objetivos e metas. Mas eles alertam que oportunidades perdidas podem significar ameaças para a empresa. Assim como, aparentes ameaças podem se tornar oportunidades.

Na análise interna, são identificados os pontos fortes, neutros e fracos da empresa (OLIVEIRA, 1997). Desta forma, a sua finalidade é colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada. Alguns dos fatores a serem analisados no ambiente interno são: produtos de linha, novos produtos, promoção, comercialização, tecnologia, suprimentos, recursos humanos, recursos financeiros, controle, dentre outros.

Santos (1992, p. 152) entende que “a análise Interna equivale à avaliação do melhor posicionamento da empresa, de maneira que se possam maximizar as potencialidades e reduzir a vulnerabilidade frente ao ambiente, que é complexo”.

Na visão de Kotler (2000), a empresa não precisa corrigir todos os seus pontos fracos e nem se vangloriar dos seus pontos fortes, mas sim analisar se deve se limitar as oportunidades das quais possui recursos necessários, ou examinar melhores oportunidades, das quais precisará adquirir ou desenvolver maiores forças.

Um ponto forte é um recurso ou atividade da empresa que contribui para satisfazer as necessidades dos clientes melhor que a concorrência. Conforme Costa (2005, p. 111), os pontos fortes são aquelas características positivas de destaque que favorecem a empresa no cumprimento de seu propósito. Os pontos fracos são as características negativas que a prejudicam no cumprimento do seu propósito.

Ponto neutro, na visão de Oliveira (1997, p. 61) “é uma variável identificada pela empresa, mas que no momento não existem critérios de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco”. Ao longo do tempo, podem ser enquadrados como pontos fortes ou fracos.

Portanto, a análise interna visa a maximizar as forças da empresa, de forma que estas sejam identificadas para que sejam melhores aproveitadas pelos gestores.

Com relação à concorrência, é de extrema importância monitorar os movimentos dos seus concorrentes, principalmente à medida que cresce a disputa entre as empresas. Além de monitorar os atuais concorrentes, é necessário estar preparado para a entrada de possíveis concorrentes futuros.

A análise dos concorrentes deve identificar os pontos fortes e fracos da concorrência, de forma realista, para que se tenha um adequado posicionamento competitivo perante seus concorrentes (OLIVEIRA, 1997).

Para Kluyver e Pearce II (2007, p. 66), para analisar concorrentes imediatos, cinco perguntas-chave são úteis:

1. Quem são os concorrentes diretos de nossa empresa agora e num futuro próximo?
2. Quais são os principais pontos fortes e fracos deles?

3. Como eles se comportaram no passado?
4. Como eles devem se comportar no futuro?
5. Como as ações dos concorrentes podem afetar nosso setor e empresa?

De acordo com o autor, ao analisar padrões de competitividade, pode ser útil atribuir papéis a seus concorrentes. Assim, é possível identificar em muitos mercados um líder, um ou mais desafiadores e um número de seguidores e *nichers* (atuantes em nichos).

Os líderes tendem a concentrar-se na expansão da demanda total por meio da atração de novos usuários, do desenvolvimento de novos usos para seus bens e serviços, e do estímulo de um uso maior de seus bens e serviços atuais.

Os desafiadores concentram-se em um alvo único, geralmente o líder. Algumas vezes o fazem de maneira direta. Em outras, usam estratégias indiretas.

Seguidores e *nichers* competem com objetivos estratégicos mais modestos. Os seguidores usam uma estratégia de imitação inovadora, ou optam por competir seletivamente em alguns segmentos ou com uma oferta mais limitada de bens ou serviços. Já os *nichers* buscam uma fatia mais estreita do mercado por meio de concentração, como em consumidores finais específicos, geograficamente, ou da oferta de bens e serviços especializados.

2.3.2.2 Missão da empresa

A Missão orienta e delimita a ação da empresa, definindo o que ela se propõe a fazer. Exprime a razão de sua existência.

Nas palavras de Gracioso (1990, p. 27), a missão da empresa “permeia todas as decisões estratégicas”.

No entender de Oliveira (1997, p. 63), na fase da missão da empresa, além de ser estabelecida a razão de ser da empresa, é também estabelecido o seu posicionamento estratégico, sendo a determinação de onde a empresa quer ir.

Hampton (1991, p. 165) afirma que “declarar a missão de uma organização é declarar sua razão principal e transcendental de existir”.

De acordo com Cobra (1992, p. 79),

a missão deve definir o seu negócio, ou seja, explicitar que necessidades devem ser supridas, em que mercado, com quais produtos e com que tecnologia, de forma a refletir os valores, crenças, desejos e aspirações dos responsáveis pela direção da organização, bem como de seus públicos reivindicantes.

As perguntas que devem ser feitas para a definição da Missão são: qual a razão de ser da empresa? Qual a natureza dos negócios? Quais os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar suas atividades no futuro?

Assim, na missão desenham-se as premissas básicas que a organização agrega ao longo de sua vida e que determinam sua forma de agir e de pensar, passando a orientar o comportamento coletivo de seus membros. A missão desencadeia todo o processo de mudança, considerando que ela determina quem é a organização e para onde se quer ir.

2.3.2.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos

Nesta fase, conforme Oliveira (1997, p. 65), a análise básica é a de “como chegar à situação que se deseja”.

Os instrumentos prescritivos do Planejamento estratégico vão apontar o que “deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão” (OLIVEIRA, 1997, p. 65).

As etapas a serem realizadas para o tratamento dos instrumentos prescritivos, conforme Cobra (1992), Certo e Peter (1993) e Oliveira (1997) são: Estabelecimento de objetivos, desafios e metas; Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e Estabelecimento dos projetos e planos de ação.

Os objetivos, desafios e metas são estabelecidos para concretizar a missão e a visão da empresa, sendo necessário definir claramente os objetivos a serem alcançados. Os objetivos são resultados que a empresa busca atingir, podendo ser de longo, médio ou curto prazos. Para que os objetivos exerçam sua função devem ser: (1) específicos, indicando claramente o que se quer alcançar; (2) passíveis de serem alcançados, para não causar desânimo na equipe; (3) flexíveis, de forma que possam ser modificados, caso haja necessidade; (4) mensuráveis e conter prazos, pois quanto mais quantificados, mais fácil será a sua mensuração. A definição clara dos objetivos é essencial, pois eles serão a referência no momento da avaliação do processo de planejamento; um objetivo mal formulado pode então comprometer todo o processo. As metas são estabelecidas a partir dos objetivos da empresa, e sempre que possível, as metas devem ser definidas em termos quantitativos. As metas são classificadas em monetárias ou não-monetárias.

O estabelecimento das estratégias é o modo como a empresa atingirá os objetivos e metas do planejamento. Dentre diversas possibilidades de ação, a estratégia identificará a mais eficaz para a empresa nortear seu caminho. As políticas procuram refletir e interpretar os

objetivos e desafios, estabelecendo limites ao planejamento estratégico desenvolvido; procura estabelecer as bases sobre como os objetivos e desafios serão alcançados, procurando mostrar às pessoas o que elas poderiam ou não fazer para contribuir ao alcance dos mesmos pela empresa.

O Estabelecimento dos projetos e planos de ação proporciona condições de identificar e operacionalizar os planos de ação que a empresa irá desenvolver com o objetivo de alcançar os resultados esperados e enfocados pelo planejamento estratégico.

Com o estabelecimento dos instrumentos prescritivos, torna-se necessário analisar os recursos que serão necessários para a realização dos planos de ação.

Nos instrumentos quantitativos, Oliveira (1997, p. 67) expõe que nesta etapa “deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa”, tratando assim, das projeções econômico-financeiras. Consiste assim, nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional da empresa, necessária para o desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas.

Após o estabelecimento dos instrumentos prescritivos e quantitativos, faz-se necessário o controle e avaliação do plano proposto.

2.3.2.4 Controle e avaliação

Esta fase é a constante verificação de “como a empresa está indo” para a situação desejada.

Oliveira (1997, p. 67) sugere que o controle pode ser definido como “a ação necessária para assegurar a realização, desafios, metas e projetos estabelecidos”.

Esta etapa do Planejamento estratégico envolve os processos de avaliação de desempenho, tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas e acompanhamento para avaliar a eficiência da ação da natureza corretiva, entre outros.

De acordo com Kotler (2000), à medida que é implantada sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos no ambiente interno e externo.

A importância desta etapa se dá quando a empresa não consegue responder a mudança do ambiente, ficando assim cada vez mais difícil reaver a posição perdida, e com o controle e avaliação do planejamento estratégico, a empresa tem como adaptar-se e reajustar-se diante de alterações do ambiente em que está presente.

Para Cobra (1992), as mudanças ambientais freqüentes podem tornar um plano obsoleto antes do final do período de sua duração, por isso é necessário o controle não só das datas de execução e de cobrança de resultados, mas também de atualizações imprescindíveis do plano.

Para a avaliação do planejamento é necessário manter-se atualizado para as mudanças que ocorrem constantemente no ambiente da empresa e às suas variáveis mercadológicas.

2.4 Marketing

Kotler (2000, p. 30) define marketing como: "... um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros".

Quando se fala em marketing muitas vezes confunde-se com vendas ou propaganda, mas na realidade estes são apenas parte de todo o processo.

De acordo com Cobra (1992, p. 29), "Marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas".

Las Casas (2006, p. 15) define marketing como:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Um conceito mais simples e objetivo de Marketing foi o formulado por Theodore Levitt (Apud ROCHA e CHRISTENSEN, 1987, p. 21), sugerindo que: "Marketing é o processo de atrair e manter a fidelidade do cliente".

A definição de Marketing, de acordo com a AMA, é "o processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços" (DIAS, 2003, p. 2).

Todos os conceitos citados enfatizam a importância em satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, ou seja, para a empresa obter lucros e permanecer no mercado, ela deverá atender o cliente da melhor maneira possível.

Neste sentido o marketing veio para auxiliar este processo por meio de análise de informações sobre o mercado, as necessidades, desejos e preferências do consumidor, a fim de gerar resultados para ambos os envolvidos: empresa e consumidor.

A partir das definições de marketing tradicional, se desenvolve o marketing de relacionamento, que para Gordon (1998, p. 31), “é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. Para o autor, a tecnologia fornece novos benefícios para os consumidores e uma nova estrutura para fazer negócios com eles. Se a tecnologia for usada adequadamente, pode ajudar a empresa a aprender a partir de cada interação com o cliente e aprofundar o relacionamento, ao promover idéias e soluções que provavelmente serão úteis para o cliente e fazer perguntas que, na próxima vez, ele possa ser ainda mais bem servido. Assim, os 11 Cs do marketing de relacionamento podem se unir para criar o valor desejado pelos clientes (GORDON, 1998, p. 198). Os 11 C's são:

1. Clientes: definir quais os clientes serão atendidos;
2. Categorias: definir o alcance das ofertas de produto e de serviço a serem fornecidas ao cliente;
3. Capacidades: estabelecer quais as capacidades exigidas pela empresa, de modo a oferecer aos seus clientes o valor que eles desejam;
4. Custo, Lucratividade e valor: gerenciar os custos para captar, servir e manter os clientes, entendendo os rendimentos e custos associados a cada cliente;
5. Controle do contato com os processos monetários: função de controle para garantir que o valor esteja realmente sendo criado para os clientes e para a empresa, e que as faturas estejam sendo enviadas e os pagamentos recebidos no prazo.
6. Colaboração e integração: ao convidar o cliente para dentro do processo que cria o valor para ele, é mais provável que aumente o seu nível de vínculo com a empresa e com seus produtos. Desta forma o cliente pode trabalhar juntamente com o vendedor de forma a colaborar nas áreas da empresa.
7. Customização: permite à empresa, ao cliente ou a ambos desenvolver um produto ou um serviço, com comunicações que reflitam o valor que o cliente procura.
8. Comunicações, interação e posicionamento: consiste em envolver o cliente com comunicações interativas e em tempo real, não com promoções que são enviadas indiscriminadamente para ele.
9. Cálculos sobre o cliente: é preciso rastrear o desempenho da empresa na mente do cliente, devendo acompanhar as avaliações do cliente e o progresso feito no aprofundamento do vínculo com o mesmo.

10. Cuidado com o cliente: fornecimento de informações em tempo real, assim como o treinamento, retorno e restituição, e quaisquer outros serviços relevantes exigidos para aumentar o valor do produto ou serviço em vigor.
11. Cadeia de relacionamentos: compreende as ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos, com os fornecedores e os canais intermediários de distribuição, que permitem à empresa criar o valor que os clientes finais desejam.

Conforme Las Casas (2006), o marketing é formado por algumas variáveis. As variáveis incontroláveis estão fora do domínio da empresa, onde a mesma é obrigada a adaptar-se, não podendo modificá-las; dizem respeito ao mercado, concorrência, ambiente político/legal, ambiente social/cultural, demográfico, tecnologia entre outras. Já as variáveis controláveis dizem respeito ao conjunto de instrumentos que o marketing utiliza e mistura, os chamados de Marketing Mix ou os 4 P's de marketing: produto, preço, promoção e praça (distribuição). Estas variáveis podem ser modificadas de acordo com a vontade da empresa.

Com relação ao produto, Kotler (2000, p. 416), diz que “um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”. De acordo com o autor, as decisões do composto de produtos têm quatro dimensões: amplitude (número de linhas do produto), extensão (número de itens de produto em cada linha), profundidade (refere-se ao número de versões do produto) e consistência (refere-se ao nível de semelhança entre as linhas e os produtos quanto à matéria-prima, ao processo de produção, aos canais de distribuição, ao padrão de qualidade e à imagem da marca).

O preço pode ser conceituado como expressão monetária do valor de um bem ou serviço. Difere dos três outros elementos no sentido que gera receita; enquanto os outros geram custos. De acordo com Dickson (Apud DIAS, 2003), os objetivos de preços são: sustentar a estratégia de posicionamento, ou sustentando a percepção de qualidade superior ou no outro extremo, reforçar a economia; atingir os objetivos financeiros propostos, como geração de caixa e criação de valor para os acionistas; e ajustar a oferta à demanda de mercado.

Praça (ou distribuição), na visão de Dias (2003, p. 126), “é o fluxo de bens e/ou serviços de um produtor a um consumidor ou usuário final”. De acordo com o autor, a distribuição pode ser feita de forma direta ou indireta. A distribuição direta acontece sem a participação de outra pessoa jurídica, podendo ser realizada por meio de venda pessoal, de marketing direto, de telefonemas, de catálogos ou através da internet. Já a distribuição indireta caracteriza-se por utilizar no fluxo de produtos as figuras do atacado ou do varejo.

Promoção, para Kotler (2000), inclui todas as atividades de comunicação e promoção da empresa nos mercados-alvo: De acordo com Dias (2003), os objetivos do composto de promoção são: fixar o produto na mente do consumidor; criar uma mensagem única, consistente, compreensível e crível sobre o produto; construir uma imagem de marca diferenciada na mente do consumidor; oferecer informações e incentivos para o consumidor adquirir o produto ou serviço da empresa; e gerar atitude favorável dos diversos segmentos de públicos para as iniciativas da empresa. As ferramentas utilizadas para fixar o produto na mente do consumidor se enquadram em cinco categorias bem amplas (KOTLER, 2000, p. 570):

1. Propaganda: qualquer forma de apresentação e promoção não pessoais de idéias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado;
2. Promoção de vendas: uma variedade de incentivos de curto prazo para encorajar a experimentação ou a compra de um produto ou serviço;
3. Relações públicas e publicidade: programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos;
4. Vendas pessoais: interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais visando apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e tirar pedidos;
5. Marketing direto: utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta.

Conforme Kotler (2000), o composto de marketing deve ser condensado em um plano pela empresa para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Este plano é chamado de plano de Marketing.

O plano de marketing visa definir as metas, objetivos e estratégias que guiarão a empresa no que refere-se ao seu composto mercadológico.

2.5 Plano de Marketing

O plano de marketing é a base na qual os outros planos da empresa devem estar estruturados, definindo as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro.

Conforme Dias (2003), o plano de marketing é um documento estratégico corporativo, sendo utilizado para coordenar os diversos departamentos da empresa, para informar à

gerência sobre as atividades do departamento e para manter um registro histórico. O plano deve ainda, guiar as atividades de maneira coerente e deve ser revisto com regularidade.

De acordo com Stevens, Loudon e Warren (2004), o plano de marketing é um documento que estabelece os objetivos de uma organização, referente a um período próximo de atividades, definindo assim programas de ação necessários ao atingimento dos mesmos.

O plano de marketing deve ser prático e flexível, pois há a necessidade de adaptações para as mudanças que irão ocorrendo no meio ambiente em que está inserida a organização (LAS CASAS, 2006).

Cobra (1992, p. 87), afirma que “o planejamento mercadológico é um desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades”.

Assim as partes do plano de marketing, na acepção de Dias (2003) são: analisar a situação atual de mercado, estabelecer seus objetivos, as estratégias de marketing e os programas de ação, indicar quem são os responsáveis pela execução dos programas e estabelecer prazos para a execução desses programas.

Cobra (1992, p. 93) aponta os benefícios do plano de marketing: estimula o melhor aproveitamento de recursos da empresa; estabelece responsabilidades e planeja tarefas; coordena e unifica esforços; facilita o controle e a avaliação de resultados e todas as atividades; cria consciência de que existem obstáculos a serem superados; identifica oportunidades de mercado, constituindo-se numa fonte de informação e num parâmetro de desempenho de marketing; e facilita o avanço progressivo em direção às metas da empresa.

Para o autor, o plano de marketing é composto por 10 tarefas: Estabelecer missão, escopo e metas da empresa; organizar o plano; análise da situação; estabelecimento de objetivos de marketing; formulação de estratégias e escolha das melhores; formulação do programa detalhado; escrever o plano; comunicação e implementação do plano; controle do plano; e atualização do plano.

Conforme Dias (2003) é importante que o plano seja verificado e revisto regularmente, pois se ele não estiver sendo seguido ou não estiver atingindo os resultados esperados, tanto pode ser que esteja desatualizado, não seja realista ou não tenha sido bem concebido. Desta forma, os planos devem ser revisados e novos planos devem ser realizados para que a empresa se beneficie do seu processo de elaboração.

Uma ferramenta utilizada pelas empresas, para obter um *feedback* dos seus clientes com referência no mercado em que está inserida, é a pesquisa de mercado.

2.6 Pesquisa de Mercado

A pesquisa de mercado, para Gonçalves, Jamil e Tavares (2002, p. 74), destina-se a resolver problemas e esclarecer pontos de formulação de estratégias, como:

- Quais são os competidores do mercado?
- Como está o mercado?
- Por que os consumidores compram?
- Quais as chances ao disputar uma fatia ou segmento de mercado?
- Quem são os clientes e os não clientes?
- Identificar corretamente o ato de compra.

A pesquisa de mercado visa medir, avaliar e interpretar atitudes, desejos e comportamentos de determinado grupo visado, sendo essencial saber identificar o que os consumidores dizem desejar e o que eles parecem necessitar. Para Stevens, Loudon e Warren (2004, p. 39), a pesquisa de marketing “produz as informações necessárias para tomar decisões de marketing”.

A AMA – *American Marketing Association* (Apud MATTAR, 1996, p. 42), define pesquisa de marketing como:

a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao marketing através da informação – informação usada para identificar e definir as oportunidades e problemas de marketing, gerar, refinar e avaliar a ação de marketing; monitorar o desempenho de marketing, e aperfeiçoar o entendimento de marketing como um processo. Pesquisa de marketing especifica a informação necessária destinada a estes fins; projeta o método para coletar informações; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados e comunica os achados e suas implicações.

As pesquisas podem ser realizadas através de diversos meios e formas, no intuito de perceber fenômenos, fatos, ocorrências e interações com o meio externo, permitindo a organização desenvolver estratégias empresariais em suas diversas áreas (GONÇALVES, JAMIL e TAVARES, 2002).

É através das pesquisas de mercado que se pode perceber uma oportunidade de mercado ou o anseio por algo que ainda não está sendo oferecido pela organização, servindo também, para verificar se o que foi oferecido terá ou não satisfeito o consumidor alvo da estratégia de marketing.

Cobra (1992, p. 157) entende que a pesquisa de mercado somente é compreendida como tal se exercida de forma planejada e organizada.

O autor enumera os seguintes passos para o desenho da pesquisa:

1. Obtenção da aprovação do problema gerencial

2. Obter informações da situação atual do problema
3. Obter informações gerenciais acerca do modelo do problema situacional
4. Formular seu próprio modelo de problema situacional
5. Definir o problema gerencial como um problema de pesquisa
6. Desenvolver caminhos alternativos de coleta e análise dos dados requeridos
7. Estimativa de tempo e necessidades financeiras.

Para Las Casas (2006), com a informação obtida através da pesquisa de mercado, pode-se determinar, para fins de planejamento, o potencial e a demanda de mercado, dados estes importantes para o planejamento da empresa.

2.7 Serviços em saúde

Entre os elementos ligados ao bem estar, a primeira característica para aferir o desenvolvimento é a saúde da população, sendo, ao lado da educação, cada vez mais apontada como prioridade indispensável, sendo meio e fim de desenvolvimento.

Para Cobra e Zwarg (1986), do ponto de vista econômico, a saúde é a forma de preservação do “capital humano”, evitando-se o desgaste, a quebra e a buscando-se o seu aperfeiçoamento através de investimentos em saúde.

Assim os investimentos em novas tecnologias na área de saúde, tem ampliado a expectativa de vida da população, permitindo uma melhor qualidade assistencial.

Com a expansão dos estabelecimentos que prestam serviços em saúde, houve a necessidade em buscar uma diferenciação, de forma a se destacar dos demais. Assim, os estabelecimentos de serviços em saúde buscam nas ferramentas de marketing, formas de promover seus serviços e produtos.

O marketing não cria demanda, mas objetiva administrar a demanda por serviços de saúde. O importante é detectar necessidades não satisfeitas, procurando supri-las com serviços adequados (COBRA E ZWARG, 1986).

De acordo com Cobra e Zwarg (1986 p. 156), a idéia desenvolvida pelo professor Raimar Richers, de que o marketing é uma aplicação de quatro 4 As – análise, adaptação, ativação e avaliação – pode ser aplicável a serviços de saúde.

A Análise, através da pesquisa de mercado, uma instituição de saúde, pode descobrir necessidades de atendimento não satisfeitas. Cabe ainda à pesquisa levantar a opinião dos consumidores acerca da qualidade dos serviços prestados e possibilita ainda, a identificação da atuação da concorrência. Estas informações aliadas a obtenção de dados secundários

(publicados em anuários estatísticos de órgãos públicos, entre outros), permitem configurar um Sistema de Informações de Marketing (SIM). Sistema este que permite às instituições avaliarem seus mercados, tendências e expectativas e a partir daí formular estratégias específicas. Portanto, o SIM é uma ferramenta de planejamento e controle em marketing de saúde.

Na adaptação do composto de produtos e serviços às necessidades do mercado, o primeiro passo é o *design* ou configuração física do produto. É importante que o serviço de saúde, configurado como produto, seja comercializado de forma a atender às necessidades e desejos de usuários e consumidores, pois muitas vezes, o consumo de produtos de saúde é compulsório, em outras, porém, é uma decisão muito elaborada. Dessa forma, a configuração física do produto, como *layout*, instalações, equipamentos, deve ser adequado aos gostos dos públicos-alvo a que se destina. O segundo passo se refere à imagem da marca, ou seja, o nome da instituição. As pessoas têm receio de profissionais de saúde pouco conhecidos, tornando-se necessário trabalhar o nome para torná-lo conhecido do público, principalmente em prestar bons serviços. O terceiro passo é a embalagem. Atualmente as embalagens não são apenas uma forma de proteção ao produto, mas um diferencial para atrair a atenção dos consumidores, de forma que um destaque visual permite destacá-lo dos demais. O quarto passo refere-se ao preço, que deve ter um misto de marketing e interesse público, sendo tal que remunere a qualidade do serviço prestado, respeitando as condições do público alvo. O quinto e último passo, é o de serviços e garantias ao cliente. A área de saúde deve sempre prestar um excelente serviço aos clientes usuários, proporcionando todas as facilidades possíveis – desde a facilidade de estacionamento, à presteza no atendimento. A satisfação de um cliente depende de um número de fatores objetivos e subjetivos, que envolvem a qualidade do serviço prestado, de benefícios do serviço (o que se espera que o produto faça por ele), da adaptação do serviço às necessidades do utilizador, a garantia de reposição de serviços quando isto for necessário, entre outros.

A Ativação compreende: distribuição e logística, comunicação e venda pessoal. Quanto à distribuição, a venda de serviços de saúde depende muitas vezes da localização dos pontos de venda. A procura de serviços de saúde se dá de acordo com as facilidades que estes oferecem, principalmente a aproximação dos consumidores. A comunicação refere-se à divulgação dos serviços, onde o boca a boca, apesar de estar muito presente em serviços de saúde, novas formas de divulgar seus serviços e produtos ganham importância, através de marketing direto, a propaganda, e às vezes, o *merchandising* para melhorar o cenário do produto no ponto de venda.

Na Avaliação, o controle do esforço de marketing é muito importante para serviços de saúde. Para isso, é preciso avaliar o desempenho do sistema de informação de marketing da instituição, além de aferir a eficácia gerencial, da burocracia em geral, e verificar a cobertura de distribuição e do esforço promocional e de vendas. Compreende também um controle sobre a mídia utilizada e a eficácia das campanhas publicitárias. Portanto, é necessário que se avalie a relação custo/benefício de todas as técnicas de marketing utilizadas.

Os autores Giansi e Corrêa (apud Borba 2004, p. 111), destacam que o cliente percebe e avalia os serviços e profissionais prestadores por cinco critérios, sendo estes essenciais na área de assistência médica: Confiabilidade, Responsividade, Confiança, Empatia e Tangibilidade.

A Confiabilidade é a “habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente”. Trata-se da competência técnica do serviço ou do profissional de saúde, com consistência, robustez e demais atributos, geralmente adquiridos em cursos de especialização, treinamentos, congressos, estágios, entre outros meios utilizados para adquirir essa experiência que possa levar segurança e confiança ao cliente.

Responsividade é a disposição de prestar o serviço prontamente. Trata-se da disponibilidade, acessibilidade, a presteza e prontidão, sendo essencial para os serviços de saúde, pois o cliente necessita dos serviços na hora e não é possível estocar serviços ou protelar sua prestação.

Confiança corresponde ao conhecimento ou competência técnica e cortesia. Habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade. O conhecimento e a competência técnica são essenciais. Deve-se transmitir confiança, segurança e credibilidade, pois não pode haver qualquer dúvida ou insegurança por parte do profissional de saúde.

A Empatia consiste em um fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contatos, comunicação e acesso. Os clientes dos serviços de saúde são mais exigentes que os de serviços em geral, requerendo desta forma atenção individualizados. Os meios para facilitar esta atenção são as facilidades de acesso e de contato com o profissional assistente, assim como a liberdade para se comunicar e interagir com o mesmo.

Tangibilidade refere-se a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos materiais e dos recursos de comunicação. Trata-se da percepção da qualidade de atendimento, através da qualidade e capacidade dos recursos físicos e operacionais, dos produtos, equipamentos, entre outros.

Todo serviço para que não fique obsoleto ou sem diferenciais perante seus concorrentes, torna-se necessário elaborar estratégias para o seu sucesso no mercado em que está inserida.

2.7.1 Estratégias em serviços de saúde

As instituições de saúde muitas vezes precisam decidir rapidamente diante de oportunidades e ameaças, maximizando as vantagens competitivas em relação à concorrência.

Na visão de Cobra e Zwarg (1986, p. 163), para que a empresa possa reagir às turbulências ambientais, a organização deve fazer reflexões estratégicas, acerca da Missão econômica e social: onde a missão social é a contribuição à sociedade que não tem como pagar pelo serviço, como atendimento grátis; definição de produtos e serviços que devem estar adequados aos segmentos de mercado, sendo importante identificar agrupamentos homogêneos de clientes, buscando motivos para satisfazer suas necessidades e estratégia de crescimento, para que a organização cresça em um mercado, deve-se levar em conta as seguintes estratégias: penetração de mercado; diferenciação do produto; desenvolvimento do mercado; e diversificação.

A Avaliação de recursos estratégicos consiste na identificação de necessidades de recursos e prover adequadamente estes recursos.

E a Estratégia competitiva, onde uma organização possui vantagem competitiva na medida em que se dispõe de: diferenciação tecnológica, imagem de marca, barreiras à entrada e fatores-chaves de sucesso.

2.7.2 Planejamento estratégico em serviços

Cobra e Zwarg (1986, p. 31) entendem que “planejar estrategicamente produtos e serviços significa em essência, formar condições para a tomada de decisões, criando barreiras competitivas duráveis em relação ao ambiente empresarial em que o negócio participa”.

Uma forma de se obter vantagem frente à concorrência é a busca da diferenciação dos serviços com base nos benefícios que estes podem trazer.

Cobra e Zwarg (1986) afirmam que uma empresa pode obter vantagem competitiva ao longo do tempo, quando ela possui um comportamento estratégico, que busque minimizar as ameaças ambientais e maximizar as oportunidades do mercado.

Um serviço precisa ser sempre atual, e sem um comprometimento estratégico de longo prazo, pode tornar-se obsoleto com a ação da concorrência, avanços tecnológicos, leis, entre outros. Por isso a organização não pode ter um comportamento estático e sim dinâmico para adaptar-se às mudanças que ocorrem em seu ambiente.

3 Procedimentos Metodológicos

Neste capítulo, é realizada a classificação do tipo de pesquisa, a forma de coleta e análise dos dados e a amostra da pesquisa que será feita junto aos clientes da empresa, além das limitações da pesquisa.

3.1 Classificação do estudo

De acordo com Mattar (1996), para que possa ser construída uma análise de dados e informações relevantes e coerentes, são utilizados métodos de estudo para embasar e fortalecer o conhecimento necessário para atender aos objetivos pré-estabelecidos.

O presente estudo tem caráter descritivo, pois "descreve a realidade abordando quatro aspectos: a descrição, o registro, a análise e a interpretação de fenômenos atuais observando o seu funcionamento no presente" (LAKATOS e MARCONI, 1990, p. 68), ou seja, pretende fornecer uma radiografia instantânea de um determinado mercado a partir de aspectos relevantes, tais como o perfil de um segmento-alvo de um produto ou serviço, e a natureza daquele mercado.

A pesquisa tem caráter exploratório, que conforme Mattar (1996, p. 80), "... visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva".

Tratou-se a presente pesquisa por meio de estudo de caso, que para Cervo e Bervian (1983, p. 57), possibilita pesquisar "... um determinado grupo para examinar aspectos variados de sua vida".

Para Gil (1991, p.58), "o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento".

3.2 Tipos de dados

Para a realização do estudo, foram utilizados dados primários e secundários.

Os dados primários, na acepção de Mattar (1996), são aqueles que ainda não foram coletados, estando de posse dos pesquisados, e que serão coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento.

Com relação aos dados secundários, estes são dados já existentes em livros especializados, pesquisas estatísticas, instituições governamentais e outros órgãos relacionados ao setor, colocando o pesquisador em contato com as publicações sobre o assunto, conforme aponta Lakatos e Marconi (1990).

3.3 Técnicas de coleta de dados

Os meios básicos utilizados para a obtenção de dados primários serão a comunicação e observação.

A coleta de dados primários se dará através da aplicação de questionário junto aos clientes. Conforme Lakatos e Marconi (1990), questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Serão conduzidas ainda entrevistas não estruturadas, seguindo um roteiro previamente formulado com os responsáveis pelos estabelecimentos considerados de concorrência direta à organização em estudo, além de entrevista com a proprietária da organização. O método da observação se dará através da observação pessoal.

A obtenção de dados secundários se dará através de consulta bibliográfica, que procura explicar um problema através de referências teóricas, publicadas em documentos, livros, entre outros, visando conhecer e analisar as contribuições científicas existentes sobre determinado assunto, tema ou problema.

De acordo com Lakatos e Marconi (1990), pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia, já publicada, e que tenha relação com o tema em estudo. Sua principal finalidade é pôr o pesquisador em contato direto com o que já foi escrito sobre determinado assunto.

3.4 Amostra

A amostra, de acordo com Mattar (1996, p. 260) “... é qualquer parte da população”, e amostragem “... é o processo de colher amostras de uma população”. Assim pesquisar apenas uma parte da população pode inferir conhecimento para o todo.

O tipo de amostra da pesquisa se dará por amostragem probabilística, que para Mattar (1996), é aquela em que cada elemento da população tem chance de ser escolhido para compor a amostra.

A seguir são demonstrados os cálculos feitos para a obtenção do universo da amostra.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2 (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

Figura 1: Fórmula do cálculo da população infinita

Onde:

n = número de elementos da amostra.

Z = desvio padrão com a confiabilidade de 95%

P = proporção de ocorrência

Q = proporção de não ocorrência

e = erro amostral

Considerando a população de Joinville em 496.051 habitantes (IBGE, 2005), sendo considerada infinita na amostra, com um nível de confiabilidade de 95%, tem-se o valor de Z igual a 2. A proporção de ocorrência e não-ocorrência é de 50%. O erro amostral (e) é de 10%, resultando assim numa amostra de 97 questionários. Porém durante a pesquisa, resolveu-se considerar todos os questionários respondidos, totalizando assim 112 questionários.

3.5 Análise dos dados

O presente trabalho utiliza-se de procedimentos quantitativos para a obtenção, análise e interpretação dos dados. Os procedimentos quantitativos estão relacionados ao aspecto objetivo obtido através de dados matemáticos e análises estatísticas.

Técnicas estatísticas simples, como os indicadores percentuais e as médias, foram empregadas obtidos através da aplicação dos questionários e da consulta a documentos organizacionais, possibilitando, dessa forma uma maior compreensão das variáveis existentes nesta pesquisa. Portanto, a técnica utilizadas auxiliou na análise dos dados e, por conseguinte nas conclusões do presente estudo.

3.6 Limitações da pesquisa

Toda metodologia de pesquisa possui suas limitações, desta forma os fatores limitantes desta pesquisa foram as descritas a seguir.

Talvez o maior limitante da pesquisa tenha sido a falta de tempo, já que a mesma estava relacionada a prazos de entrega.

Em relação à empresa, a pouca frequência de clientes, e conseqüente recusa dos mesmos em responder ao questionário.

Pelo fato da empresa estar localizada em Joinville, inviabilizou a presença do pesquisador durante a aplicação dos questionários, além da ambientação do mesmo com a empresa estudada.

A caracterização da pesquisa por meio de estudo de caso, onde há uma impossibilidade de generalização dos resultados obtidos.

O presente estudo procura estabelecer uma proposta de planejamento estratégico de marketing para a Pharmacos, assim como demonstrar a relevância da proposta formulada para a empresa.

4 Diagnóstico organizacional e Contextualização da Pharmacos

Nesta etapa são analisadas as condições atuais em que a empresa se encontra com relação ao seu ambiente externo, considerando-se o seu mercado de atuação, e variáveis tais como: tecnologia; condições econômicas; sócio-culturais; questão político-legal; os fornecedores; os concorrentes e os clientes. Outro parâmetro considerado para diagnosticar a empresa está na análise do seu ambiente interno, que engloba as áreas que compreendem toda a organização, sendo estas: sua estrutura, composto de marketing; financeiro.

Estas análises, tanto internas quanto externas, nos permitem verificar a real situação da organização, sendo possível, mais a frente, estabelecerem os objetivos e estratégias de marketing para a empresa.

4.1 Ambiente externo

Para se conhecer adequadamente uma empresa, deve-se compreender também o contexto no qual ela se insere. Neste sentido, os aspectos ambientais representam todo o universo que envolve externamente uma empresa tomada como ponto de referência.

Todas as organizações devem ter extrema atenção ao que lhe ocorre externamente, para que não estanque no tempo e acabem por se tornar defasadas. Kotler (2000) define ameaça ambiental como um desafio apresentado por uma tendência desfavorável ou por um distúrbio específico no ambiente e que, na ausência de uma ação intencional de marketing, conduziria à estagnação ou à morte de uma empresa, produto ou marca. Todas as empresas se encontram diante de certas ameaças ambientais.

A seguir são analisados os aspectos referentes ao ambiente externo da empresa, sendo estes: político-legal; econômicos; tecnológico; sociais; os clientes, os concorrentes e os fornecedores.

4.1.1 Aspectos Político-legal

Kotler (2000), afirma que o ambiente político e legal é composto basicamente de leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que podem influenciar e limitar diversas organizações e indivíduos em sociedade.

As farmácias são regidas sobre as seguintes leis:

- Lei Federal nº 5.991, de 17 de dezembro de 1.973 (dispõe sobre controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos e dá outras providências);
- Lei nº 6.360, de 23 de setembro de 1976 (dispõe sobre a vigilância sanitária a que ficam sujeitos os medicamentos, as drogas, os insumos farmacêuticos e correlatos, cosméticos, saneantes e outros produtos, e dá outras providências);
- Lei nº 3.820, de 11 de novembro de 1.960 (dispõe sobre o exercício da profissão de farmacêutico, e dá outras providências).

Para poder funcionar, qualquer estabelecimento farmacêutico tem que ter a assistência e a responsabilidade do responsável técnico (farmacêutico), que deve estar legalmente habilitado perante o Conselho Regional de Farmácia estadual.

O licenciamento e fiscalização de farmácia se dão através da Secretaria de Estado da Saúde, sendo que o funcionamento da mesma exige rigorosa observância da legislação sanitária, posto que a infração à legislação sujeita o infrator a penas extremamente rigorosas.

Recentemente, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária atualizou os requisitos necessários para as Boas Práticas de Manipulação em Farmácias Magistrais, por meio da RDC 67 de 8 de outubro de 2007, substituindo a RDC 214 de 12 de dezembro de 2006. A nova resolução é resultado de discussões realizadas com as vigilâncias sanitárias, com o setor regulado, e outros participantes.

Este Regulamento Técnico fixa os requisitos mínimos exigidos para o exercício das atividades de manipulação de preparações magistrais e oficinais das farmácias, desde suas instalações, equipamentos e recursos humanos, aquisição e controle da qualidade da matéria-prima, armazenamento, avaliação farmacêutica da prescrição, manipulação, fracionamento, conservação, transporte, dispensação das preparações, além da atenção farmacêutica aos usuários ou seus responsáveis, visando à garantia de sua qualidade, segurança, efetividade e promoção do seu uso seguro e racional.

Em 10 de fevereiro de 1999, foi aprovada a Lei 9787 que regulamenta a criação do medicamento genérico. A lei determina que o nome genérico ou nome do princípio ativo não

deverá ser inferior a 50% do medicamento regular. Os medicamentos genéricos têm a mesma qualidade, eficácia e segurança, mas a um preço inferior ao medicamento original (35% mais baratos do que o medicamento de referência), devido ao fato de que os fabricantes de genéricos, ao produzirem medicamentos após ter terminado o período de proteção de patente dos originais, não têm os custos inerentes à investigação e descoberta de novos medicamentos. Assim, podem vender medicamentos genéricos com a mesma qualidade, mas a um preço mais baixo do que o medicamento original. Com isso, muitos remédios genéricos têm seus preços mais atraentes que os medicamentos manipulados.

Atualmente, através do Núcleo de Farmácias de Manipulação da ACIJ, local onde se reúnem os donos e representantes das farmácias de manipulação de Joinville, são formuladas formas de unir as empresas em ações conjuntas, principalmente no que tange o planejamento das mesmas e do setor, e a compra conjunta de matérias-primas, de forma a obter maiores benefícios dos fornecedores e diminuição dos custos de aquisição. Assim, também são planejadas formas de promover o conhecimento da população em geral sobre a manipulação, além de promover as farmácias em jornais e revistas de grande circulação da região.

4.1.2 Aspectos Econômicos

De acordo com Kotler (2000, p. 167), “para que existam mercados é preciso que haja pessoas e poder de compra”. O poder de compra em uma economia, depende, dentre outros, da renda, dos preços, da poupança, endividamento e disponibilidade de crédito. Assim deve-se estar atendo às principais tendências na renda e nos padrões de consumo.

Joinville concentra o maior PIB do estado de Santa Catarina, gerando uma renda per capita de R\$ 15.022,00. Conseqüentemente, apresenta também um potencial alto de consumo, conforme mostra o Índice de Potencial de Compra, que em 2005, era de 4,44. O cálculo do IPC é realizado por faixa de renda do chefe das famílias de cada município brasileiro.

MUNICÍPIO	IPC 1999	IPC 2001	IPC 2003	IPC 2004	IPC 2005
Joinville	0,398	0,401	0,407	6,38	4,44

Tabela 1: Índice do potencial de consumo (IPC) - em percentual.

Fonte: Secretaria do Estado de fazenda de Santa Catarina – 2006.

Em 1998, existiam 2.100 farmácias de manipulação no Brasil. Em 2004, 5.300 farmácias estavam registradas em todo país, com um faturamento anual de aproximadamente R\$ 3 bilhões de reais, de acordo com a ANFARMAG (2004).

Em Joinville, de acordo com estudo realizado pelo SEBRAE, o setor de farmácias de manipulação fatura em média, R\$ 900.000,00 mensais, com o funcionamento de 21 estabelecimentos. Fazendo uma média deste valor, obtêm-se um faturamento mensal de aproximadamente R\$ 42.857,14 por estabelecimento. Considerando a população total de Joinville, tem-se uma farmácia de manipulação para cada 23.621 habitantes. Percebe-se assim, o potencial de crescimento que existe para as farmácias de manipulação em Joinville.

Um dos fatores econômicos que afeta diretamente o setor é a flutuação cambial, já que cerca de 75% das matérias-primas é importada, tendo seu preço atrelado ao dólar. Porém, atualmente com o controle cambial exercido pelo Banco Central, não há riscos imediatos de uma alta da moeda norte-americana.

Conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE com donos de farmácias de manipulação em Joinville, um dos fatores de maiores custos nas farmácias de manipulação é a carga tributária, sendo o 3º item de maior gasto das farmácias, atrás da folha de pagamento dos funcionários e da energia elétrica consumida nos estabelecimentos.

Com a implantação do Simples, as empresas passaram a recolher mensal e unificadamente as seguintes obrigações: IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica), IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), PIS (Contribuição para o Programa de Integração Social), COFINS (Contribuição sobre o faturamento das empresas), CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) e Contribuições Previdenciárias (INSS sobre folha de pagamento dos segurados empregados, sócios-administradores e prestador de serviços autônomos), com base no faturamento mensal da empresa. Com isso, pagava-se ainda O ICMS (imposto estadual) e ISS (imposto municipal).

Em julho de 2007, foi implantado o Super Simples, (Lei Complementar nº. 123/06), que substitui o Simples, e unifica os impostos federais, estaduais e municipais para microempresas que faturam até R\$ 240 mil por ano.

A população economicamente ativa de Joinville, atualmente conta com 102 mil pessoas, sendo que aproximadamente 40% estão empregadas no setor secundário, e 60% no setor terciário.

SETORES	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Primário	2.458	2.520	2.583	2.660	543	351
Secundário	98.866	101.337	103.871	106.467	60.743	40.615
Terciário	74.825	76.696	78.130	80.578	68.909	61.074
Total	176.149	180.553	184.584	189.705	130.195	102.040

Tabela 2: Evolução da população economicamente ativa em Joinville.

Fonte: ACIJ/CAGED/IBGE/Fiesc – 2006 Rais/2006 MTE.

De acordo com dados do IBGE, um dos itens básicos de maior consumo na renda dos brasileiros, foram os cuidados com higiene e saúde, com cerca de 7,7% da renda, sendo que 50% destes gastos foram com medicamentos. O percentual em relação às despesas de consumo possui correlação com a faixa etária da pessoa de referência da família, uma vez que ao avançar a idade tem-se um aumento deste item no orçamento familiar.

Recentemente, as farmácias de manipulação partiram para um novo segmento que gera lucros altos no Brasil: os medicamentos voltados para a saúde animal. Segundo dados da ANFARMAG, em 2002 cerca de 20% a 25% das farmácias de manipulação existentes no país produzem medicamentos voltados para a saúde animal. O mercado total de medicamentos para animais já movimentava aproximadamente R\$ 1,3 bilhão ao ano no país. Este segmento torna-se importante em função do aumento da procura por esse tipo de produto. A principal vantagem é a possibilidade de reduzir os custos na aquisição dos medicamentos em até 80% em relação aos medicamentos alopáticos.

4.1.3 Aspectos Tecnológicos

Conforme Kotler (2000), a tecnologia é uma das forças que mais afetam a vida das pessoas. Deve-se acompanhar as tendências em tecnologia, como: a aceleração do ritmo das mudanças tecnológica e as oportunidades ilimitadas para a inovação, dentre outras.

Assim, uma organização precisa manter-se atualizada com desenvolvimentos tecnológicos em qualquer atividade que seja crucial para seu sucesso contínuo (HALL, 1984).

No que se refere à tecnologia em farmácias de manipulação, torna-se indispensável ter um sistema para gerir as mesmas, uma vez que otimiza os processos da empresa como controle de pedidos de clientes, preços de formulações e controle de estoques.

Os sistemas disponíveis no mercado atualmente têm um valor entre 2.000,00 a 8.000,00 reais, mais a manutenção mensal do mesmo, tornando-se um alto investimento, mas que em longo prazo traz inúmeras vantagens à empresa.

Com as constantes mudanças das resoluções da ANVISA, novas técnicas ou novas formas de manipulação são impostas o que muitas vezes acarreta o investimento ou não em nova tecnologia. Com a vigência do novo RDC 67, de 10 de outubro de 2007, estabeleceram-se algumas mudanças, como aos testes exigidos para analisar a qualidade da matéria-prima utilizada pelas farmácias de manipulação. O novo texto define procedimentos que permitem à farmácia testar o material sem a necessidade de investimento em tecnologias específicas para a identificação da base e do sal do medicamento manipulado. No caso da produção de

antibióticos, hormônios ou citostáticos (utilizados no tratamento de câncer), a farmácia precisará instalar uma antecâmara para cada sala onde esses medicamentos sejam manipulados. A antecâmara é um espaço entre o laboratório de manipulação e os outros ambientes da farmácia. Sua função é controlar o fluxo de ar e impedir a contaminação do laboratório do estabelecimento. O preço estimado de uma antecâmara é de R\$ 3.000,00 e o prazo para a instalação é de 360 dias a partir da publicação do RDC.

A qualidade final dos produtos é influenciada pela manipulação dos medicamentos. A principal forma de garantir um processo de produção adequado é contar com profissionais qualificados e que estejam atualizados com as inovações no segmento, por isso há a necessidade de constante treinamento quanto às inovações do setor.

O uso de novas tecnologias tem ampliado a expectativa de vida da população, permitindo uma melhor qualidade assistencial, tanto na área científica e médica, quanto no desenvolvimento de novos medicamentos. Porém, o desenvolvimento de novos medicamentos fica a cargo das indústrias farmacêuticas, que investem anualmente cerca de 20% de sua receita em pesquisa e desenvolvimento. Assim, após a patente sobre os novos medicamentos se extinguir é que as farmácias magistrais podem passar a produzi-los, reduzindo o preço final ao consumidor.

4.1.4 Aspectos Sociais

De acordo com Kotler (2000), uma das principais forças macro ambientais que devem ser monitoradas é a população, isso devido ao fato de que o mercado é composto por pessoas. As empresas devem estar atentas ao tamanho e a taxa de crescimento da população, também à distribuição etária, composto étnico e níveis educacionais.

Conforme estimativa do IBGE (2005), a cidade de Joinville possui 496.051 habitantes, dentre os quais, aproximadamente 96,70% é composto de população urbana e 3,30% rural. Cerca de 50,35% da população do sexo feminino e 49,65% do sexo masculino.

A população total dos bairros próximos da farmácia é de aproximadamente 80 mil habitantes. O centro, bairro em que está localizada a empresa, possui apenas 4.868 habitantes, porém concentra o movimento de pessoas de todos os bairros, já que aproximadamente 60% das empresas de comércio e serviços se localizam neste bairro, fazendo com que a circulação de pessoas seja alta, em torno de 250 mil pessoas diariamente.

Devido ao processo de industrialização, até os anos 80, Joinville apresentou crescimento populacional na faixa de 6% ao ano. Porém, com a crise econômica surgida a

partir da década de 80, o percentual de crescimento reduziu-se gradativamente e, atualmente está na faixa de 1,89 % ao ano.

ANOS	TAXAS MÉDIAS %	INÍCIO DA DÉCADA	FINAL DA DÉCADA
1950 a 1960	6,07	43.334	69.677
1960 a 1970	6,04	69.677	126.095
1970 a 1980	6,45	126.095	235.812
1980 a 1991	3,54	235.812	347.151
1991 a 2000	2,21	347.151	429.604
2000 a 2005*	1,89	429.604	487.045

Tabela 3: Crescimento populacional em Joinville, entre 1960 e 2005.

Fonte: IBGE Censo Demográfico 1960, 1970, 1980, 1991, 2000 *Estimativas 2005. Obs.: número da população no início e no final década década conforme resultado final dos Censos Demográficos mencionados.

De acordo com estimativas do IBGE, em 2004 cerca de 51,4% da população de Joinville possui renda de 1 a 3 salários mínimos, enquanto apenas 13% possui renda superior a 10 salários mínimos mensais. Isso se deve ao fato de que Joinville é uma cidade de “assalariados”, sendo representado por cerca de 40% da população economicamente ativa do município, uma vez que é o maior parque industrial do estado de Santa Catarina.

RENDA (em SMs)	VALOR ABSOLUTO	PARTICIPAÇÃO %	PARTICIPAÇÃO % ACUMULADA
Menos de 1 salário mínimo	18.995	3,9	3,9
1 Salário Mínimo	72.083	14,8	18,7
De 1 a 3 Salários Mínimos	250.341	51,4	70,1
De 3 a 5 Salários Mínimos	84.258	17,3	87,4
De 5 a 10 Salários Mínimos	39.938	8,2	95,6
De 10 a 20 Salários Mínimos	8.767	1,8	97,3
De 20 a 30 Salários Mínimos	1.461	0,3	97,7
Mais de 30 Salários Mínimos	11.202	2,3	100

Tabela 4: População urbana de Joinville por categoria de renda.

Fonte: Estimativas IBGE – 2004 / SEBRAE – SC Censo Domiciliar – 2002/2003 - Com base no salário - Estimativa IPPUJ- 2005 - IDH RENDA – 2000 - 0,776 (MÉDIO * IDH).

Joinville possui o 2º lugar em Santa Catarina quanto ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), segundo dados do PNUD em 2000, com 0,857, ficando atrás de Florianópolis. Nacionalmente ocupa a 13ª posição.

De acordo com dados da ASSOFAUNA – Associação dos Revendedores de Produtos, Prestadores de Serviço e Defesa Destinados ao uso Animal, 63% das famílias brasileiras, situadas nas classe A e B possuem animais de estimação. Na classe C este número aumenta para aproximadamente 64%. O aumento da população humana impulsiona proporcionalmente o crescimento da população de animais de estimação entre as famílias ou pessoas solitárias. Tais animais de estimação têm ganhado mais e mais espaços dentro das residências familiares. Com isso, tem-se o aumento no número de abertura de pet shops que visam a

atender estas necessidades, abrindo espaço para os cuidados da saúde dos animais, onde os medicamentos podem ser manipulados, de forma a garantir a dosagem adequada para cada animal e a conseqüente diminuição do seu custo de aquisição.

4.1.5 Clientes

Um dos componentes de ação direta do ambiente externo e que possui uma grande influência sobre o sistema organizacional é o cliente. Conforme Dias (2003, p. 38) "... o cliente designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização". A partir deste conceito, denota-se a importância de analisar o perfil do cliente.

De acordo com o questionário aplicado junto aos clientes, obteve-se um perfil sobre os mesmos.

A pesquisa apresentou a maioria de respondentes do sexo feminino com 65,18% dos entrevistados e 34,82% do sexo masculino.

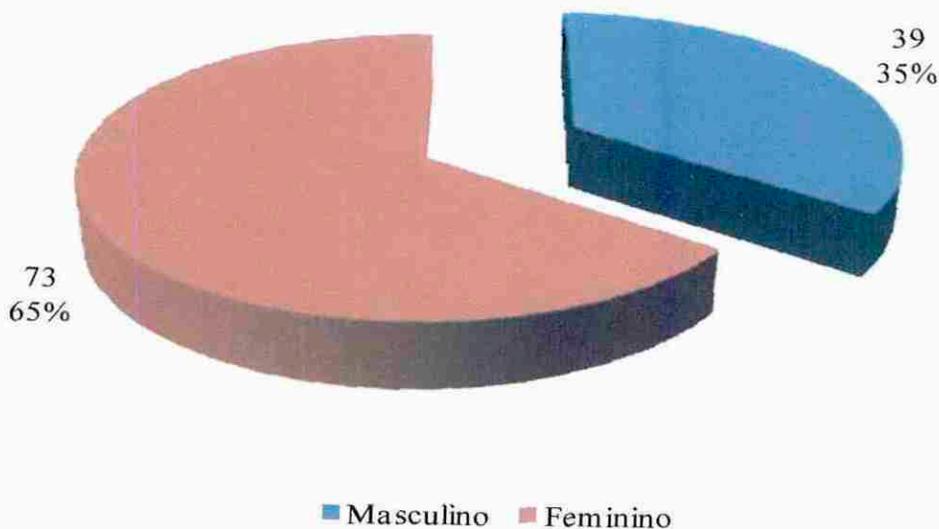


Figura 2: Sexo
Fonte: Dados primários/2007

Quanto à faixa etária, um terço dos respondentes (33,04%) possui de 18 a 28 anos, e 25,89% de 29 à 38 anos, seguido de 20,54% da faixa de 39 à 48 anos. Acima de 49 anos somam 20,54% dos respondentes. Assim, a maioria dos clientes possui até 38 anos, representando aproximadamente 59% dos respondentes.

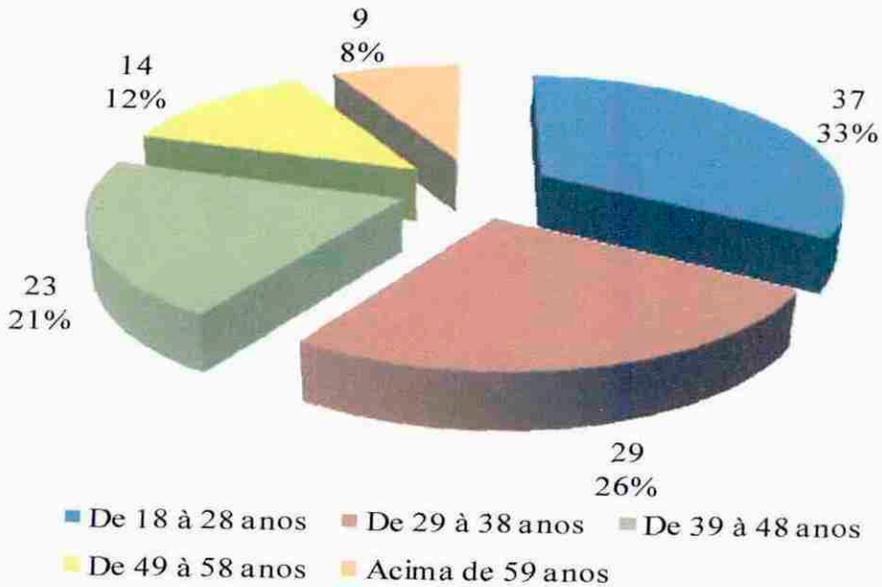


Figura 3: Faixa etária

Fonte: Dados primários/2007

Em relação ao bairro em que reside, 16,96% dos respondentes residem no bairro Atiradores, seguido por 12,50% que residem no bairro América. Em Bucarein residem 10,71% dos entrevistados, 8,93% no bairro Glória e 8,04% no bairro Boa vista. Centro e Guanabara tem 7,14% cada e 28,57% residem em outros bairros. Não houve muita especificação dos bairros quanto a resposta a outros, porém as respostas obtidas, referem-se a bairros próximos aos demais, como Itaum, Iririú, Guanabara e Saguacu.

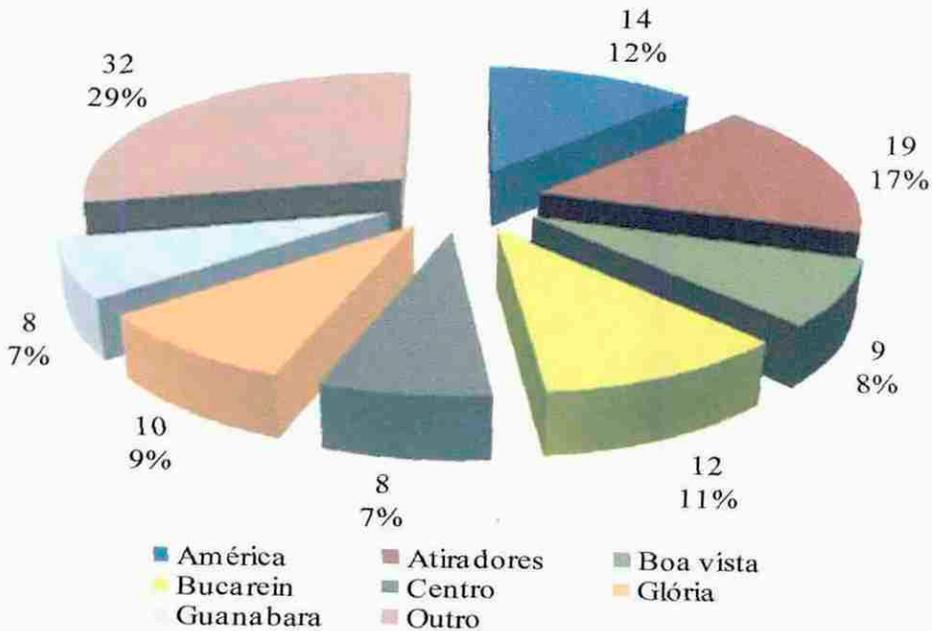


Figura 4: Bairro em que reside

Fonte: Dados primários/2007

Quanto à renda familiar, 27,68% dos respondentes possui renda entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00, 21,43% entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00. Acima de R\$ 4.000,00, responderam 20,54% dos entrevistados, enquanto que até R\$ 1.000,00 responderam 16,96%, e apenas 13,39% recebem entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00. Demonstra assim, que a renda predominante se constitui acima de R\$ 2.000,00, representando 55% da amostra.

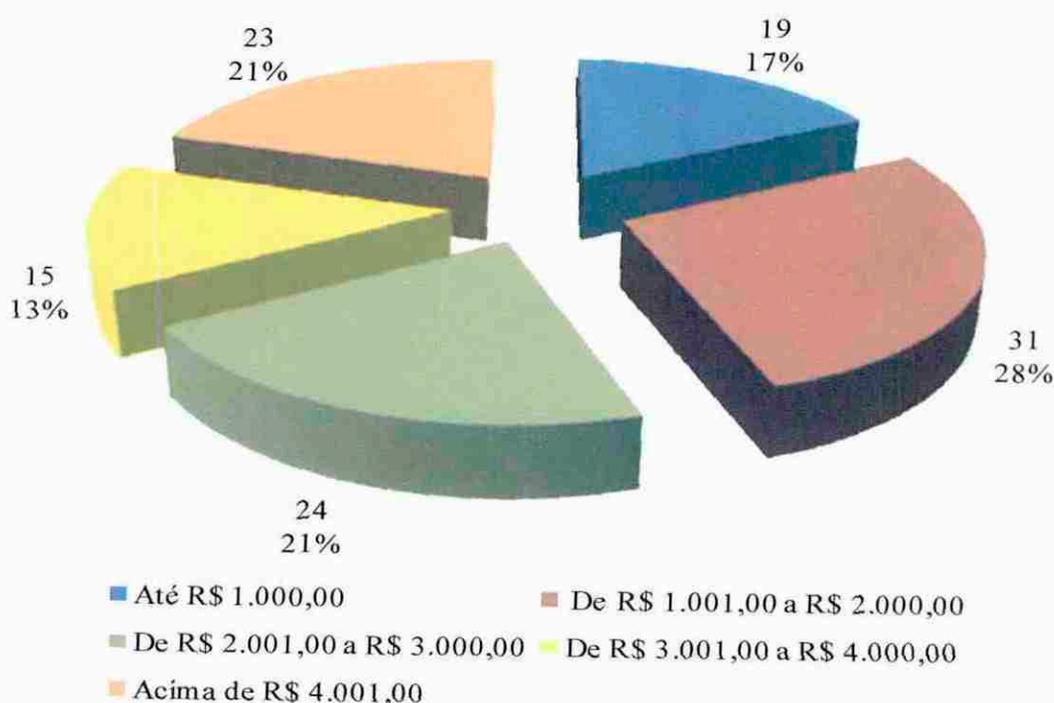


Figura 5: Renda familiar

Fonte: Dados primários/2007

Com relação à frequência, 59,62% dos entrevistados fazem suas compras mensalmente, 17,31% anualmente. Já 11,54% dos entrevistados freqüentam quinzenalmente a farmácia. E trimestral e semestralmente, para 5,77% dos respondentes cada. Dos que realizaram suas compras pela primeira vez na farmácia, somam 7,1% das respostas. Os resultados demonstram que o retorno mensal é alto, o que pode ser incentivado pela empresa através de promoções especiais, visando à freqüência dos clientes.

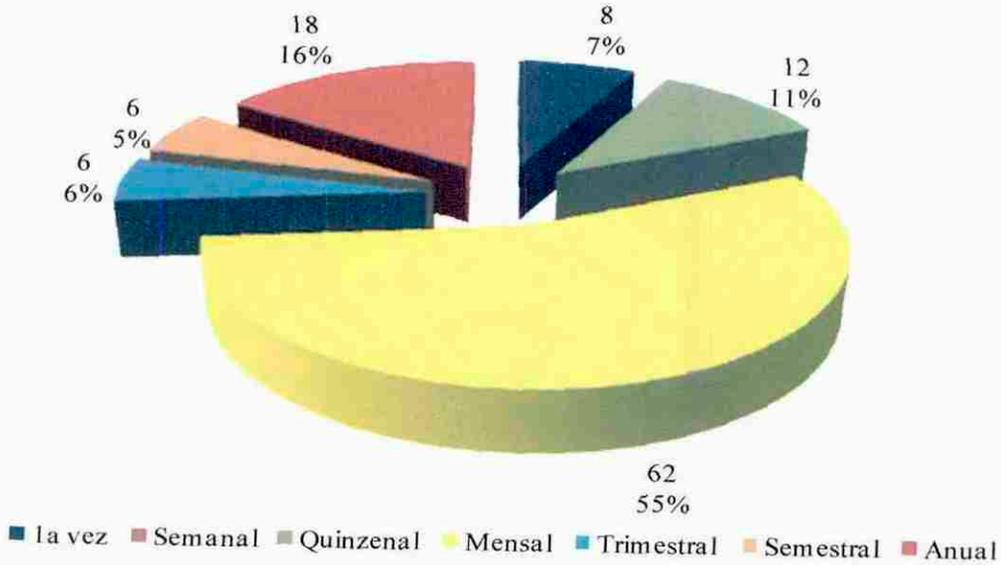


Figura 6: Frequência de compra na Pharmacos
Fonte: Dados primários/2007

Quanto ao gasto médio em produtos na Pharmacos, 39,29% dos respondentes gastam de R\$ 16,00 a R\$ 30,00, 21,43% gastam até R\$ 15,00, e 16,96% gastam de R\$ 31,00 a R\$ 45,00, enquanto que 22,32% gastam acima de R\$ 46,00. Percebe-se a predominância de gasto até R\$ 30,00, com o total de 60% dos entrevistados.

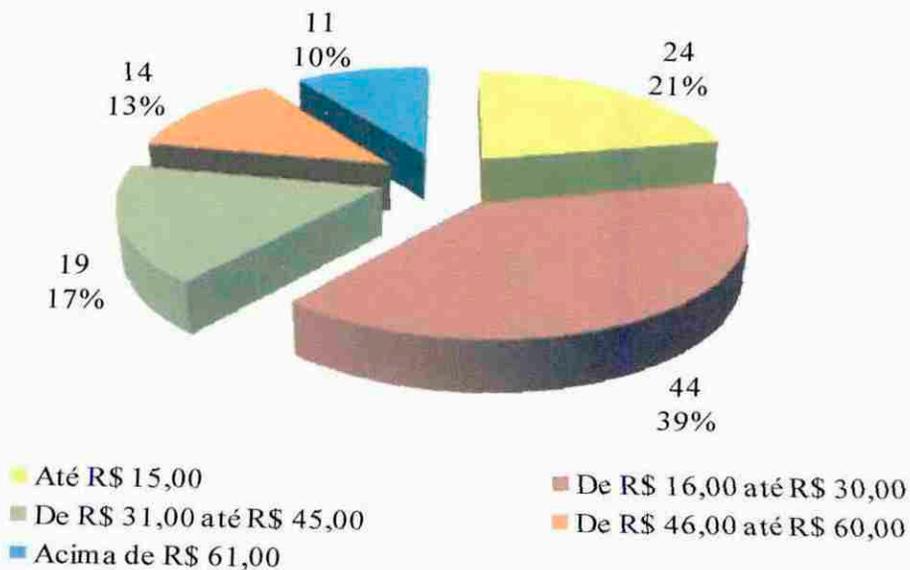


Figura 7: Gasto médio em produtos de manipulação na Pharmacos
Fonte: Dados primários/2007

Com relação à forma de pagamento utilizada pelos clientes, há predominância na utilização de dinheiro, representando 67,86% do total. Com cheque, 16,96% utilizam esta forma e 8,93% utilizam cartão de débito. Já 6,25% utilizam o cartão de crédito. De acordo

com o gasto médio predominante até R\$ 30,00, justifica-se o pagamento utilizando-se dinheiro, uma vez que incide taxas sobre as outras formas de pagamento.

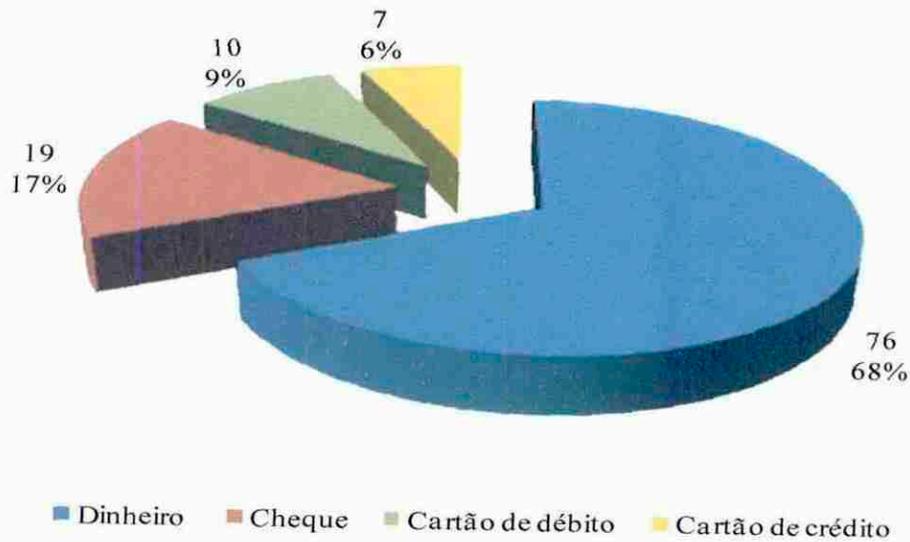


Figura 8: Forma de pagamento utilizada
Fonte: Dados primários/2007

Em relação aos pontos fortes apontados pelos clientes, para 25,89% dos respondentes o ponto forte é atendimento da farmácia pelos funcionários, principalmente às informações prestadas sobre os medicamentos através da proprietária da farmácia. Para 18,75% dos respondentes, o estacionamento é um dos pontos fortes, seguido de 13,39% que apontaram o preço como ponto forte, e para 12,50% a qualidade dos produtos. O espaço físico da farmácia é considerado um ponto forte para 9,82% dos entrevistados, 8,93% consideram a qualidade dos produtos, 7,14% a localização e apenas 3,57% a variedade dos produtos oferecidos pela Pharmacos.

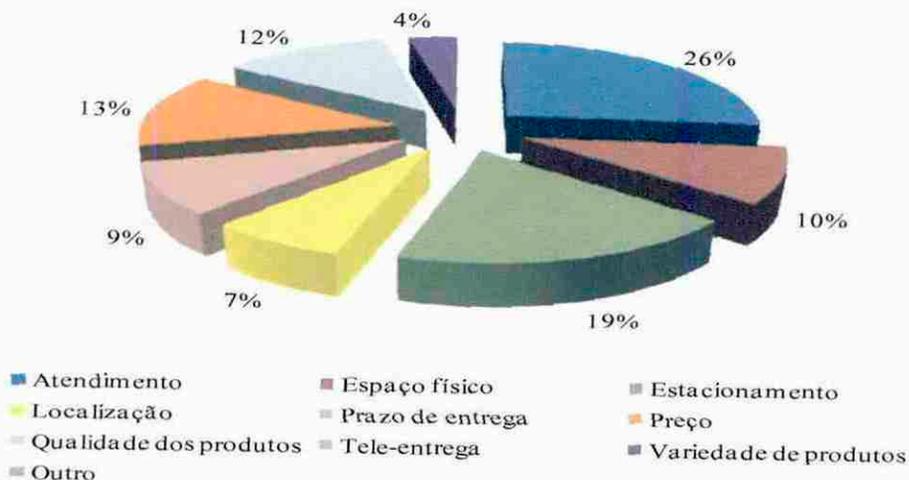


Figura 9: Pontos fortes da Pharmacos
Fonte: Dados primários/2007

Quanto aos pontos fracos da Pharmacos, para a maioria (38,39%), é a variedade de produtos tendo em vista que no período da aplicação do questionário, a empresa não havia liberação para a venda de medicamentos controlados, seguido pelo serviço de tele-entrega, com 28,57% dos respondentes. Para 10,71%, o preço é um ponto fraco, 8,04% o prazo de entrega dos produtos, e 4,46% consideram o atendimento prestado como ponto fraco. Para 9,82% dos respondentes, consideram outros pontos fracos, como o barulho da rua. Desta forma, deve-se rever o atual serviço de tele-entrega, uma vez que é terceirizado, e se for o caso, contratar outra empresa para realizar este serviço. Com relação à variedade de produtos, uma análise da concorrência pode identificar quais produtos a farmácia não está manipulando atualmente, e que poderá vir a incluir em seus serviços.

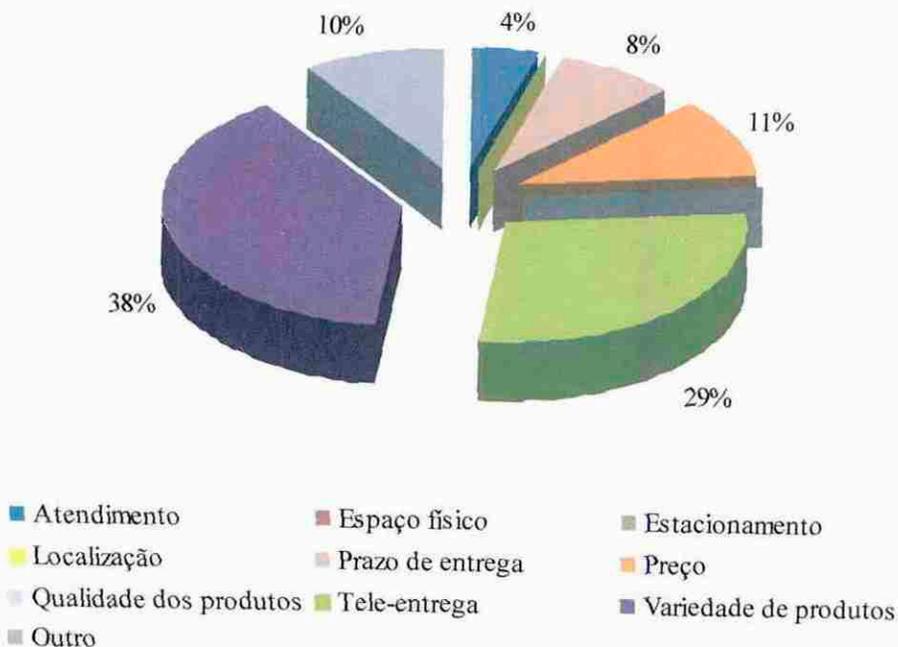


Figura 10: Pontos fracos da Pharmacos

Fonte: Dados primários/2007

Em relação aos diferenciais apontados pelos clientes, para 21,43% dos respondentes é o atendimento da farmácia pelos funcionários. Para 16,96% dos respondentes, é a qualidade dos produtos, seguido de 15,18% que apontaram o preço como diferencial, e para 14,29% o estacionamento. Para 13,39% é a localização da empresa, seguido pela variedade dos produtos com 7,14%, o prazo de entrega é o diferencial para 6,25% dos entrevistados e para 5,36% o espaço físico é o diferencial.

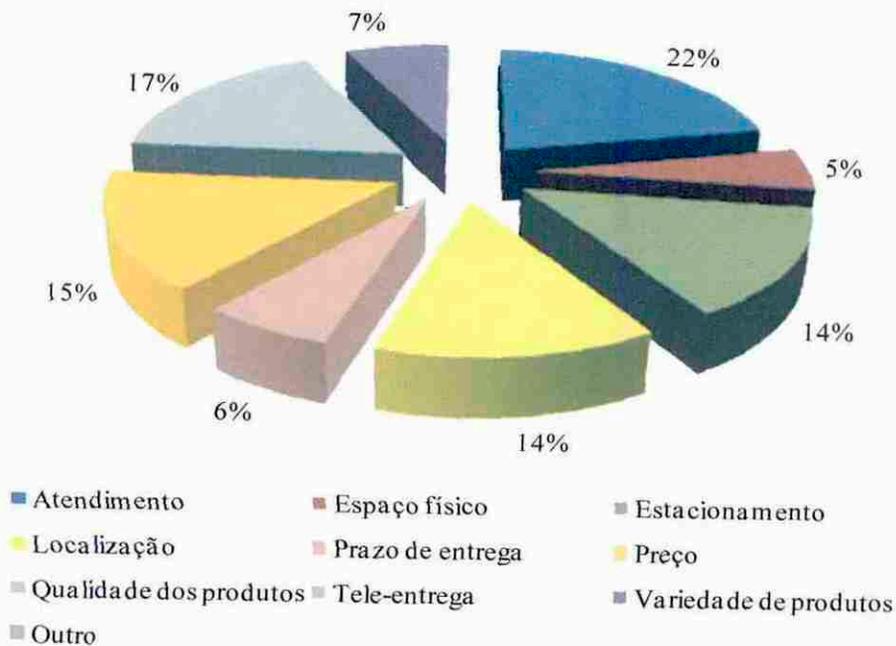


Figura 11: Principais diferenciais da Pharmacos em relação aos seus concorrentes
Fonte: Dados primários/2007

Sobre a forma como os clientes gostariam de receber novidades, 36,61% dos respondentes não gostariam de receber novidades, para 25,89% a forma de receber novidades seria por e-mail, seguido de 15,18% por correspondência postal, e por telefone com 9,82%. Para 5,36% seria por mensagem pelo celular e para 7,14% seriam por outra forma de contato. Assim, a farmácia poderia fazer um cadastro do cliente quando da sua compra, solicitando o e-mail e demais dados, informando-o futuramente sobre promoções e novidades da farmácia.

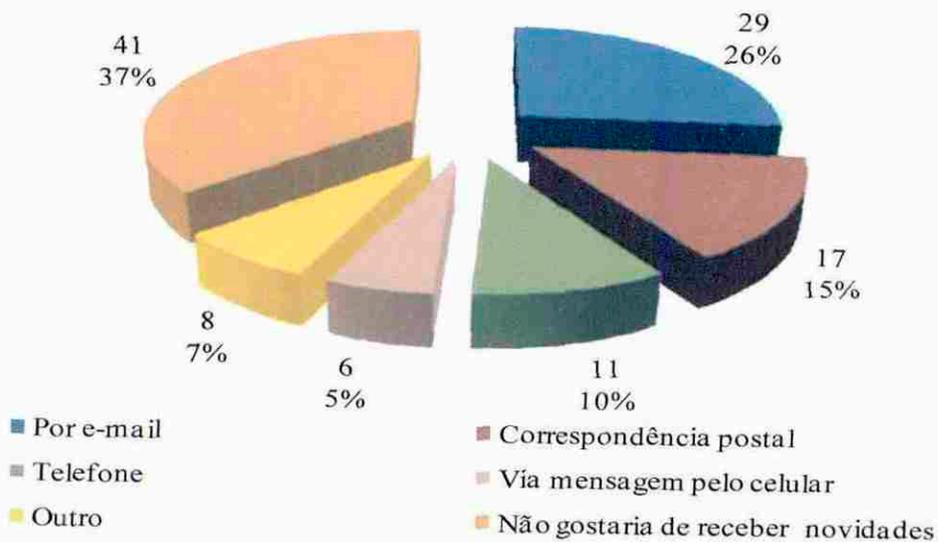


Figura 12: Como gostaria de ser informado sobre novidades e promoções da Pharmacos
Fonte: Dados primários/2007

Quanto às inovações que o cliente gostaria que fosse implantado na Pharmacos, para 32,14% responderam que fosse implantado um cartão de fidelidade com desconto para compras na farmácia, seguido por 25% para convênios com empresas com desconto em folha para pagamento dos produtos, e 16,96% dos entrevistados gostariam que fosse implantado o parcelamento de suas compras. Para 16,07% gostariam que fossem oferecidos mais opções de produtos, e para 9,82% vendas on-line.

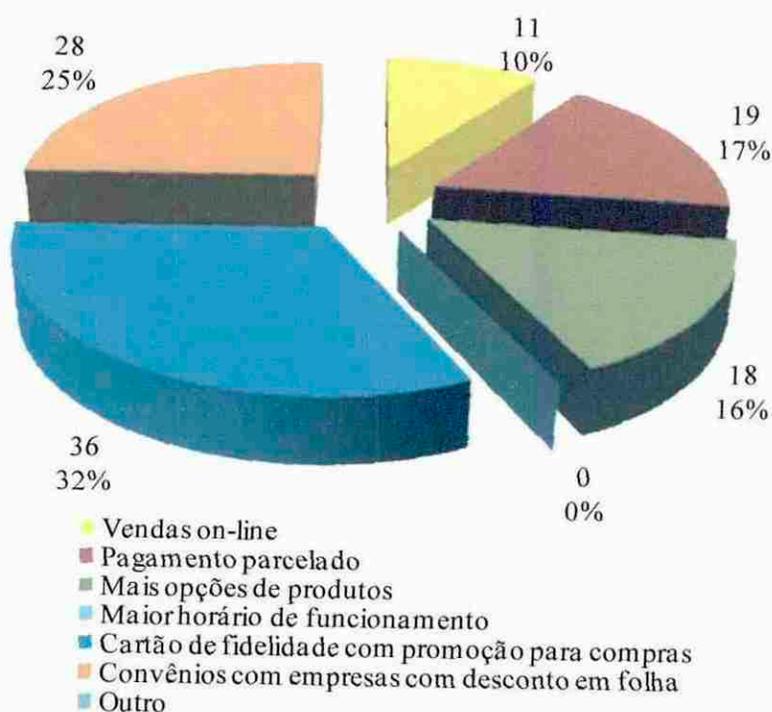


Figura 13: Gostaria que fosse implantado na Pharmacos

Fonte: Dados primários/2007

A seguir tem-se um resumo das perguntas realizadas com os clientes, abrangendo as porcentagens obtidas em cada pergunta, conforme pode ser visto no quadro 1.

Sexo:		Pontos fortes:	
Feminino	34,8%	Atendimento	25,9%
Masculino	65,2%	Espaço físico	9,8%
Idade:		Estacionamento	18,8%
De 18 à 28 anos	33,0%	Localização	7,1%
De 29 à 38 anos	25,9%	Prazo de entrega	8,9%
De 39 à 48 anos	20,5%	Preço	13,4%
De 49 à 58 anos	12,5%	Qualidade dos produtos	12,5%
Acima de 59 anos	8,0%	Tele-entrega	0,0%
Bairro:		Variedade de produtos	3,6%
América	12,50%	Outro	0,0%
Atiradores	16,96%	Pontos fracos:	
Doa vista	8,04%	Atendimento	4,5%
Bucarcin	10,71%	Espaço físico	0,0%
Centro	7,14%	Estacionamento	0,0%
Glória	8,93%	Localização	0,0%
Guanabara	7,14%	Prazo de entrega	8,0%
Outro	28,57%	Preço	10,7%
Renda:		Qualidade dos produtos	0,0%
Até R\$ 1.000,00	17,0%	Tele-entrega	28,6%
De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00	27,7%	Variedade de produtos	38,4%
De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	21,4%	Outro	9,8%
De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	13,4%	Diferenciais:	
Acima de R\$ 4.001,00	20,5%	Atendimento	21,4%
Frequência:		Espaço físico	5,4%
1a vez	7,1%	Estacionamento	14,3%
Semanal	0,0%	Localização	13,4%
Quinzenal	10,7%	Prazo de entrega	6,3%
Mensal	55,4%	Preço	15,2%
Trimestral	5,4%	Qualidade dos produtos	17,0%
Semestral	5,4%	Tele-entrega	0,0%
Anual	16,1%	Variedade de produtos	7,1%
Gasta médio:		Outro	0,0%
Até R\$ 15,00	21,4%	Gostaria de ver implantado na farmácia:	
De R\$ 16,00 até R\$ 30,00	39,3%	Vendas on-line	9,8%
De R\$ 31,00 até R\$ 45,00	17,0%	Pagamento parcelado	17,0%
De R\$ 46,00 até R\$ 60,00	12,5%	Mais opções de produtos	16,1%
Acima de R\$ 61,00	9,8%	Maior horário de funcionamento	0,0%
Farma de pagamento:		Cartão de fidelidade com promoção para compras	32,1%
Dinheiro	67,86%	Convênios com empresas com desconto em folha	25,0%
Cheque	16,96%	Outro	0,0%
Cartão de débito	8,93%		
Cartão de crédito	6,25%		

Quadro 1: Clientes

4.1.6 Concorrentes

Para Chiavenato (1994), concorrentes são empresas que concorrem entre si para a obtenção dos recursos necessários, para a conquista dos mercados e para a colocação dos seus produtos ou serviços. O autor afirma que é vital lembrar-se de que a empresa não está sozinha no mercado. Muitos concorrentes certamente oferecem produtos e serviços similares, e com muitas vantagens e benefícios para o mesmo público alvo.

No questionário aplicado aos clientes foi elaborada uma pergunta para averiguar em qual farmácia o cliente costumava comprar produtos manipulados. As opções das farmácias concorrentes foram escolhidas segundo a sugestão da proprietária da Pharmacos que considera estes estabelecimentos seus concorrentes diretos. Além disso, foi levada em conta a localização dos mesmos. Desta forma, mais dois estabelecimentos foram considerados no presente trabalho, conforme as respostas dos clientes: a farmácia Botica do Vale e a Bioville.

Dentre os respondentes, a maioria, com 27,68% não freqüentava nenhuma farmácia das mencionadas. A Drogaria Catarinense apresenta a maior porcentagem dentre os outros concorrentes com 21,43%, seguido pela Pró Fórmula com 16,96%, Viafarma com 11,61%, Farmashopping com 9,82%, Francine Ghanem com 7,14%, e Sesi com 5,36%.

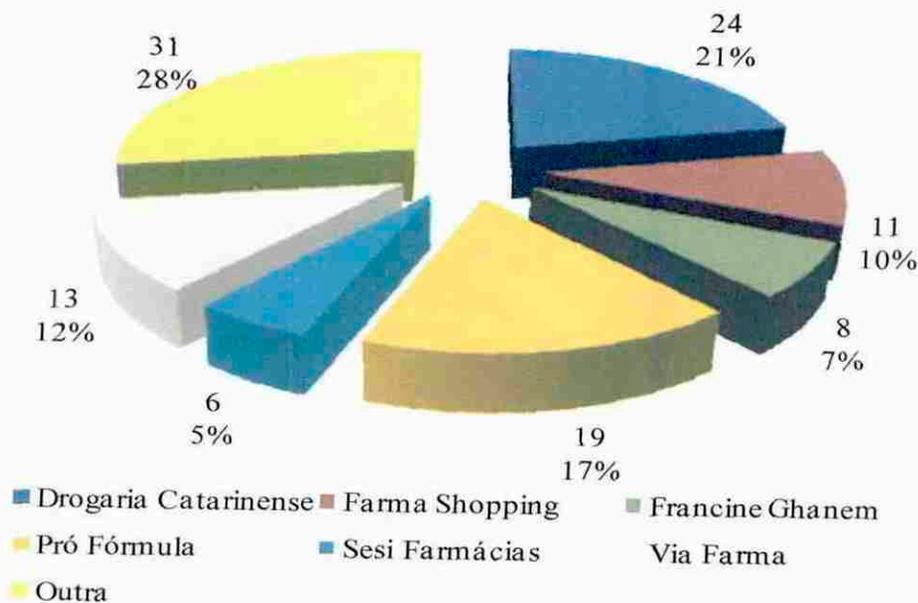


Figura 14: Farmácia onde costumava comprar
Fonte: Dados primários/2007

Assim, os principais concorrentes da Pharmacos são a Drogaria Catarinense, Pró Fórmula, Via Farma, Farmashopping, Francine Ghanem, Sesi Farmácia, Bioville e Botica do Valle.

A Drogaria Catarinense conta com 26 funcionários, sendo 11 no atendimento e 15 na produção. Vende manipulados em geral. O imóvel em que estão instaladas suas operações é próprio, possuindo entre 300 e 400m². A empresa tem convênios com aproximadamente 30 empresas da região, que viabiliza a compra com desconto em folha. São manipuladas em média, 350 fórmulas diariamente. Possui serviço de tele-entrega terceirizado, e não possui vagas de estacionamento para os clientes. O horário de funcionamento, de segunda à sexta é das 7 horas às 20 horas e sábados das 8 horas às 13 horas. Os pontos fortes da empresa são a localização (próximo ao terminal central de ônibus) e a confiabilidade da marca da empresa, que tem 95 anos de atuação em Santa Catarina. O ponto fraco é a demora na entrega dos pedidos, e o tempo de espera no atendimento.

A farmácia Pró Fórmula possui matriz e mais duas filiais na cidade, sendo a primeira farmácia de manipulação de Joinville, aberta a mais de 20 anos. Não foram obtidas informações diretamente com os gestores da empresa, mas com a observação feita, nota-se que é a maior rede de farmácia de manipulação de Joinville, possuindo aproximadamente 30% do mercado joinvilense.

A Via Farma possui 25 funcionários, vendendo manipulados em geral. O imóvel em que estão instaladas suas operações é próprio, possuindo aproximadamente 300m². A empresa tem convênios com aproximadamente 20 empresas da região, que viabiliza a compra com desconto em folha. São manipuladas em média, 450 fórmulas diariamente. Possui serviço de tele-entrega próprio da empresa, e quatro vagas de estacionamento para os clientes. É feito um planejamento semanal para compras de matérias, e anualmente um plano englobando o todo da empresa. O horário de funcionamento, de segunda à sexta é das 8 horas às 19 horas e sábados de 8 horas às 13 horas. Os pontos fortes da empresa são a localização e o prazo de entrega, feito em uma hora, salvo exceções. O ponto fraco é a cobrança da vigilância sanitária quanto à retenção de receitas para controlados, tendo em vista irregularidades encontradas na empresa há algum tempo atrás.

A Farmashopping possui 11 funcionários, vende manipulados em geral. O imóvel em que estão instaladas suas operações é alugado, possuindo aproximadamente 170m². A empresa tem convênios com 10 empresas da região para compra com desconto em folha. São manipuladas em média, 300 fórmulas diariamente. Possui serviço de tele-entrega de forma terceirizada, e possui apenas uma vaga de estacionamento para os clientes. O planejamento da empresa é feito em conjunto com o Núcleo de Farmácias de Manipulação da ACIJ. O horário de funcionamento, de segunda à sexta é das 8 horas às 19 horas e sábados de 8 horas às 13 horas. O principal ponto forte da empresa é o atendimento ao cliente.

A Francine Ghanem possui 17 funcionários. Vende manipulados em geral, inclusive homeopatia. O imóvel em que estão instaladas suas operações é alugado, possuindo aproximadamente 200m². A empresa tem convênios com cerca de 10 empresas da região para compra com desconto em folha. São manipuladas em média, 250 fórmulas diariamente. Possui serviço de tele-entrega de forma terceirizada, e possui uma vaga de estacionamento para os clientes, porém tem convênio com uma empresa de estacionamento ao lado da farmácia. O planejamento da empresa é feito em janeiro projetando o ano todo, com revisão das metas mensalmente. O horário de funcionamento, de segunda à sexta é das 8 horas às 18:30 horas e sábados de 9 horas às 12 horas. Os pontos fortes da empresa são o atendimento e os cosméticos produzidos pela empresa. O ponto fraco é tamanho da estrutura física de atendimento.

A SESI Farmácia Manipulação possui 8 funcionários, vende manipulados em geral, menos homeopatia e controlados (espera pela liberação). O imóvel em que estão instaladas suas operações é alugado, possuindo aproximadamente 800m², onde funciona também a venda de produtos industrializados. Qualquer empresa que possui convênio com o Sesi no estado de Santa Catarina, tem vantagens para comprar na farmácia. São manipuladas em média, 40 fórmulas diariamente. Possui serviço de tele-entrega terceirizado, e vinte vagas de estacionamento para os clientes. O horário de funcionamento, de segunda à sexta é das 8 horas às 20 horas e sábados de 8 horas às 13 horas. Anualmente é feito o planejamento da empresa, juntamente com a farmácia regular. Os pontos fortes da empresa são a clientela formada, e a divulgação da marca Sesi. O ponto fraco é a pouca divulgação da manipulação do Sesi, onde é feita somente propaganda pessoal, com o envio de e-mails com promoções da empresa.

Bioville tem atualmente 6 funcionários, vende manipulados em geral. O imóvel em que estão instaladas suas operações é alugado, possuindo aproximadamente 130m². A empresa tem convênios com aproximadamente 10 empresas da região para compra com desconto em folha. São manipuladas em média, 90 fórmulas diariamente. Possui serviço de tele-entrega de forma terceirizada, e possui apenas uma vaga de estacionamento para os clientes. É feito um planejamento semanal para compras de matérias, e anualmente um plano englobando o todo da empresa. O horário de funcionamento, de segunda à sexta é das 8 horas às 19 horas e sábados de 8 horas às 12 horas. Os pontos fortes da empresa são o atendimento e o prazo de entrega no próprio dia do pedido. O ponto fraco é a estrutura física de atendimento, com um visual simples e sem atrativos.

A Botica do Valle possui 27 funcionários, sendo 11 no atendimento e 16 nos laboratórios. Vende manipulados em geral, inclusive homeopatia. O imóvel em que estão instaladas suas operações é alugado, possuindo aproximadamente 350m². A empresa tem convênios com aproximadamente 15 empresas da região para compra com desconto em folha. São manipuladas em média, 100 fórmulas diariamente. Possui serviço de tele-entrega de forma terceirizada, e possui sete vagas de estacionamento para os clientes. O planejamento da empresa é feito anualmente, com revisão das metas mensalmente. O horário de funcionamento, de segunda à sexta é das 8 horas às 19 horas e sábados de 9 horas às 12:30 horas. Os pontos fortes da empresa é o controle de qualidade, a localização em uma das ruas de maior movimento da cidade e o sistema próprio de informática. O ponto fraco é a pouca divulgação da empresa.

No início de outubro, foi divulgada a compra da farmácia Pró Formula (matriz e filiais) pela Drogaria Catarinense, que passou assim a deter cerca de 50% do mercado de manipulação em Joinville, com o funcionamento de quatro lojas sob o seu controle.

Além dos concorrentes diretos, há também a concorrência não similar, que são formadas pelas farmácias regulares e medicamentos de um modo geral e concorrência específica no mercado de cosméticos, como indústrias (produtos); perfumarias e lojas de departamento (varejo). Algumas das farmácias de manipulação também funcionam como farmácias regulares, vendendo medicamentos industrializados em um só lugar. Segundo dados do Sebrae (2007), 59% das farmácias de manipulação em Joinville possuem os dois tipos de farmácia.

Todos estes concorrentes localizam-se bem próximos uns dos outros. Isso faz com que seja necessário um diferencial para atrair o público, uma vez que esta proximidade possibilita com que o consumidor realize uma pesquisa sobre as farmácias em que irá fazer o seu pedido.

A seguir tem-se um resumo das características de cada concorrente avaliado, conforme pode ser visualizado no quadro 2.

Drogaria Catarinense Manipulação

26 funcionários
 Manipulados em geral
 Imóvel próprio 300-400 m²
 30 empresas conveniadas
 350 fórmulas por dia
 Tele-entrega terceirizada
 Não possui vagas de estacionamento
 Seg/sex: 7-20h. Sáb: 8-13h.
 Pontos fortes: localização e confiabilidade da marca da empresa.
 Pontos fracos: Prazo de entrega e espera no atendimento.

Viafarma

25 funcionários
 Manipulados em geral
 Imóvel próprio 300m²
 20 empresas conveniadas
 450 fórmulas por dia
 Tele-entrega própria
 Possui 4 vagas de estacionamento
 Seg/sex: 8-19h. Sáb: 8-13h.
 Pontos fortes: Localização e prazo de entrega.
 Pontos fracos: Fiscalização da Vig. Sanitária.

Farmashopping

11 funcionários
 Manipulados em geral
 Imóvel alugado com 170m²
 10 empresas conveniadas
 300 fórmulas por dia
 Tele-entrega terceirizada
 Possui 1 vaga de estacionamento
 Seg/sex: 8-19h. Sáb: 8-13h.
 Ponto forte: Atendimento ao cliente.

Francine Ghanem

17 funcionários
 Manipulados em geral e homeopatia
 Imóvel alugado com 200m²
 10 empresas conveniadas
 250 fórmulas por dia
 Tele-entrega terceirizada
 Possui 1 vaga de estacionamento
 Seg/sex: 8-18:30h. Sáb: 9-12h.
 Pontos fortes: Atendimentos e cosméticos.
 Ponto fraco: Tamanho da estrutura física.

Sesi

8 funcionários
 Manipulados em geral
 Imóvel alugado com 800m²
 Empresas conveniadas ao Sesi
 40 fórmulas por dia
 Tele-entrega terceirizada
 Possui 20 vagas de estacionamento
 Seg/sex: 8-20h. Sáb: 8-13h.
 Pontos fortes: Clientela da rede Sesi e divulgação da marca.
 Pontos fracos: Pouca divulgação da manipulação Sesi.

Bioville

6 funcionários
 Manipulados em geral
 Imóvel alugado com 130m²
 10 empresas conveniadas
 90 fórmulas por dia
 Tele-entrega terceirizada
 Possui 1 vaga de estacionamento
 Seg/sex: 8-19h. Sáb: 8-12h.
 Pontos fortes: Atendimento e prazo de entrega
 Pontos fracos: Estrutura física

Botica do Valle

27 funcionários
 Manipulados em geral
 Imóvel alugado com 350 m²
 15 empresas conveniadas
 100 fórmulas por dia
 Tele-entrega terceirizada
 Possui 7 vagas de estacionamento
 Seg/sex: 8-19h. Sáb: 9-12:30h.
 Pontos fortes: Localização, controle de qualidade e sistema próprio de informática.
 Pontos fracos: Pouca divulgação da empresa.

Quadro 2: Concorrentes**4.1.7 Fornecedores**

Um dos componentes de ação direta do ambiente externo e que possui uma grande influência sobre o sistema organizacional são os fornecedores. A função dos fornecedores, para Martins e Campos (2003), exige um relacionamento aberto, que compreende desde o desenvolvimento conjunto até contratos de fornecimento com preços, qualidade e prazos sujeitos a uma mútua administração, visando à conservação do mercado pela contínua satisfação do cliente.

Os principais fornecedores da Pharmacos são os seguintes:

Fornecedores de matéria-prima:

- Deg Importadora de Produtos Químicos Ltda: Localiza-se em São Paulo/SP.
- Galena Química e Farmacêutica Ltda: Localiza-se em Campinas/São Paulo.
- Via Farma Importadora Ltda: Localiza-se em São Paulo/SP.
- Valdequímica Produtos químicos Ltda: Localiza-se em São Paulo/SP.
- Gamma Comércio Importação & Exportação Ltda: Localiza-se em São Paulo/SP.
- Henrifarma Produtos Químicos e Farmacêuticos Ltda: Localiza-se em São Paulo/SP.

Fornecedores de Embalagens:

- Vepakum Comércio Atacadista de Embalagens Ltda: Localiza-se em Cabreúva – SP.
- Tecnofarma Embalagens e Equipamentos Farmacêuticos: Localiza-se em Maringá-PR.
- Apacê - Embalagens em Vidro e Plástico Ltda: Localiza-se em São Paulo – SP.

Todos os fornecedores de matérias-primas são habilitados junto à ANVISA, e qualificados pela ANFARMAG, de forma a garantir a qualidade e a procedência das matérias-primas.

Um dos fatores determinantes na escolha dos fornecedores, além da qualidade da matéria-prima, é o valor mínimo estipulado por cada fornecedor para compra. Desta forma, a maioria dos fornecedores estipula o mínimo em R\$ 300,00, o que faz com que se adquiram produtos apenas quando há necessidade de comprar diversos produtos, uma vez que geralmente a compra é feita de forma fracionada, e muitas vezes o valor fica muito abaixo do valor mínimo.

Além disso, a compra de matéria-prima deve ser cuidadosa, já que a qualidade final dos medicamentos manipulados está diretamente ligada à qualidade da matéria-prima. O período de estocagem deve ser controlado rigorosamente, a fim de evitar a superação do prazo de validade das matérias-primas.

O prazo de entrega, tendo em vista que todos os fornecedores localizam-se em outros estados (Paraná e São Paulo), se dá em um prazo de 24 horas, e, caso o pedido seja feito de manhã cedo, a entrega é feita ao final do dia.

4.1.8 Análise das oportunidades e ameaças

Analisadas as dimensões de influência externa na organização, pode se perceber a existência de possíveis oportunidades e ameaças.

As oportunidades identificadas são:

- a) Expansão do mercado de farmácias de manipulação;
- b) Ações de fortalecimento do setor, através do núcleo de farmácias de manipulação da ACIJ;
- c) Ampla atuação das farmácias de manipulação em todas as áreas da medicina; e,
- d) Possibilidade de atuação no setor veterinário.

As ameaças são as seguintes:

- a) Fiscalização e resoluções da ANVISA;
- b) Forte concorrência;
- c) A expansão do mercado pode incentivar a entrada de novos concorrentes;
- d) Possível fusão entre empresas concorrentes; e,
- e) Incentivo do governo aos medicamentos genéricos, que pode ser um produto substituto aos manipulados.

4.2 Ambiente interno

Nesta etapa do trabalho são analisados os elementos que constituem o ambiente interno da organização

Esta parte é composta pela caracterização empresa, da estrutura organizacional da Pharmacos, bem como de seus elementos. Além disso, são discutidos a função de marketing da empresa e os seus componentes, levantando assim os pontos fortes e fracos no ambiente interno da organização.

4.2.1 Caracterização da organização

A farmácia e manipulação Pharmacos foi inaugurada no dia 28 de maio de 2007 e está localizada na Rua Pedro Lobo, nº 55, na Cidade de Joinville/SC. Seu projeto foi idealizado em setembro de 2006. Tendo um terreno próprio próximo ao Shopping Muller, que era utilizado para estacionamento, viu-se a possibilidade de abrir no local um negócio, devido à alta circulação de pessoas no local.

Como a proprietária já possuía experiência em farmácias de manipulação e ter concluído sua pós-graduação na área, fez-se um estudo de viabilidade para a abertura de uma farmácia de manipulação na região.

Mesmo com o alto investimento, principalmente na construção do estabelecimento de acordo com as exigências da ANVISA, um dos fatores que mais viabilizou o projeto foi o de não ter que alugar um imóvel.

Conforme a legislação vigente, a farmácia foi registrada tanto para produção de medicamentos (magistral), como revendedora (regular). Atualmente, os serviços prestados concentram-se na manipulação de medicamentos e outros produtos.

Em julho de 2007, foi pedido o registro da marca Bioacta, nome este que constará em todos os produtos manipulados na farmácia, constituindo-se também em sua linha de cosméticos.

4.2.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional, conforme Stoner e Freeman (1985, p. 230), “refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

O organograma da empresa pode ser vista na figura 14, onde se tem a gerente e proprietária da organização, Luciana Franken, uma funcionária (técnica farmacêutica), uma pessoa responsável pela limpeza do estabelecimento e a contabilidade que é feita de forma terceirizada.

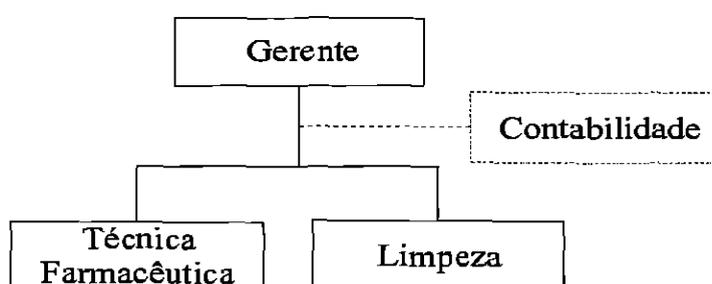


Figura 15: Organograma da Pharmacos.

Todas as operações da empresa – atendimento e manipulação dos produtos – são realizados pela gerente e pela técnica farmacêutica. O setor administrativo é de responsabilidade da proprietária, que gerencia a empresa, sendo todas as decisões centralizadas nela.

O responsável pela limpeza trabalha três vezes por semana na empresa. Um dos motivos para isto é que como não há circulação de pessoas nas áreas de produção, a mesma pode ser limpa pela técnica farmacêutica.

A contabilidade é terceirizada, sendo oferecido o serviço de contabilidade em geral, sendo cobrada uma taxa mensal de R\$ 220,00.

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 como supervisão da produção e do atendimento. 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).

4.2.3 Estrutura física e equipamentos

A estrutura física da Pharmacos foi construída de acordo com as normas do RDC 214 de 2006 da ANVISA. Desta forma, todo o espaço foi planejado para o funcionamento de todas as suas operações.

O estabelecimento possui 105 m², divididos em laboratórios (produção e qualidade), atendimento, depósitos, sanitários, setor administrativo e cozinha para os funcionários.

A área de atendimento possui aproximadamente 18 m², sendo esta destinada especificamente para a entrega dos produtos e orientação farmacêutica, além da exposição de produtos da Pharmacos. Esta área possui ainda um banheiro para o uso dos clientes adaptado a deficientes físicos.

Na área de produção encontram-se os laboratórios da farmácia. São eles:

- a) Laboratório de Semi-sólidos e Líquidos: Possui 12m², destinado a manipulação de matérias-primas líquidas e pós que serão convertidos em produtos farmacêuticos na forma de cremes, loções, géis, soluções, xaropes, supositórios, pastilhas, suspensões, entre outras.

- b) **Laboratório de Sólidos:** Possui 12m², local onde são manipuladas as matérias-primas sólidas (pós) que tem por objetivo a conversão de matérias-primas na forma de cápsulas, envelopes e pós.
- c) **Finalização:** Local destinado a conferência das receitas e fórmulas realizada pelo farmacêutico responsável bem como a confecção de rótulos finais dos produtos, a conferência final dos produtos e a colocação em armários ou geladeira do produto a espera do usuário.
- d) **Controle de Qualidade:** Este espaço possui 10m², sendo destinado ao conjunto de operações (programação, coordenação e execução) com o objetivo de verificar a conformidade das matérias-primas, material de embalagem, e do produto acabado de acordo com as especificações.

Os laboratórios possuem sistema de exaustão, colocado de modo a impedir a suspensão de pós no ambiente e a conseqüente contaminação cruzada. A área de produção é uma área restrita (área limpa) na qual o único acesso é permitido apenas para os funcionários. Para entrar nesta área o funcionário deve estar devidamente uniformizado com equipamentos de proteção individual (jaleco, gorro, máscara, pro - pés e luvas). Do balcão de atendimento é possível observar os laboratórios através de um vidro, não havendo necessidade dos visitantes entrarem nos laboratórios para conhecê-los. Na área de produção existe ainda uma sala para rotulagem dos medicamentos e uma sala de lavagem e esterilização de equipamentos e embalagens.

A área de armazenagem de matérias-primas e embalagens possui sistema de ar condicionado para melhor conservação dos medicamentos, sendo que o depósito de matérias primas possui controle de temperatura e umidade, mantendo-as sempre em condições ideais de conservação.

4.2.4 Composto de marketing

Para a definição de um Plano de Marketing, é necessário conhecer inicialmente as atuais estratégias de produto, promoção, distribuição, preço, enfim, todo o composto de marketing utilizado pela organização para o desempenho de sua função.

4.2.4.1 Produto

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 Pharmacos é a prestação de serviço, onde o produto final é a manipulação de fórmulas prescritas por médicos, e produtos acabados expostos na loja para venda ao seu público em geral, podendo ser usados em qualquer caso, como *shampoos*, sabonetes líquidos, vitamínicos, e cosméticos em geral. O prazo de entrega das fórmulas manipuladas é de um dia, mas se pedido no início do expediente, é entregue no mesmo dia.

Os principais serviços e produtos da Pharmacos são:

- a) Manipulação alopática de receitas médicas e odontológicas;
- b) Linha Dermato-Cosmética e Cosmecêutica;
- c) Linha Farmacêutica e Nutricional: Nutracêuticos, Vitaminas, Minerais, Aminoácidos;
- d) Linha Fitocêutica: Fitoterápicos;
- e) Suplementos Alimentares; e
- f) Manipulação de Produtos Médico-Veterinários.

Os produtos feitos em cápsulas são vendidos em embalagens de 30, 60, 90 ou 120 cápsulas. Os líquidos são vendidos em frascos de 50 a 200 ml, e os sólidos, como cremes e pomadas, são vendidos em potes ou bisnagas de 20 a 200 gramas.

Dos produtos que os clientes mais consomem, os Desmocosméticos são consumidos por 25,89% dos respondentes, seguidos de Manipulados encapsulados com 22,32%, Pomadas e cremes com 13,39% e Variedades de banhos e fitoterápicos, com 8,93% dos entrevistados. Os outros produtos são consumidos por 16,96% dos respondentes, enquanto que 12,50% consomem outros produtos não listados na pesquisa.

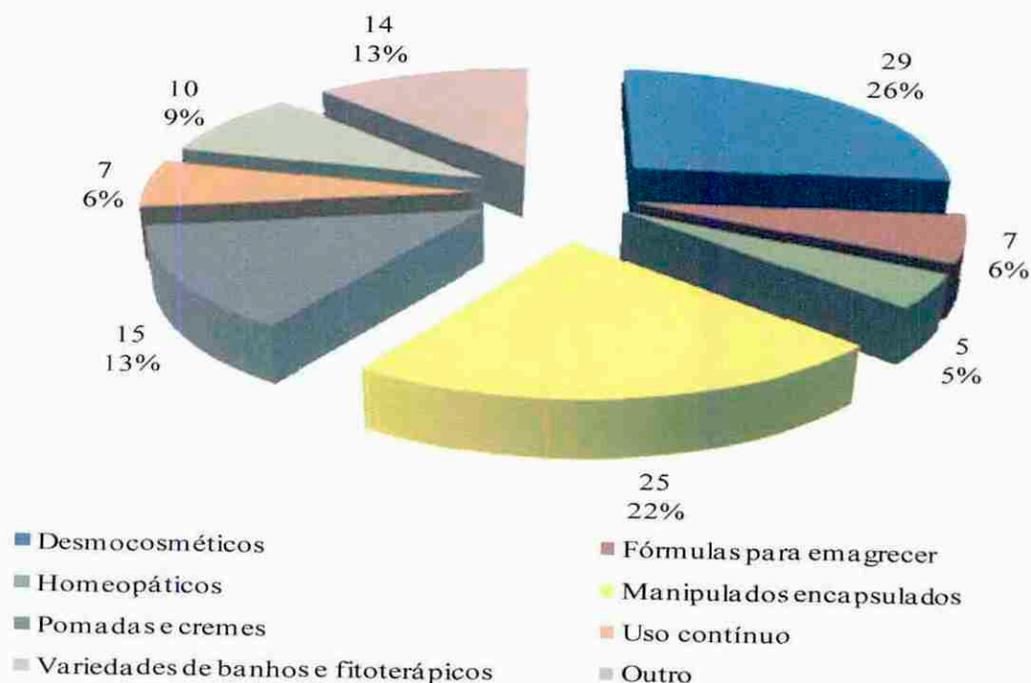


Figura 16: Produtos que mais consome na Pharmacos
 Fonte: Dados primários/2007

Quanto aos serviços prestados pela Pharmacos, para 27,68% dos respondentes considera Excelente, enquanto que 72,32% avaliam como muito bom. Apesar das respostas serem positivas, deve-se estar atento a este fator, buscando sempre novas formas aperfeiçoar os serviços visando à satisfação do seu cliente.

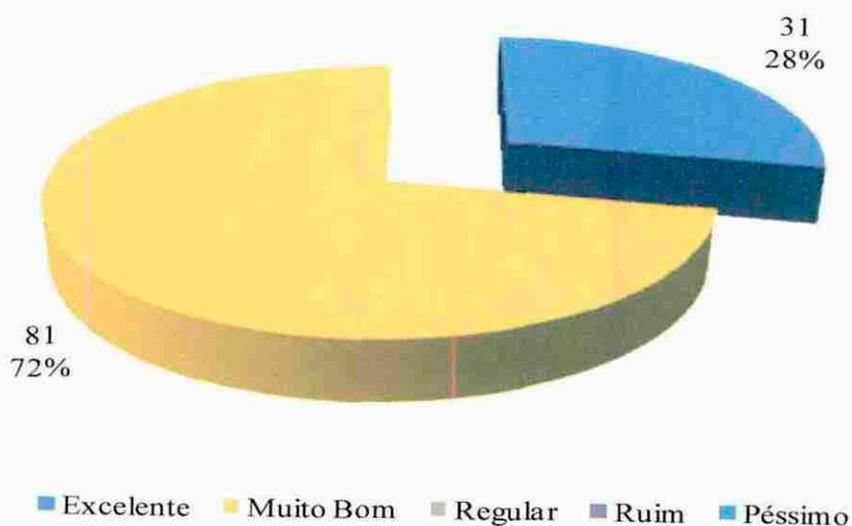


Figura 17: Avaliação dos serviços prestados pela Pharmacos
 Fonte: Dados primários/2007

4.2.4.2 Preço

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 manipulados depende da quantidade e do tipo de matéria-prima que é feito o mesmo, além de muitas vezes serem usadas fatores de correção para as mesmas.

Para todos os tipos de produtos, há um custo fixo que é calculado automaticamente pelo *software* 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.

Para os produtos expostos na vitrine há um desconto de 3%. Atualmente a empresa só recebe pagamento à vista. Nas fórmulas manipuladas a empresa oferece um desconto de 5%.

Com a pesquisa aplicada junto aos clientes, pode ser percebido que os mesmos avaliam os preços praticados na Pharmacos como excelente para 19,64% dos respondentes, muito bom para 63,39% e regular para 16,96% dos entrevistados. Percebe-se assim, que para 83,04% os preços praticados pela Pharmacos são satisfatórios, porém é necessário prestar atenção a este quesito, principalmente pela forte concorrência no setor.

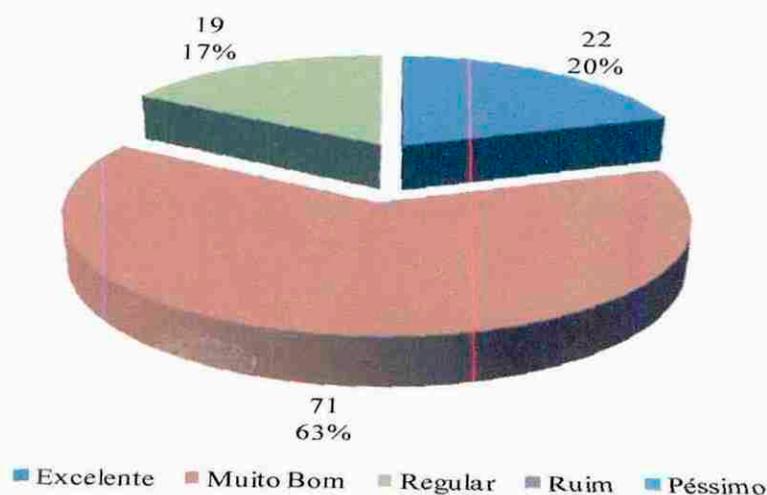


Figura 18: Avaliação dos preços da Pharmacos

Fonte: Dados primários/2007

4.2.4.3 Praça

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 Pharmacos é o bairro Centro, além dos bairros próximos, que são abrangidos através do sistema de tele-entrega da empresa. Serviço este que é terceirizado.

A proximidade do Shopping Muller é outro fator de relevância para a empresa, uma vez que circulam neste estabelecimento aproximadamente 22 mil pessoas diariamente.

A empresa possui duas vagas de estacionamento cedidas pela prefeitura, além de cinco vagas na frente da loja. E conta ainda com um estacionamento ao lado que também pode ser usado pelos clientes da empresa, com capacidade de 30 vagas.

4.2.4.4 Promoção

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 Pharmacos utiliza-se de ferramentas para divulgar seus produtos e serviços, além de divulgar a sua marca.

Quanto à propaganda:

- Distribuição de *folders* em prédios residenciais e comerciais próximos ao Shopping Muller, no bairro Centro;
- Publicação de informações médicas, com a marca da empresa no informe publicitário Óia Joinville, com distribuição de 15 mil exemplares;
- Anúncio na revista OQ, de distribuição trimestral, com um alcance na rede médica de Joinville, com tiragem de 30 mil exemplares.
- Anúncio em espaço cedido pela prefeitura, ao custo mensal de R\$ 90,00, em rua próxima à farmácia, mostrando a localização da loja.

Quanto à promoção de vendas:

- Parceria com a rede de Postos Damiani: ao apresentar o cartão de fidelidade da rede Damiani, o cliente recebe 10% de desconto em produtos da Pharmacos;

A empresa possui um *web site* em construção (www.pharmacos.far.br), onde a intenção é disponibilizar informações farmacêuticas, sobre os serviços prestados pela empresa, os produtos e fórmulas disponíveis, assim como a possibilidade de aviamento da receita do cliente pelo envio por e-mail da página.

Através da pesquisa com os clientes, perguntou-se sobre a forma como ficou conhecendo a Pharmacos. Dos respondentes, 62,50% conheceram a empresa através de amigos, 16,96% passando pela rua do estabelecimento, 5,36% através de indicação de médicos, e 4,46% através de propaganda em revistas e cartão de fidelidade Damiani.

Conforme McKenna (2000, p. 92), 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".

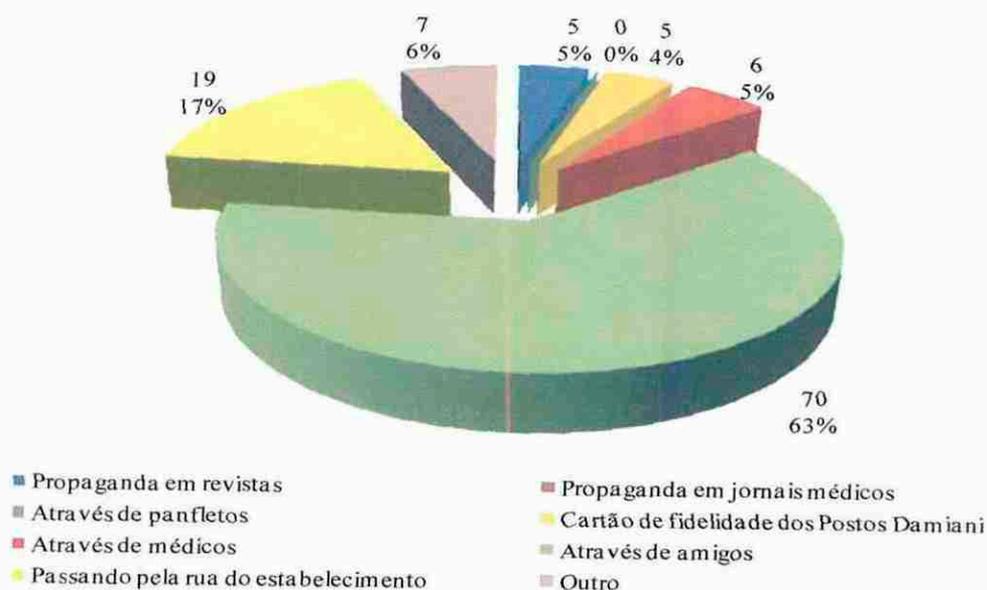


Figura 19: Forma como ficou conhecendo a Pharmacos.

Fonte: Dados primários/2007

4.2.5 Análise financeira

De acordo com Martins e Neto (1986, p. 234), a análise das demonstrações contábeis visa fundamentalmente ao estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado para diagnosticar, em consequência, sua posição atual, e produzir resultados que sirvam de base para a previsão de tendências futuras.

Analisou-se o movimento financeiro da empresa no período compreendido desde a abertura da empresa até o mês de outubro (desconsiderando o mês de maio, já que ficou apenas três dias em funcionamento), de forma a identificar o resultado obtido pela empresa neste período. A seguir, tem-se a DRE compreendendo o período de 1º de junho a 31 de outubro de 2007.

Receita Bruta		14.680,00
(-) Custo dos produtos vendidos	-	3.537,40
Lucro Bruto		11.142,60
Despesas Operacionais	-	4.411,12
Salários	-	3.220,00
Encargos	-	1.191,12
Despesas administrativas	-	8.682,58
Energia elétrica, Água, Iptu e internet	-	1.829,42
Telefone	-	1.277,31
Marketing	-	1.380,00
Contabilidade	-	1.100,00
Manutenção Software	-	1.160,00
Outros	-	1.935,85
Despesas tributárias	-	245,16
Simplex	-	245,16
Resultado Operacional Líquido	-	2.196,26
(+) Receitas não operacionais		5.000,00
Lucro ou prejuízo do período		2.803,74

Tabela 5: DRE da Pharmacos período de 1º Junho a 30 de outubro 2007.

Desta forma, pode-se observar que mesmo com o resultado operacional líquido ser negativo, com as receitas não operacionais obteve um lucro de R\$ 2.803,74. Os custos operacionais representam 33,07% do total das despesas, enquanto que as despesas administrativas 65,09%, e as despesas tributárias, 1,84%.

As receitas não operacionais são provenientes do aluguel do estacionamento a uma locadora de vídeos que funciona ao lado da farmácia e disponibiliza o mesmo aos seus clientes e aos frequentadores do Shopping Muller.

4.2.6 Análise dos pontos fortes e fracos

Com base no estudo do ambiente interno da Pharmacos, são apontados alguns pontos fortes e fracos encontrados na organização:

Os pontos fortes identificados são:

- a) Baixo custo operacional;
- b) Espaço físico;
- c) Localização;
- d) Estacionamento;
- e) Qualidade dos produtos; e,
- f) Preço.

E os pontos fracos identificados:

- a) Quadro funcional da empresa;
- b) Variedade dos produtos;
- c) Serviço de tele-entrega; e,
- d) Barulho da rua, devido à alta circulação de veículos.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Baixo custo operacional; • Espaço físico; • Localização; • Estacionamento; • Qualidade dos produtos; e, • Preço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro funcional da empresa; • Variedade dos produtos; • Serviço de tele-entrega; e, • Barulho da rua, devido à alta circulação de veículos.

Quadro 3: Forças e fraquezas da Pharmacos.

4.3 Análise SWOT

A análise por meio da matriz SWOT permite correlacionar as informações quanto às forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Conforme Kluyver e Pearce II (2007, p. 88), “é uma ferramenta útil para gerar uma lista de fatores para consideração estratégica”. Desta forma, tem-se a seguir a análise Swot da Pharmacos:

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Expansão do mercado de farmácias de manipulação; • Ações de fortalecimento do setor, através do núcleo de farmácias de manipulação da ACIJ; • Ampla atuação das farmácias de manipulação em todas as áreas da medicina; e, • Possibilidade de atuação no setor veterinário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalização e resoluções da ANVISA; • Forte concorrência; • A expansão do mercado pode incentivar a entrada de novos concorrentes; • Possível fusão entre empresas concorrentes; e, • Incentivo do governo aos medicamentos genéricos, que pode ser um produto substituto aos manipulados.
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Baixo custo operacional; • Espaço físico; • Localização; • Estacionamento; • Qualidade dos produtos; e, • Preço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro funcional da empresa; • Variedade dos produtos; • Serviço de tele-entrega; e, • Barulho da rua, devido à alta circulação de veículos.

Quadro 4: Análise Swot da Pharmacos

5 Prognósticos

Após ser feito o diagnóstico situacional da organização, foi possível levantar as ameaças e oportunidades, assim como os pontos fortes e fracos da empresa. Desta forma, faz-se necessário a elaboração dos prognósticos para a empresa com base na análise dos ambientes, com a definição da missão e visão da empresa, assim como os objetivos e estratégias formuladas para o alcance dos mesmos.

5.1 Missão

A missão, conforme Maximiano (2000, p. 186), “indica o papel ou função que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se”.

Desta forma, a missão da Pharmacos é a seguinte:

PROPORCIONAR MELHORIAS À QUALIDADE DE VIDA DE NOSSOS CLIENTES, ATRAVÉS DO APRIMORAMENTO DOS SERVIÇOS E PRODUTOS NA ÁREA DE MANIPULAÇÃO FARMACÊUTICA.

5.2 Visão

De acordo com Costa (2005, p. 35), “visão é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível”.

SER RECONHECIDA PELOS CLIENTES COMO A MELHOR FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO DE JOINVILLE (SC) ATÉ 2012.

5.3 Objetivos de Marketing

O objetivo para a Pharmacos será “aumentar o faturamento em, aproximadamente, 6% ao mês em 2008”.

5.4 Estratégias

As estratégias para a Pharmacos atingir o seu objetivo são:

Estratégia 1: Firmar convênios com empresas de Joinville.

Estratégia 2: Promover e fortalecer a marca da empresa.

Estratégia 3: Fidelizar o cliente da empresa.

5.5 Plano de Ação

Estratégia 1: Firmar convênios com empresas de Joinville.

Ação 1: Elaborar folder com informações sobre a manipulação de medicamentos e suas vantagens, além dos benefícios que uma parceria traria para ambas as empresas.

Ação 2: Visitar médias e grandes empresas, sindicatos e associações para firmar parceria para oferecer aos seus funcionários compra de manipulados na farmácia com desconto em folha, sendo oferecido um desconto de 20% nas manipulações para pagamento à vista e desconto de 10% nas manipulações para pagamento com cheque pré-datado ou cartão de crédito; e 5% para compras com parcelamento em até 3 vezes.

Estratégia 2: Promover e fortalecer a marca da empresa.

Quanto à propaganda:

Ação 1: Confeccionar anúncio em ônibus da cidade (bussdoor), ao custo mensal de R\$ 780,00, mais R\$ 550,00 para confecção do layout do anúncio. Utilizar este tipo de propaganda por três meses.

Ação 2: Elaborar e distribuir cinco mil panfletos em ruas próximas à farmácia – ao custo de R\$ 750,00.

Ação 3: Mudar a placa de identificação da loja, aumentando o seu tamanho para que passe a atrair mais a atenção das pessoas que circulam em frente a mesma.

Ação 4: Divulgar a farmácia na lista telefônica *on-line* (Tele Listas), com destaque, ao custo estimado anual em R\$ 600,00.

Ação 5: Inserir um *banner* da empresa em *sites* especializados em busca de serviços da Cidade de Joinville.

Sugestões:

- Propaganda em redes de TV da região. Custo estimado em R\$ 5.800,00 com duas inserções diárias durante 15 dias, na rede SBT (somente para região de Joinville/SC).
- Propaganda em jornais de grande circulação na região (A Notícia, Diário Catarinense). Custo estimado varia de acordo com o dia e tamanho do anúncio.
- Outdoor em local de grande circulação de veículo. Custo mensal de R\$ 5.000,00 a R\$ 8.000,00, mais o custo de confecção do anúncio.

Quanto à promoção de vendas

Ação 1: Criar cartão de fidelidade para compra na farmácia, ao longo do tempo sendo oferecido descontos de acordo com a frequência de compras do cliente e um maior prazo de pagamento (Custo estimado em R\$ 1.500,00 para a confecção de 500 cartões).

Ação 1: Oferecer descontos para sócios do Joinville Esporte Clube, que atualmente conta com 3 mil sócios, ao apresentarem sua carteira de associado do clube.

Ação 2: Oferecer parcelamento em até 3 vezes aos clientes.

Ação 3: Realização de sorteios com prêmios (aparelhos de celular, eletroeletrônicos, eletrodomésticos, vale-presente para compra na farmácia, dentre outros), em datas comemorativas.

Quanto ao marketing direto

Ação 1: Através de telefone e e-mail com ofertas especiais direcionadas de acordo com o histórico de compras do cliente.

Com relação à publicidade e relações públicas:

Ação 1: Visita médica, divulgando os serviços e produtos manipulados na farmácia.

Estratégia 3: Fidelizar o cliente da empresa.

Ação 1: Estreitamento de relação com o cliente visando as suas necessidades, através de um atendimento personalizado de acordo com as especificidades de cada cliente.

Ação 2: Contratar mais um funcionário para melhorar a operacionalização da farmácia, deixando responsável pelo atendimento junto à proprietária.

Ação 3: Oferecer treinamento aos funcionários em cursos de capacitação em atendimento e em palestras e cursos visando obter maior conhecimento na área farmacêutica.

A seguir tem-se o plano de ações, com os prazos e seus responsáveis na sua execução:

AÇÃO	PRAZO	RESPONSÁVEL	VALOR ESTIMADO
Elaborar <i>folder</i> com informações sobre a manipulação de medicamentos	Jan/08	Luciana	R\$ 300,00
Visitar médias e grandes empresas, sindicatos e associações	Jan a Dez/08	Luciana	-
Confeccionar anúncio em ônibus da cidade (<i>bussdoor</i>)	Fev a Abr/08	Luciana	R\$ 2.890,00
Elaborar e distribuir cinco mil panfletos	Jan a Mar/08	Luciana	R\$ 750,00
Mudar a placa de identificação da farmácia	Abr/08	Luciana	R\$1.200,00
Divulgar a Farmácia na lista telefônica <i>on-line</i>	Jan/08	Luciana	R\$ 600,00
Inserir um <i>banner</i> da empresa em sites especializados em busca de serviços da Cidade de Joinville	Jan a Fev/08	Luciana	R\$ 960,00
Oferecer descontos para sócios do Joinville Esporte Clube	Jan/08	Luciana	-
Oferecer parcelamento aos clientes	Jan/08	Luciana	-
Criar cartão de fidelidade para compra na farmácia	Jun/08	Luciana	R\$ 1.500,00
Realização de sorteios com prêmios	Fev, Abr, Mai, Jun, Ago e Dez/08	Luciana	Conforme o prêmio sorteado
Contratar funcionário para melhor operacionalizar a farmácia	Jan a Fev/08	Luciana	R\$ 8.000,00 (com encargos)

Tabela 6: Plano de Ações da Pharmacos.

Assim tem-se o plano de ações que contemplarão as estratégias estabelecidas em busca do objetivo da Pharmacos para 2008. O investimento total no desenvolvimento das ações será de R\$ 16.200,00 durante o ano vigente da implantação do plano. Conforme o resultado

operacional visualizado na DRE do período de junho a outubro de 2007, algumas ações poderão ser realizadas de imediato, e outras necessitarão de mais tempo e recursos. Assim, a organização tem a oportunidade de rever as ações que apresentarem os melhores resultados, e dar continuidade com as mesmas nos outros meses. A seguir, tem-se a projeção dos resultados esperados, com base no que exposto até aqui.

5.6 Plano de Resultados

Conforme o objetivo elaborado para o plano de marketing da Pharmacos, foi projetado a DRE esperada com as ações contempladas pelo plano. Assim, tem-se a DRE projetada para 2008, com aumento mensal no faturamento em aproximadamente 6% com relação ao faturamento bruto de outubro de 2007, que foi de cerca de R\$ 4.800,00.

Receita Bruta		85.834,26
(-) Custo dos produtos vendidos	-	15.312,83
Lucro Bruto		70.521,43
Despesas Operacionais	-	16.573,36
Salários	-	10.800,00
Encargos	-	5.773,36
Despesas administrativas	-	34.580,09
Energia elétrica, Água, Iptu e internet	-	5.303,82
Telefone	-	3.703,07
Marketing	-	16.200,00
Contabilidade	-	2.640,00
Manutenção Software	-	3.120,00
Outros	-	3.613,20
Despesas tributárias	-	1.523,51
Super Simples	-	1.523,51
Resultado Operacional Líquido		17.844,47
(+) Receitas não operacionais		12.000,00
Lucro ou prejuízo do período		29.844,47

Tabela 7: DRE projetada – período de Janeiro à Dezembro de 2008.

Com o plano de marketing, espera-se obter um resultado operacional líquido de R\$ 17.844,47, representando 20,79% de retorno sobre a receita bruta. Espera-se ainda que, com o conjunto de ações propostas, os resultados apareçam em longo prazo, buscando uma forma de diferenciar a empresa dos seus concorrentes.

5.7 Implementação e Controle

Depois de definidos o objetivo de marketing e as estratégias que a empresa pode fazer uso para facilitar o alcance do mesmo, faz-se necessário a implantação e controle do plano. Desta forma, são colocadas em prática as ações propostas.

A implantação e controle do planejamento estratégico de marketing para a Pharmacos ficará sob responsabilidade da proprietária da organização, a partir de janeiro de 2008.

Para o acompanhamento e controle do processo de implantação do planejamento, a organização deve fazer o uso de datas e prazos limites para o alcance dos objetivos e metas estratégicas, além de verificar as diferenças entre o orçamento previsto e o orçamento real, onde a ferramenta utilizada para o controle pode ser visto na tabela 8.

AÇÃO	RESPON- SÁVEL	PRAZO REALIZADO	PRAZO ESTIPULADO	VALOR ESTIMADO	VALOR REAL	DIFERENÇA
------	------------------	--------------------	---------------------	-------------------	---------------	-----------

Tabela 8: Ferramenta de controle do plano de ação

Para implementar com sucesso o planejamento estratégico é preciso que todos na organização saibam o que é e qual a importância do planejamento para o futuro da empresa.

O planejamento estratégico está sujeita a mudanças e alterações de acordo com as necessidades da empresa e da realidade em que ela se encontra. Depois de implementado, o planejamento não deve deixar de existir na organização e deve servir como guia de orientação para a organização poder explorar as potencialidades internas e externas.

6 Considerações Finais

Com a realização deste estudo, cumpriu-se o objetivo geral proposto com a elaboração do planejamento estratégico de marketing para a Pharmacos. Assim, através dos objetivos específicos, analisou-se o perfil dos clientes que freqüentam a farmácia e teve-se a oportunidade de analisar os ambientes em que a empresa está inserida, de forma a identificar as ameaças e oportunidades e os pontos fortes e fracos da empresa, usando-os com base para estabelecer posteriormente os objetivos e estratégias para a empresa estudada.

As vantagens da farmácia de manipulação são muitas, dentre elas, as principais são a diminuição do custo e conseqüentemente do preço dos medicamentos e a possibilidade de fabricar o medicamento combinando diversos princípios ativos, de forma a agir rapidamente contra as enfermidades.

Atualmente o setor encontra-se em expansão, acirrando assim a concorrência pela busca do cliente, este por sua vez em busca de um serviço e preço melhores, fazendo com que se torne essencial obter um diferencial para se destacar diante das demais farmácias.

Com a aplicação do questionário junto aos clientes, cumpriu-se o objetivo específico de analisar o perfil sócio-econômico dos mesmos. Desta forma, cerca de 65% dos clientes são mulheres e 35% homens, com idade predominante até 38 anos, sendo representados por 59% dos respondentes, e renda acima de R\$ 2.000,00, onde obteve-se 55% das respostas.

Através do objetivo específico de realizar um diagnóstico estratégico, passou a se conhecer melhor o ambiente em que a empresa está inserida, com a identificação das oportunidades do ambiente externo, principalmente nos aspectos político e legal, econômico, social, tecnológico, concorrentes, clientes e fornecedores, assim como suas ameaças e os pontos fortes e fracos no ambiente interno da organização, abrangendo a estrutura física da empresa, estrutura organizacional, composto de marketing, além da análise financeira.

Após realizar a análise ambiental da empresa estudada foram elaborados os prognósticos para o planejamento estratégico de marketing, definindo assim a missão e visão da Pharmacos, como também o objetivo a ser alcançado. A partir de definido o objetivo, foram elaboradas as estratégias para atingi-lo, e suas ações, condensando estas em um plano de ação.

Desta forma chegou-se a resposta ao problema de pesquisa proposto, com a definição das ações que contemplarão o planejamento estratégico de marketing para a Pharmacos em 2008.

A partir da elaboração deste plano estratégico de marketing, a organização passa a conhecer melhor seus clientes, seus concorrentes e o ambiente ao seu redor, de forma que no longo prazo possa se diferenciar das demais farmácias com as estratégias elaboradas e a constante monitoração e atualização destas, visando ao seu posicionamento no setor. O planejamento estratégico de marketing proposto não deve ser estático, mas deve se adequar às mudanças que venham a ocorrer no setor em que a empresa atua.

6.1 Sugestões para futuras pesquisas

Ficam como sugestões deste estudo:

- a) Dar continuidade a esta pesquisa, avaliando a implementação das ações propostas neste trabalho;
- b) Estudar a viabilidade de implantação das ações sugeridas quanto à propaganda;
- c) Aplicar os questionários a um maior número de clientes, de forma a diminuir o erro amostral; e,
- d) Aplicar este estudo em outras empresas do setor.

REFERÊNCIAS

- ANFARMAG - Associação Nacional das Farmácias Magistrais. Disponível em <www.anfarmag.org.br>. Acesso em 14 out 2007.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANVISA – Agência nacional de Vigilância Sanitária. Apresenta informações sobre leis e regulamentos das farmácias de manipulação. Disponível em: <www.anvisa.gov.br>. Acesso em: 15 out 2007.
- BORBA, Valdir Ribeiro; MENDES, Aderrone Vieira. **Marketing de relacionamento para organizações de saúde: fidelização de clientes e gestão de parcerias**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education, 1993.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos; ZWARG, Flávio Arnaldo. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, c1986.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DAFT, R. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DIAS, Sérgio Roberto; MACHLINE, Claude. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FISCHMANN, Adalberto Americo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de,. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. Sao Paulo: Atlas, c1990.
- GHEMAWAT, Pankaj; COLLIS, David J; PISANO, Gary P; RIVKIN, Jan W. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1991.

- GONÇALVES, Carlos Alberto; JAMIL, George Leal; TAVARES, Wolmer Ricardo. **Marketing de relacionamento: database marketing : uma estratégia para adaptação em mercados competitivos.** Rio de Janeiro: Axcel Books, 2002.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** 6.ed. São Paulo: Futura, c1999.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo .** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- HALL, Richard H., **Organizações: estruturas e processos.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, David R.. **Administração: processos administrativos.** São Paulo: McGraw-Hill, c1991.
- IBGE – Instituto brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 17 out 2007.
- KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da administração.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- KOTLER, Philip,. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, c2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARTINS, P. G., CAMPOS, P. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARTINS, Eliseu,; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias .** São Paulo: Atlas, 1986.
- MATTAR, Fauze Najib,. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento.** Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, c1999.

- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H., **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, c1986.
- MINTZBERG, Henry ... [et al.] **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MONTGOMERY, Cynthia A. (org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de., **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROBBINS, Stephen P.. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1978.
- ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl H. (Carl Huish). **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.
- SANTOS, Luiz Alberto Alves dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas 1992.
- SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <www.sebrae.com.br>. Acesso em 13 out 2007.
- STEVENS, Robert E; LOUDON, David L; WARREN, Bruce. **Planejamento de marketing: guia de processos e aplicaçoes pr ticas**. São Paulo: Pearson Education, 2004..
- STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, c1985.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE



Questionária
Pharmacos – Farmácia e Manipulação

Prezado cliente,

Este questionário foi elaborado no curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, visando obter um maior conhecimento sobre os clientes da Pharmacos. Não é necessário se identificar. Muito obrigado pela participação!

1 - Faixa etária:

- a) () 18 a 28 anos.
b) () 29 a 38 anos.
c) () 39 a 48 anos.
d) () 49 a 58 anos.
e) () Acima de 58 anos.

2 - Bairro em que reside:

- a) () América.
b) () Atiradores.
c) () Boa vista.
d) () Bucarein.
e) () Centro.
f) () Glória.
g) () Guanabara.
h) () Outro: _____.

3 - Renda familiar:

- a) () Até R\$ 1.000,00.
b) () De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00.
c) () De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00.
d) () De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00.
e) () Acima de R\$ 4.001,00.

4 - Em qual farmácia de manipulação costumava comprar:

- a) () Drogaria Catarinense.
b) () Farma Shopping.
c) () Francine Ghanem.
d) () Pró Fórmula.
e) () Sesi Farmácias.
f) () Via Farma.
g) () Outra: _____.

5 - Frequência de compra na Pharmacos:

- a) () 1ª vez.
b) () Semanal.
c) () Quinzenal.
d) () Mensal.
e) () Trimestral.
f) () Semestral.
g) () Anual.

6 - Gasto médio em produtos de manipulação na Pharmacos:

- a) () Até R\$ 15,00.
b) () De R\$ 16,00 até R\$ 30,00.
c) () De R\$ 31,00 até R\$ 45,00.
d) () De R\$ 46,00 até R\$ 60,00.
e) () Acima de R\$ 61,00.

7 - Qual a forma de pagamento utilizada?

- a) () Dinheiro.
b) () Cheque.

- c) () Cartão de débito.
d) () Cartão de Crédito.

8 - Tipo de produto que mais consome na Pharmacos:

- a) () Desmocosméticos.
b) () Fórmulas para emagrecer.
c) () Homeopáticos.
d) () Manipulados encapsulados.
e) () Pomadas e cremes.
f) () Uso contínuo.
g) () Variedades de banhos e fitoterápicos.
h) () Outro: _____.

9 - Como você avalia os preços dos produtos da Pharmacos:

- a) () Excelente.
b) () Muito Bom.
c) () Regular.
d) () Ruim.
e) () Péssimo.

10 - Em sua opinião, quais são os pontos fortes da Pharmacos? (assinale até 3 opções).

- a) () Atendimento.
b) () Espaço físico.
c) () Estacionamento.
d) () Localização.
e) () Prazo de entrega.
f) () Preço.
g) () Qualidade dos produtos.
h) () Tele-entrega.
i) () Variedade de produtos.
j) () Outro: _____.

11 - Em sua opinião, quais são os pontos fracos da Pharmacos? (assinale até 3 opções).

- a) () Atendimento.
b) () Espaço físico.
c) () Estacionamento.
d) () Localização.
e) () Prazo de entrega.
f) () Preço.
g) () Qualidade.
h) () Tele-entrega.
i) () Variedade de produtos.
j) () Outro: _____.

12 - Em sua opinião, quais os principais diferenciais da Pharmacos em relação aos seus concorrentes? (assinale até 3 opções):

- a) () Atendimento.

- b) () Espaço físico.
c) () Estacionamento.
d) () Localização.
e) () Prazo de entrega.
f) () Preço.
g) () Qualidade.
h) () Tele-entrega.
i) () Variedade de produtos.
j) () Outro: _____.

13 - Como você ficou conhecendo a Pharmacos:

- a) () Propaganda em revistas.
b) () Propaganda em jornais médicos.
c) () Através de panfletos.
d) () Cartão de fidelidade dos Postos Damiani.
e) () Através de médicos.
f) () Através de amigas.
g) () Passando pela rua do estabelecimento.
h) () Outro: _____.

14 - Como gostaria de ser informado sobre novidades e promoções da Pharmacos:

- a) () Por e-mail.
b) () Correspondência postal.
c) () Telefone.
d) () Via mensagem pelo celular.
e) () Outro: _____.
f) () Não gostaria de receber novidades.

15 - Como você avalia os serviços prestados pela Pharmacos:

- a) () Excelente.
b) () Muito Bom.
c) () Regular.
d) () Ruim.
e) () Péssimo.

16 - O que você gostaria que fosse implantado na Pharmacos:

- a) () Vendas on-line.
b) () Pagamento parcelado.
c) () Mais opções de produtos.
d) () Maior horário de funcionamento.
e) () Cartão de fidelidade com promoção para compras.
f) () Convênios com empresas com desconto em folha.
g) () Outro: _____.

Deixe sua sugestão: _____

Obrigado pela colaboração!