

Planejamento estratégico de uma empresa do ramo Farmacêutico: Um estudo de Caso no município de Cantagalo- PR

Andrea Rodrigues (discente da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS)

Maria Helena Prestes (discente da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS)

Vanuza Stefanski Buskiewicz (discente da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS)

Ceyça Lia Pelorosi Borges (docente da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS)

RESUMO

Ao passar do tempo à gestão estratégica deixou de ser uma opção para as empresas, tornando-se uma ferramenta obrigatória para que a mesma possa se manter no Mercado. As vantagens competitivas em um universo altamente interativo/globalizado é um fator importante para a sobrevivência da organização no segmento em que ela opera. Logo, a existência de alguns mecanismos, passa a ser fundamental para o alcance dessas vantagens. Verifica-se a importância da gestão estratégica, no entanto, é visível que muitas empresas, principalmente, microempresas não conseguem realizá-la. Portanto, o objetivo desse trabalho é realizar um planejamento estratégico para a farmácia Bom Jesus do município de Cantagalo-PR, situada no município de Cantagalo - PR. Pois se entende que este é um passo fundamental para uma gestão que abranja todas as áreas da organização. Para isso realizou-se uma análise dos ambientes que envolvem a farmácia, possibilitando o diagnóstico das ameaças, oportunidades, forças e fraquezas, para posteriormente ser realizado o levantamento das estratégias. A metodologia utilizada foi de forma aplicada, documental e para explanação dos resultados utilizou-se a matriz SWOT, matriz cruzada, matriz de posicionamento e por fim a ferramenta 5W2H para elaboração das estratégias. Os resultados mostram que a farmácia segue uma característica dos empreendimentos locais que é possuir pouco ou nenhum controle e as áreas que compõem a organização são vistas como preocupações secundárias.

Palavras-chaves: Planejamento. Segmento farmacêutico. Competitividade.

1 INTRODUÇÃO

As organizações atualmente têm enfrentado muitos desafios para continuarem atuando no segmento de mercado em que estão inseridas. A concorrência em relação a períodos anteriores é maior e mais forte, além de fatores relacionados com os ambientes em que as organizações estão inseridas podem influenciar em seu bom desenvolvimento ao longo do tempo. Por isso é importante que as organizações se mantenham atualizadas, ou seja, estejam cientes das mudanças que ocorrem em seu ramo. Diante disso, Porter (1989) relata que é extremamente necessário, as organizações criarem vantagens competitivas, de maneira, que possam sustentar um desempenho melhor.

Outro ponto extremamente importante é que as empresas precisam estar alinhadas com uma gestão estratégica, possibilitando o gerenciamento de todas as áreas de uma organização. Conforme Campos (2009), a gestão estratégica permite a elaboração, sistematização e implantação de estratégias de forma sistemática e continuada, possibilitando o avanço de toda a organização.

Contudo, mesmo com a importância da gestão estratégica ela nem sempre foi uma preocupação nas organizações para a formação de estratégias. Segundo Mainardes *et. al.* (2011), foi a partir da Segunda Guerra Mundial que a estratégia que era usada nos campos militares, passa para as empresas como uma ferramenta, que possui como objetivo principal proporcionar à organização, vantagens competitivas.

Todavia, muitas empresas não se deram conta da importância dessa ferramenta, já que com ela é possível a realização de muitos instrumentos de aporte à organização, dentre eles podemos citar: planejamento estratégico, diagnóstico estratégico, entre outro (CAMPOS, 2009). Todos demonstram a importância de se conhecer o ambiente em que a organização está inserida.

Sendo assim, o objetivo do presente trabalho é analisar o ambiente de uma empresa do segmento farmacêutico e traçar um planejamento estratégico para obter vantagens competitivas. A importância deste trabalho está na contribuição potencial para a farmácia estudada, assim como, o enriquecimento da literatura com estudos como este.

Além desta seção o trabalho também apresenta o Referencial Teórico que está dividido em: Ambientes Mercadológicos e Organizacional, Gestão e Planejamento Estratégico, As Cinco Forças Competitivas de Porter; Metodologia; Resultados e Discussões e a Conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Desta etapa do trabalho será apresentada a fundamentação teórica do trabalho.

2.1 AMBIENTES MERCADOLÓGICO E ORGANIZACIONAL

As organizações não estão sozinhas no mercado e tão pouco no segmento em que trabalham, por este motivo sofrem influencia e/ou influenciam mudanças nas demais organizações. Essa troca de informações é proporcionada porque todas as organizações estão inseridas em um único sistema. Essas trocas podem ser benéficas ou prejudiciais. A percepção das mudanças causadas pelas influencias depende da distância em que elas acontecem.

Visto isto, Bateman e Snell (2011) apresentam três divisões de ambientes que podem determinar a velocidade que certas mudanças chegam até a organização. Para os autores, portanto, pode-se dividir em: Macroambiente, ambiente externo, ambiente competitivo.

Para estes autores o macroambiente é mais geral e mais longe da organização, mas pode causar grandes mudanças como, por exemplo, quando ocorrem alterações nos aspectos econômicos, políticos-legais, socioculturais, etc. estes aspectos podem influenciar diretamente

ou indiretamente as atividades que a organização realiza. O ambiente externo e o competitivo estão relacionados com os agentes que interagem mais diretamente com a organização, assim influenciam e sofrem influências mais rapidamente. O ambiente competitivo é o próprio ambiente da organização, as mudanças ocorridas são logo percebidas, e as iniciativas tomadas são mais eficazes do que nos demais (BATEMAN e SNELL, 2011).

Daft (2010) considera os três ambientes, como: ambiente organizacional, ambiente externo que para o autor pode ser dividido em dois ambientes: ambiente geral, ambiente operacional e por último o ambiente interno. A figura 1, a seguir demonstra como o autor considera a localização dos ambientes geral, operacional e interno da organização.

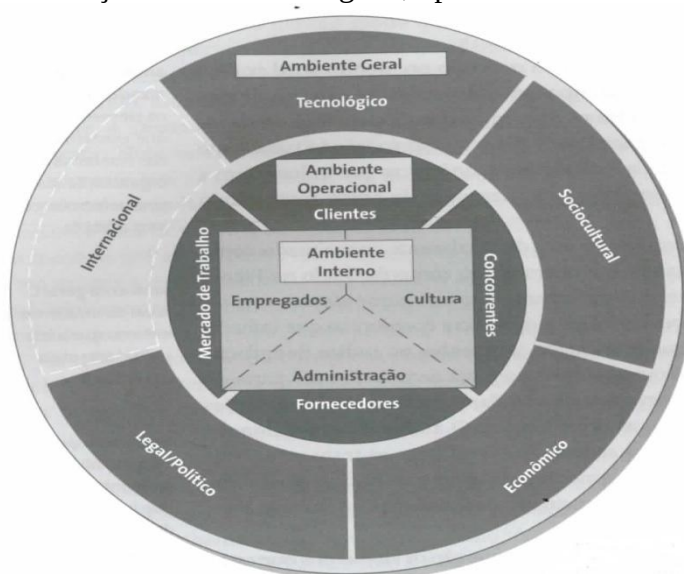


Figura 1- Circulo representativo dos ambientes que cercam uma organização

Fonte: DAFT, R. L., 2010, p. 82.

Percebe-se, a partir da figura apresentada por Daft, dentro do ambiente geral há fatores que influenciam direta ou indiretamente no desenvolvimento da organização. Dentre esses fatores como visto na imagem, podemos citar os aspectos tecnológicos, socioculturais, econômicos, legal/políticos e internacional. Recentemente, alguns autores acrescentaram além destas dimensões, a questão ambiental, envolvendo diretrizes de sustentabilidade. Os gestores devem estar atentos a esses fatores para que se mantenham fortes nos mercados competitivos.

Bateman e Snell (2007) relatam que independente do segmento todas as organizações trabalham em um macroambiente parecido, contudo as condições estabelecidas e os acontecimentos deste ambiente afetem de maneira diferenciada. Mas todos deverão analisar e refletir sobre essas questões, e realizarem estratégias, pois uma boa análise desse ambiente e do ambiente operacional poderão responder quais são as oportunidades e ameaças que a organização possui.

Em relação ao modelo apresentado por Daft, ele considera como ambiente operacional; aqueles setores que possuem relação direta com a organização, como os clientes, concorrentes, mercado de trabalho e fornecedores. O ambiente interno de acordo com o autor é o próprio ambiente organizacional o qual incluiu empregados, administração e cultura organizacional.

Segundo Silva *et. al.* (2010) a análise do ambiente interno é de suma relevância, pois a empresa poderá verificar quais pontos ela possui como força e quais seus pontos fracos, se

relacionados com outras organizações concorrentes. Ao obter essas informações, a mesma poderá elaborar estratégias para potencializar seus pontos fortes minimizando seus fracos e assim obter vantagens competitivas frente a concorrência, como também poderá elaborar estratégias que minimizem suas fraquezas, visando sempre aumentar sua participação no mercado.

Para que a organização esteja a par dos acontecimentos é necessário que ela possua uma boa gestão a qual irá refletir em um bom planejamento estratégico, possibilitando o alcance das metas estabelecidas. Assim, o próximo tópico deste trabalho debaterá sobre estes aspectos.

2.2 GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As organizações estão sujeitas há constantes mudanças, há diversos fatores como citado no tópico anterior que poderão influenciar positiva ou negativamente no andamento da empresa, havendo a necessidade, portanto, de merecerem atenção para que a organização não seja pega de surpresa. Para possuir um controle da situação da organização e não correr o risco da mesma estar desprevenida é de suma importância que ela possua uma gestão qualificada que desenvolva e atualize os pontos necessários do Planejamento Estratégico.

Para Valeriano (2001) possuir uma boa gestão de algo é possuir uma visão de conjunto, olhando para os aspectos particulares de cada departamento de uma organização, utilizando-se deste método a empresa conseguirá formar uma base forte, para todas as decisões tomadas.

Araujo (2001) considera como sendo gestão estratégica um “processo contínuo de integração da estrutura da empresa ao meio ambiente a partir da análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes, formulação, implantação e controle de ações estratégicas” (ARAÚJO, 2001, pg. 10). Por este motivo que Kaplan (2004) afirma que só é possível haver gestão daquilo que se mede.

O planejamento é uma ferramenta muito utilizada nas organizações nos dias de hoje. Essa ferramenta começou a ser utilizada segundo Terence (2002), em meados da década de 70, em que houve a necessidade de voltar os olhares para o ambiente externo. Desse modo, foram introduzidos novos instrumentos de gestão para o planejamento estratégico. Assim, a competitividade e o dinamismo encontrado no meio empresarial vêm criando novos instrumentos de gestão que são adequados de acordo com as necessidades de cada organização.

Assim, podemos definir o planejamento estratégico como sendo “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação”. (OLIVEIRA, 1987, apud TERENCE, 2002, p.3)

Em relação aos propósitos do planejamento estratégico ele pode ser definido como

O desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcione uma situação viável para avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos organizacionais previamente estabelecidos, que facilitarão a tomada de decisão, no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente, eficaz (OLIVEIRA, 1987, apud TERENCE, 2002, p.3).

Podemos perceber que o planejamento estratégico é de suma relevância, é uma ferramenta que demonstrará se a organização é eficaz ou não. Quando um administrador e/ou gestor elabora seu planejamento estratégico, ele deve ter firme seu objetivo, pois tudo que for

informado no planejamento visa alcançar o seu objetivo no período proposto. Possibilitando assim uma visão de onde a organização está e para onde quer chegar.

Alday (2010) em seus trabalhos evidencia que o planejamento deve ser elaborado abordando tanto o curto prazo como o longo prazo. O autor mostra também que muitas empresas fazem o planejamento estratégico de maneira errônea, pois pensam ou realizam o planejamento somente para a organização e não abordam os fatores que estão em constante mudança e que afetam as organizações elaboram um planejamento, mas sem interligar com o objetivo central da organização.

Para se alcançar o objetivo proposto, além de elaborar e sempre estar reestruturando o planejamento estratégico, o gestor deve praticar uma administração ou gestão estratégica na empresa, caso contrário de nada vale a elaboração do planejamento estratégico. A organização que realize uma gestão estratégica pode se beneficiar de maneira significativa, pois de acordo com Alday (2010) a organização sempre se manterá integrada ao ambiente em que está inserida.

A realização desse planejamento necessita de alguns passos que devem ser seguidos, que seria “1º a Projeção de Cenários, 2º Definição de objetivos a serem seguidos, 3º Avaliação das ameaças e oportunidades ambientais, 4º Formulação e avaliação de planos alternativos e 5º a Escolha e implementação do melhor plano alternativo” (OLIVEIRA, 1991 *apud* MASCARENHAS *et. al.* 2009).

O primeiro passo da administração estratégica inicia-se com a análise do ambiente, para identificar os possíveis riscos e quais serão as oportunidades futuras para o negócio. É necessário que os gestores compreendam a finalidade dessa análise. O segundo seria identificar seu objetivo, suas metas e a missão da organização, há também a visão e os valores. O terceiro passo seria formar estratégias para garantir o sucesso da organização. A quarta etapa seria colocar em ação as estratégias, implementá-las, pois sem isso, não seria possível obter os benefícios da realização da análise organizacional, do estabelecimento dos fatores chave (objetivo, metas, visão, etc.) e da formulação das estratégias. E por fim, o último passo seria o controle de todas essas atividades, ou controle estratégico, que é responsável pela monitoração e avaliação do processo, buscando a melhora contínua e a otimização da organização.

A realização continuada da gestão estratégica possibilita à empresa o conhecimento das vantagens e desvantagens relacionadas com o segmento que ela trabalha. Mas para que estes dados tenham validade é necessário que a organização os analise e uma ferramenta que pode ser utilizada, são as cinco forças competitivas de Porter, por isso que a próxima seção irá apresentar a descrição e explanação a respeito das forças.

2.3 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Como já visto e discutido anteriormente, uma empresa que não possui uma gestão estratégica não consegue se manter no mercado de forma competitiva, deve ter claro seus objetivos e atuar de maneira a atingi-los conforme sua missão e visão e identificar o que deve ser feito para que não seja substituída por seus concorrentes.

Um elemento significativo que auxilia os gestores na tomada de decisão e numa melhor gestão estratégica são as cinco forças de Porter. De acordo com Armanino (2005), é uma ferramenta que descreve quais as influências que atuam sobre as empresas e auxilia na determinação de quais formas de trabalho são mais adequadas conforme cada caso. Determina também a rentabilidade que pode ser esperada do conjunto de empresas de um mesmo ramo

em longo prazo. Essa ferramenta leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno.

Conforme Pontes (2009) “o modelo de Porter se sustenta na ideia de que as forças que atuam no sentido de aumentar a concorrência em um dado setor interferem na taxa de retorno sobre o capital investido, aproximando-o da taxa competitiva básica, ou retorno de mercado livre” (PONTES, 2009, p. 17).

É através do conhecimento da pressão competitiva que é possível construir pilares estratégicos para a ação. Essas forças conforme Pontes (2009) realçam os pontos fortes e fracos mais relevantes de uma organização, evidenciando as áreas que necessitam de mudanças estratégicas para proporcionarem maior retorno.

Cada uma das forças deve ser estudada de maneira considerável, pois para que a organização elabore estratégias competitivas ela deve estar em conformidade com tal estrutura. As cinco influências que Porter (1986) define são:

- As ameaças de novos entrantes;
- O poder de negociação dos fornecedores;
- O poder de negociação dos compradores;
- As ameaças de serviços substitutos;
- A rivalidade entre as empresas existentes.

Pode-se notar que ao analisar estes aspectos que envolvem a organização é possível estabelecer estratégias. No entanto, para as estratégias serem eficazes é necessário utilizar outros métodos de análise. Assim, após a Metodologia que é a próxima seção é apresentado os Resultados e Discussões, demonstrando os demais instrumentos que serão utilizados para posterior formação de estratégias para a empresa estudada.

3. METODOLOGIA

A finalidade da pesquisa é aplicada, pois está intimamente relacionada com a realidade. A pesquisa utilizou-se do método qualitativo, de acordo com Gil (2008), é um método que não se utiliza de instrumentos estatísticos para a análise dos dados. A pesquisa será descritiva, pois irá descrever e relacionar os ambientes organizacionais de uma empresa farmacêutica.

Uma vez que o objeto da pesquisa é exploratório, que de acordo com Gil;

têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. [...] Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. [...] Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL,2008, p.27).

Para a coleta de dados foram usadas informações de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias correspondem aos dados obtidos a partir da pesquisa realizada. Já os dados secundários foram adquiridos em sites governamentais, artigos e teses utilizando como meio de acesso a internet, para obter dados referentes a fatores externos à organização e que podem afetá-la. Possibilitou o levantamento de um diagnóstico referente ao ambiente macroeconômico e microeconômico do setor que a organização está inserida.

O primeiro passo realizado foi o levantamento dos dados secundários, com o objetivo de verificar e identificar dados relevantes referentes ao mercado farmacêutico, possibilitando o conhecimento do ambiente externo e interno da organização. Para esta etapa a internet foi à

ferramenta utilizada. O segundo passo realizado foi a elaboração de duas entrevistas a serem aplicadas para o gestor e o/a auxiliar da Farmácia Bom Jesus, com o objetivo de conhecer o ambiente da tarefa, o qual engloba aspectos como: Marketing, Financeiro, Produção/vendas e Recursos Humanos.

Para análise dos dados coletados e posterior elaboração de estratégias, foram utilizados: análise das 5 Forças de Porter, Matriz Fofa, Matriz Cruzada, Matriz de Posicionamento Estratégico. Ao possuir os resultados será possível realizar planos táticos, operacionais e funcionais e utilizou-se para a elaboração destas o método 5W2H. Os resultados são como se seguem no referencial seguinte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa realizada. Inicialmente será apresentado um breve histórico da organização e posteriormente como visto é apresentada as cinco forças de Porter identificadas no trabalho, assim como a elaboração da matriz SWOT, matriz cruzada e de posicionamento realizadas a partir dos dados obtidos na elaboração do planejamento estratégico.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

O Marco Inicial da Farmácia Bom Jesus se dá no próprio município de Cantagalo PR, onde anteriormente era administrada pela Farmacêutica Helena Klossoski e João de Oliveira Lima. Sendo seu principal ramo de atividade o atendimento ao público e a comercialização de medicamentos e perfumaria em geral.

Após alguns anos, a farmácia Bom Jesus, atualmente razão social (Muzzolon & Dombroski), foi adquirida pelo farmacêutico Daniel Dombroski e o advogado Jean Carlos Muzzolon, em fevereiro de 2012. A farmácia está localizada na Rua Alzira de Abreu, número 615, no centro do município de Cantagalo -Pr. Tendo como comércio de referência o banco Bradesco e a Loja Arco-íris.

Sendo assim, a farmácia Muzzolon & Dombroski, está no mercado a mais de 4 anos, oferecendo produtos de qualidade e bom atendimento. Isso é possível devido ao trabalho e à dedicação de seus proprietários e colaboradores, que prezam sempre pelo bem estar de seus clientes.

4.2 CINCO FORÇAS DE PORTER

Com o objetivo de iniciar as interpretações dos dados alcançados será apresentado as cinco forças de Porter, relacionando-as com as características levantadas da farmácia Bom Jesus de Cantagalo - PR.

1- As ameaças de novos entrantes: Através da análise realizada do ambiente interno percebeu-se que não há grande entrada de novos concorrentes no ambiente em que a farmácia está inserida, pois o município é de pequeno porte de maneira que a entrada de muitas farmácias torna-se inviável.

2- O poder de negociação dos fornecedores: Há um grande número de fornecedores, contudo, como a farmácia compra em pequenas quantidades não consegue barganhar o preço como empresas de rede que compram em uma maior quantidade.

3- O poder de negociação dos compradores: O proprietário da farmácia é maleável em relação às negociações que os clientes requerem, um exemplo muito comum em relação a isso é que ele dos descontos proporcionais ao valor pago ao fornecedor quando os clientes pedem, de maneira a agradá-los e fidelizá-los.

4- As ameaças de serviços e/ou produtos substitutos: Em relação às ameaças quanto aos produtos e/ou serviços substitutos, pode-se dizer que é baixa ou inexistente. Todas comercializam os mesmos produtos, ou que tenham a mesma finalidade. Um substituto seria os produtos manipulados, mas como visto, nenhuma das organizações é responsável pela sua fabricação, apenas fazem o pedido e comercializam.

5- A rivalidade entre as empresas existentes: Não há rivalidade entre as empresas, pois quando um produto está em falta, é sugerido que seja procurado em outra empresa exceto quando a mesma não consegue o produto.

A análise das Cinco Forças de Porter permite que possamos dar valores aos dados encontrados podendo variar entre alta, média e baixa a influência da força na organização, sendo que, estas análises estão sistematizadas no quadro 1 a seguir.

Quadro 1- Explicação dos cinco forças de Porter na organização

FORÇAS	ALTA	MÉDIA	BAIXA
1			X
2		X	
3	X		
4			X
5			X

Fonte: Elaboração Própria, 2016.

Após a análise das Forças de Porter juntamente com os diagnósticos externos e internos, para que assim seja possível a elaboração de estratégias adequadas é apresentado a seguir a análise da matriz SWOT.

4.3 MATRIZ SWOT

De acordo com Mintzberg, Alhstrand e Lampel (2010) a utilização da análise SWOT foi introduzida pela Escola do Design e para a sua elaboração é necessário que seja realizado análises dos ambientes externos e internos da organização, sendo que, o primeiro possibilita o entendimento das ameaças e oportunidades e o segundo das forças e fraquezas. Os pressupostos dessa Escola visam primeiramente a análise, para que em seguida, possa ser feita a implementação de estratégias adequadas a realidade em que a organização se encontra.

As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e condizem a fatores internos. O ambiente interno pode ser controlado pelos gestores da empresa, pois é o resultado obtido das estratégias definidas pela própria organização. Ao se identificar um ponto forte, o mesmo deve ser ressaltado, e caso seja identificado fraquezas ou pontos fracos, a organização deve procurar realizar ações para diminuir seu efeito ou controlá-lo.

O ambiente externo, por sua vez, a organização não consegue controlá-lo. Mesmo não controlando-a, a organização deve se manter atenta às mudanças das mesmas, e procurar aproveitar as oportunidades que surgem, mas também evitar as ameaças.

Os resultados da SWOT da farmácia Bom Jesus de Cantagalo - PR são os apresentados abaixo no quadro 2:

Quadro 2- Matriz SWOT da Farmácia Bom Jesus de Catagalo - PR

FORÇAS	OPORTUNIDADES
1.Descontos nos medicamentos quando requerido pelo cliente. (nota: 1)	27.Aumento na venda de genéricos (4)
2.Boa localização. (4)	28.Aumento nos preços dos medicamentos (2)
3.Tradição no mercado. (4)	29.Existência de uma agência reguladora (2)
4.Parceria com a prefeitura e com borracharia (4)	30.Elaboração de resoluções que visem as Boas Práticas Farmacêuticas (4)
5.Várias formas de pagamento (2)	31.Existência de Programas Sociais (Programa Farmácia Popular) (4)
6.Programa Farmácia Popular (4)	32.Existência de legislação para garantir a qualidade e comercialização da organização (4)
7.Possuir controle de medicamentos vencidos (4)	33.Aumento no consumo de medicamentos devido a hábitos inadequados.(4)
8.Realiza outras atividades além da comercialização de medicamentos. (4)	34.Aumento no publico -alvo consumidor (idosos e crianças) (4)
9.Política de prazos de venda definido. (2)	35.Cultura de automedicação (4)
10.Boa relação de negociação com os fornecedores. (4)	
11.Algumas ferramentas de Marketing principalmente a propaganda. (2)	
12.Utilização de software para o controle de estoque. (4)	
13.Fidelidade de alguns clientes. (2)	
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
14.Não oferta serviços agregados (4)	36.Boas práticas na alimentação e atividades físicas. (2)
15.Não realiza manipulação (2)	37.Instabilidade econômica.(4)
16.Concorrentes com maior quantidade e variedade de produtos. (4)	38.Aumento da procura por medicamentos manipulados.(2)

17. Concorrente nova com maior espaço interno da farmácia. (2)	39. Venda de medicamentos com prescrição médica (2)
18. Concorrentes que comercializam suplementos relacionados com atividades físicas. (2)	
19. Não possui um controle de entradas e saídas da farmácia. (4)	
20. Não possui um planejamento relacionado com o marketing. (2)	
21. Não há uma política de estoque mínimo definida. (2)	
22. Não é realizado um estudo referente a satisfação dos clientes. (4)	
23. Não possui controle de inadimplência. (4)	
24. Falta de monitoramento do Software de controle dos estoques. (4)	
25. Desmotivação do recurso humano. (4)	
26. Não há uma política de cargo e salários. (4)	

Fonte: Elaboração dos autores através dos dados coletados pelo estudo de campo, 2016.

Posteriormente a elaboração e identificação dos componentes da Matriz SWOT, é necessário cruzar esses dados, ou seja, cruzar as Oportunidades com as Forças e as Fragilidades com as Ameaças, e assim estabelecer estratégias que minimizem e monitorem os aspectos negativos e maximizem as potencialidades, visando a capitalização, o crescimento, a manutenção e a sobrevivência da organização. Isso possibilitará a análise da real situação interna e externa da empresa em relação às possibilidades de implementação de estratégias que proporcionem o desenvolvimento da mesma.

4.3.1 MATRIZ CRUZADA

Os itens da Matriz SWOT foram enumerados e classificados com determinada nota, conforme o grau de importância, como pôde ser verificado no quadro 02 do item anterior. Sendo que as notas podem ser: (4) muito importante; (2) importante; (1) pouco importante. Através dessa pontuação e classificação é possível elaborar a Matriz cruzada, sendo o próximo passo de análise.

Ao cruzar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades numa matriz é possível determinar em que fase e/ou posicionamento a organização se encontra no atual momento. Portanto, a seguir será apresentada a matriz cruzada da análise Swot, para posteriormente ser

identificado em que fase a mesma se encontra e ser elencada as estratégias que serão propostas para essa organização.

Quadro 03- Matriz Cruzada da Swot

Quadro 3- Explanação da Matriz cruzada

			Oportunidade											Ameaças			
		Item	27	28	29	30	31	32	33	34	35		36	37	38	39	
	Item	Impor.	4	2	2	4	4	4	4	4	4		2	4	2	2	
Pontos fortes	1	1	5	3	3	5	5	5	5	5	5		3	5	3	3	
	2	4	8	6	6	8	8	8	8	8	8		6	8	6	6	
	3	4	8	6	6	8	8	8	8	8	8		6	8	6	6	
	4	4	8	6	6	8	8	8	8	8	8		6	8	6	6	
	5	2	6	4	4	6	6	6	6	6	6		4	6	4	4	
	6	4	8	6	6	8	8	8	8	8	8		6	8	6	6	
	7	4	8	6	6	8	8	8	8	8	8		6	8	6	6	
	8	4	8	6	6	8	8	8	8	8	8		6	8	6	6	
	9	2	6	4	4	6	6	6	6	6	6		4	6	4	4	
	10	4	8	6	6	8	8	8	8	8	8		6	8	6	6	
	11	2	6	4	4	6	6	6	6	6	6		4	6	4	4	
	12	4	8	6	6	8	8	8	8	8	8		6	8	6	6	
	13	2	6	4	4	6	6	6	6	6	6		4	6	4	4	
Pontos fracos	TOTAL		785											294			
	14	4	8	6	6	8	8	8	8	8	8		6	8	6	6	
	15	2	6	4	4	6	6	6	6	6	6		4	6	4	4	
	16	4	8	6	6	8	8	8	8	8	8		6	8	6	6	
	17	2	6	4	4	6	6	6	6	6	6		4	6	4	4	
	18	2	6	4	4	6	6	6	6	6	6		4	6	4	4	
	19	4	8	6	6	8	8	8	8	8	8		6	8	6	6	
	20	2	6	4	4	6	6	6	6	6	6		4	6	4	4	
	21	2	6	4	4	6	6	6	6	6	6		4	6	4	4	
	22	4	8	6	6	8	8	8	8	8	8		6	8	6	6	
	23	4	8	6	6	8	8	8	8	8	8		6	8	6	6	
	24	4	8	6	6	8	8	8	8	8	8		6	8	6	6	
	25	4	8	6	6	8	8	8	8	8	8		6	8	6	6	
	26	4	8	6	6	8	8	8	8	8	8		6	8	6	6	
		TOTAL	794											298			

Fonte: Elaboração Própria, 2016.

Através da elaboração da matriz cruzada foi dado um grau de importância para cada item que estava na matriz SWOT, ao ser feito o cruzamento entre os dados, foi possível obter um total para cada quadrante e assim, identificar a fase em que a empresa se encontra.

A partir da predominância de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, podem-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização. Deve-se levar em consideração o atual ciclo de vida do empreendimento ou mesmo do segmento produtivo como um todo. E essa informação pode ser observada através da matriz abordada pelo quadro 04 abaixo, que de forma esquemática irá mostrar os possíveis resultados da análise, onde cada quadrante representa uma fase de vida da organização. Segue abaixo a matriz de posicionamento estratégico da Farmácia Bom Jesus:

Quadro 4- Matriz de posicionamento

		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	DESENVOLVIMENTO	MANUTENÇÃO
	FRACUZEZAS	CRESCIMENTO	SOBREVIVÊNCIA

Fonte: Elaboração Própria, 2016.

A análise da presente tabela se dá da seguinte forma:

- **Desenvolvimento:** Corresponde ao cruzamento dos pontos fortes com as oportunidades, ou seja, a estratégia realizada deve ser relacionada com tirar ao máximo de proveito dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades.
- **Crescimento:** Corresponde aos dados correspondentes aos pontos fracos cruzados com os dados das oportunidades, nesse ponto é necessário desenvolver estratégias que minimizam os efeitos negativos dos pontos fracos e que simultaneamente aproveitem as oportunidades.
- **Manutenção:** Se dá pelo cruzamento entre os pontos fortes e as ameaças, ou seja, deve-se tirar o máximo de proveito dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças.
- **Sobrevivência:** Corresponde ao cruzamento dos pontos fracos *versus* os dados das ameaças: elaborar estratégias que sejam desenvolvidas com o intuito de minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Como visto, através da matriz de posicionamento estratégico, foi possível verificar que os quadrantes com maior pontuação foram desenvolvimento e crescimento, mas deve-se considerar apenas o quadrante mais relevante, ou seja, apenas o quadrante do crescimento, que obteve um montante maior que o citado anteriormente. Nesse quadrante, aponta pontos em que o cenário externo é propício, conforme visto nos itens que contemplam as oportunidades, mas a organização possui algumas fraquezas internas, que foram mencionadas no quadro 02 da análise SWOT. Sendo assim, precisará desenvolver estratégias para diminuir esses pontos negativos e ao mesmo tempo aproveitar as oportunidades.

Conforme Pagano (2003), quando a organização se encontra nesse quadrante, é porque ela já está no mercado há algum tempo, e com o sucesso que possui vai se acomodando, e isso faz com que fique desatenta aos movimentos dos concorrentes e às novas necessidades dos clientes, e aos poucos está se desorganizando internamente, por isso há mais pontos fracos que fortes. Portanto as estratégias elaboradas visam minimizar essas problemáticas, conforme pode ser verificado no item a seguir.

4.4 ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS

A partir do diagnóstico realizado foi possível verificar a situação atual da organização e com base nas informações obtidas elencar estratégias através de planos estratégicos, táticos e operacionais para minimizar as fraquezas e proporcionar ao estabelecimento realizar as ações adequadas conforme suas deficiências.

Utilizou-se como ferramenta de análise e elaboração das estratégias a planilha 5W2H, que segundo Silva *et. al.* (2013), o uso desta ferramenta permite a explanação clara e precisa das ações que serão desenvolvidas, permitindo que qualquer pessoa ao analisá-las possa compreendê-las e dar sequência nas ações propostas. Pode-se ainda dividi-las em táticas e operacionais, possibilitando uma melhor divisão e compreensão. A seguir está descrito as estratégias propostas.

4.4.1 PLANOS ESTRATÉGICOS, TÁTICOS E OPERACIONAIS

Através do diagnóstico e das análises realizadas e posterior sistematização que está apresentada na Matriz SWOT (FOFA), foi possível verificar os principais gargalos relacionados com a organização, sendo que estes podem diminuir a sua competitividade diante de seus concorrentes e diminuir também a eficiência no atendimento aos clientes.

A divisão das ações em estratégico, tático e operacional, foi realizado a partir da ferramenta 5W2H, utilizando como software o programa do Windows, o Excel. Ao analisar os resultados obtidos percebeu-se que havia 6 pontos que careciam de estratégias, sendo que, ao realizar estratégias para estes pontos é possível englobar todas as áreas que existem dentro de uma organização em algumas mais nítidas do que em outras.

Os planos estratégicos são amplos e abrangem toda a organização. De acordo com Bezerra (2014, p. 02) “[...] colabora com a concepção dos objetivos (metas), e da análise dos fatores internos e externos da companhia”. Vem a ser um processo contínuo, em que deve ter um olhar para o futuro, deve compreender ações com racionalidade para a tomada de decisão e a melhor alocação dos recursos, proporcionando a organização agir com eficiência, ocasionando mudanças e inovação.

Nesse contexto, as estratégias sugeridas a nível estratégico foram: 1) Implementação de marketing como uma ferramenta estratégica; 2) Implantação de sistemas de controle de entradas e saídas; 3) Implantação de uma política de controle de vendas e compras; 4) Implantar Sistema de Gestão de Pessoas; 5) Analisar possíveis investimentos e eficiência financeira, e por fim; 6) Posicionamento de mercado. Percebeu-se a partir dos estudos, que a organização é carente de muitas etapas necessárias para o aumento da competitividade, visto que o desenvolvimento dessas estratégias pode ajudar a diminuir esta carência.

Os planos táticos e operacionais funcionam como degraus que possuem como objetivo ajudar a desenvolver os planos estratégicos. Para Bezerra (2014) esse plano é responsável por realizar uma intermediação entre o nível citado anteriormente e o nível operacional, é projetado em médio prazo.

Para a organização estudada, os planos táticos propostos à ela foram: 1.1) Análise de Mercado e do público - alvo; 1.2) Analisar possíveis ferramentas utilizadas para realizar o controle; 2.1) Identificar a ferramenta mais adequada para realizar o controle; 2.2) Analisar como esse controle poderá ser realizado; 3.1) Verificar a melhor forma de se realizar política de controles (entrada e saída); 4.1) Identificar necessidades dos colaboradores; 5.1) Diversificar os produtos vendidos e procurar novos investimentos na estrutura produtiva; 5.2)

Para identificar a eficiência financeira analisar as entradas e saídas e se as margens sobre os produtos estão correntes; 6.1) Elaborar o planejamento estratégico.

O ultimo plano é conhecido como operacional. Santos (2010) evidencia que “o planejamento operacional pode ser definido como a materialização prática para a realização dos objetivos definidos no planejamento estratégico.”.A autora nos mostra que esse plano é elaborado com foco nas atividades do dia-a-dia, corresponde a um conjunto de partes do planejamento tático.

Como pode ser verificado seis planos estratégicos foram ramificados em outras vários táticos. Já os planos operacionais são os que se seguem em seguida: 1)Elaboração de pesquisa mercadológica; 2)Realizar o controle de entradas e saídas; 3)Realizar o controle de periodicidade de compras e vendas; 4)Realização de cursos para aperfeiçoar o conhecimento sobre o programa escolhido; 5)Elaboração de fluxos de caixas; 6)Aplicação de uma gestão de pessoas efetivas na organização; 7) Capacitar e instruir os colaboradores e gestor; 8)Comercializar produtos diferenciados e expandir o ponto de distribuição; 9)Por em prática os estudos levantados; 10) Desenvolver o planejamento estipulado.

Os conjuntos dessas ações estratégicas poderão auxiliar o gestor a melhorar pontos essenciais na organização. Ao entender a importância do planejamento estratégico o gestor pode otimizar os processos que compõem as atividade da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É de suma relevância que seja despertado nos gestores locais a necessidade de se realizar o planejamento estratégico da organização. Planejar pode tornar a rotina das organizações mais eficiente e mais interessante. Para se manter no mercado é necessário que a organização tenha conhecimento quanto às tendências e mudanças que vem ocorrendo na sociedade, pois caso contrário se tornará ultrapassado.

O planejamento vem a ser uma preparação para qualquer empreendimento, em que devem ser estabelecidos os objetivos. Para a realização adequada do mesmo é de suma relevância considerar o Ambiente Externo, o ambiente interno e o Micro ambiente, pois os mesmos poderão influenciar o negócio, gerando-lhes possibilidades, como também desafios.

No trabalho realizado foi possível identificar a necessidade da realização e implantação de um planejamento estratégico, assim como de uma gestão estratégica. Pois como observado, a organização em estudo tem potencial, e oportunidades que favorecem seu desenvolvimento. Mas, além disso, é necessário se manter atento as mudanças para obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes, caso contrário a organização pode vir a falir.

Além de planejar é necessário se elencar metas e estratégias para que a organização se mantenha com potencial e vantagens no mercado. Pois como visto, é através da realização do planejamento que é possível identificar as oportunidades e forças, otimizando-as e diminuindo seus custos e fraquezas. Através do mesmo é possível otimizar os recursos disponíveis e ter uma visão geral da organização, sendo permitido desenvolver métodos e estratégias eficientes para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Conclui-se que a organização estudada tem potencial e domínio de mercado, mas como visto caso não implante estratégias adequadas e não realize planejamento, assim como a gestão estratégica, seus concorrentes passarão a ter vantagens quanto à ela e a mesma estará comprometendo seu futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDAY, H. E. C. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Revista FAE. Curitiba. V.3, n.2, p 9-16, 2000.
- ARAUJO, A. O. **Contribuição ao Estudo de Indicadores de Desempenho Hoteleiros, sob o Enfoque da Gestão Estratégica**. USP. São Paulo, 2001.
- ARMANINO, P. **Estudo da Evolução Histórica e das Visões do Modelo das Cinco Forças de Porter: Uma Aplicação à Indústria da Publicidade**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. SP. 2005.p. 1-187.
- BATEMAM, T. S. e SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2 ° ed. São Paulo: ed. Atlas, 2011.
- BEZERRA, F. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional**. Portal Administração. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/planejamento-estrategico-tatico-operacional.html>> Acessado em junho de 2016.
- _____. **Administração: Liderança e Colaboração no Mundo Competitivo**. 7ª edição, São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- CAMPOS, W. **O que é gestão estratégica?**, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>>. Acesso: maio 2016.
- DAFT, R.L. **Administração**. 2º ed. Traduzido norte-americana. ed. Cengage Learning, /2010.
- GALVÃO, N. S.D. SOUSA, R. M. **O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana / PB**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Caderno Virtual de Turismo, vol. 8, núm. 1, 2008, pp. 118-130. RJ.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, ed. Atlas, 6º edição, 2008.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5 ed. Atlas, São Paulo. 2003, p. 301.
- KAPLAN, R. **Mapa Estratégico**. 2004. Disponível em: <<http://www.mcs.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1164633716.8169A.pdf>>. Acesso: abril de 2016.
- MASCARENHAS, R.A.D, et al. **Planejamento Estratégico: Uma ferramenta de Gestão para as Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/1251_1423_01.pdf. XIII Encontro latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Lático Americano de Pós Graduação. Universidade do Vale do Paraíba. Acesso em Maio 2016.
- MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J. RAPOSO, M. **Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual é o Nível de Conhecimento Adquirido pelos Estudantes de Gestão?**. FACEF PESQUISA, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2011.
- MINTZBERG, H. ALHSTRAND B. e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. 2º edição- Porto Alegre- Bookman, 2010. Capítulo: 2 Escola do Design. p. 35 - 53.
- OVIEDO, F. L. V.Z. et al. **Planejamento Estratégico no Setor Farmacêutico**. Pato Branco-PR. 2010. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-no-setor-farmaceutico/49863/>>. Acessado em abril de 2016.

PAGANO, R. A. **Diretrizes Gerais para Formulação Estratégica: qual a postura estratégica adequada?** Inteligentia - Assessoria Empresarial. 2003. Disponível em: <https://www.google.com/url?q=http://www.intelligentia.com.br/novidades/artigos/ensaio_ra_p0311-1.pdf&sa=D&ust=1467308355736000&usg=AFQjCNFg3vfmxpP4b9YCZ9IAkrHWsOZQcw>. Acesso: junho 2016

PONTES, L.C.R. **Análise da Estratégia do Setor Supermercadista do Estado do Pará: Uma Aplicação do Modelo de Cinco Forças Competitivas de Michael Porter.** Universidade Federal do Pará. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas- ICSA. Dissertação de Mestrado em Economia. Programa de Pós-Graduação em Economia. Belém. 2009.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SILVA, A. A. *et al.* **A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo.** VIII SIMPÓSIO DE Excelência em Gestão e Tecnologia. 2010.

SILVA, A. O., *et al.* **Gestão da Qualidade: Aplicação da Ferramenta 5W2H como Plano de ação para Projeto de Abertura de uma Empresa.** 3ª Semana Internacional das Engenharias da FAHOR . Horizontina - RS.2013. Disponível em: <http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao_de_qualidade.pdf> Acessado em junho de 2016.

SANTOS, A. **A Importância do Planejamento nas Empresas de Micro, Pequeno e Médio Portes.** Monografia para Pós Graduação em Gestão Empresarial. Universidade Cândido Mendes. RJ. 2010

TERENCE. A. C.F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento.** Universidade de São Paulo. São Carlos - SP, 2002.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por projetos.** Makron Books, São Paulo, 2001.