



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DESENVOLVIDO NO SETOR FARMACÊUTICO: UM ESTUDO DE CASO

FONSECA, Lívia Dora da; PADILHA, Cristiane Cardozo; HASSE, Juliana Kabke; CHAVES, Muriele Corrêa; OLIVEIRA, Rhana Oliveira de; TRETTIN, Suélen da Silveira¹; OLIVEIRA, Rafael Mello ².

¹ Acadêmicas do curso de Bacharelado em Administração – UFPEL.
liviadorafonseca@hotmail.com

² Docente do curso de Bacharelado em Administração DAT/FAT.

1. INTRODUÇÃO

O mercado, de forma geral, exige que as organizações mantenham vantagens competitivas para atrair e reter os clientes e conseqüentemente alcançar posições lucrativas no mercado. Hoje em dia, o principal meio de distribuição de medicamentos para os brasileiros é constituído por farmácias e drogarias, onde o comércio não se difere dos demais.

O mercado de farmácias e drogarias está passando por um período de elevado crescimento aliado a uma constante e acirrada concorrência e, de maneira semelhante, o cenário farmacêutico da cidade de Pelotas também sofre com a disputa do comércio. Neste sentido, na busca por vantagens competitivas, uma das principais ferramentas para o alcance do sucesso empresarial é o planejamento estratégico que vem a ser um processo contínuo e dinâmico que torna possível a concretização de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro. (Sampaio, 2008).

Compreendendo a conjuntura, este trabalho visa analisar o caso de uma farmácia na cidade de Pelotas, propondo o desenvolvimento de um planejamento estratégico para que a mesma possa buscar sua posição no mercado, bem como uma proposta de melhoria contínua.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O estudo aqui apresentado caracteriza-se por ser qualitativo e de natureza exploratória. O método de pesquisa utilizado foi o do Estudo de Caso, por ter a pesquisa o intuito de analisar uma temática determinada em uma empresa específica. A pesquisa foi realizada em Novembro de 2007, no bairro Centro da cidade de Pelotas/RS.

Na realização do trabalho foram aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas para vinte e cinco clientes da farmácia, seguidos por uma entrevista com o gerente contendo perguntas abertas e fechadas sobre os

aspectos mais relevantes a serem analisados dentro da empresa relacionando-os com o conteúdo e o desenvolvimento do planejamento estratégico.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, o planejamento estratégico prevê a realização de uma análise do ambiente externo à organização que, para efeito deste trabalho será representada nos itens “oportunidades” e “ameaças” explicadas na ferramenta de análise SWOT que, para Ghemawat (2000) vêm a ser a combinação das forças e fraquezas de uma empresa com as oportunidade e ameaças (ou riscos) que ela enfrenta no mercado. Como principais pontos fortes, ou seja, forças, a empresa possui excelente atendimento e variedade na sua linha de produtos, a fraqueza identificada foi o custo do produto com relação às outras farmácias da própria rede que podem dar maiores descontos por comprarem mercadorias mais baratas.

As oportunidades, por sua vez, sempre afetam de forma homogênea todas as organizações que concorrem num mesmo mercado-alvo, contudo aquelas que perceberem as mudanças e tiverem agilidade para se adaptarem, serão às que melhor proveito tirarão. De acordo com o resultado da pesquisa, a empresa enxerga como oportunidade o alcance do público A, B e C além da concentração de várias empresas do mesmo ramo em um pequeno espaço físico, o que facilita a pesquisa de mercado. As ameaças estão fora do controle das empresas, porém é importante se conhecer e monitorar, e a identificada foi a relação preço x concorrência, pois os concorrentes utilizam margens inferiores e por isso vendem a preços mais baixos.

Logo após esta análise é importante definir a missão da empresa que para Chiavenato (2008) significa a razão de ser do próprio negócio, por que ele foi criado, para que ele existe. Apesar de a farmácia não ter uma missão definida, “Ética, respeito e profissionalismo” estão estampados em suas paredes, permitindo que clientes e colaboradores possam protagonizar o intuito da existência do estabelecimento. A visão, também conceituada por Chiavenato (2008) como a imagem do futuro de seu negócio dentro de certo horizonte de tempo, e ela torna-se outra ferramenta importante na construção do planejamento estratégico. A farmácia analisada visa ser uma empresa inovadora e líder de mercado, fortalecendo a região até 2009/1, ultrapassando sua maior concorrente e encantando clientes e colaboradores.

O próximo passo foi a definição dos produtos oferecidos pela empresa. De maneira geral produto é o resultado final das operações da empresa, ou seja, o que ela oferece para satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores. Neste caso, além da enorme variedade de remédios, a farmácia ainda possui setores de perfumaria e cosméticos, que contribuem significativamente para a diversificação de sua linha de produtos. O ranking da empresa alega que seus produtos mais vendidos são analgésicos, antidepressivos e produtos para fumantes.

Em seguida, para uma análise mais detalhada e para a obtenção de resultados e conclusões mais eficazes faz-se necessário a análise das tendências futuras que são os rumos em que se seguirá o mercado, versus seu impacto e também o quanto o cenário atual torna-se impactante para a organização. Esta análise encontra-se resumida nos quadros 1 e 2.

Quadro 1: Tendências X Impacto

Tendências X Impacto	
Tendências econômicas	Crescimento
Tendências mercadológicas	Expansão com crescimento de número de lojas
Tendências tecnológicas	Aumento das vendas pela internet aliado a tudo que possa melhor atendimento ao cliente.

Fonte: autores.

Quadro 2: Cenário X Impacto

Cenário X Impacto	
Cenário pessimista	Concorrentes desleais com margens inferiores às do mercado resultando em uma possível perda de mercado.
Cenário realista	Como há semelhança entre os preços no mercado a empresa aposta na diferenciação.
Cenário otimista	Trabalhar com seriedade na imagem da empresa para alcançar a fidelidade dos clientes resultando no aumento das vendas.

Fonte: autores.

Em seguida, torna-se necessário o entendimento de estratégia que é a definição de como os recursos serão alocados para se atingir determinados objetivos (WIKIPEDIA, s.d.). A organização analisada além de apostar na diferenciação para atrair e fidelizar clientes também acredita na diversificação de seus produtos como estratégia secundária atraindo as classes A, B e C.

Para metas organizacionais a farmácia pretende fixar-se no interior do Estado e em seguida conquistar a capital. Como principais objetivos a empresa almeja aumentar o número de farmácias da rede alcançando a satisfação dos consumidores, flexibilidade de locais e aumento do número de consumidores. Financeiramente acredita-se que o aumento do poder de compra resulta em vantagens nos custos da mercadoria para repassar ao cliente com valores mais baixos.

Finalmente, o planejamento estratégico pretende contribuir para a elaboração de um plano de marketing, que nada mais é do que planejar as atividades da empresa visando à colocação de seus produtos/serviços no mercado consumidor (CHIAVENATO, 2008). A empresa analisada acredita que seu diferencial para lançar produtos no mercado seja o serviço de tele-entrega, o que facilita o atendimento e a prestação dos serviços objetiva a atração e retenção dos cliente e dispõe de maneira eficiente e rápida os produtos no mercado.

Os objetivos de marketing e estratégias da empresa estão citados abaixo, tendo como principal foco os 4 P's criados por Jerome E. McCarthy, que foram as bases teóricas para os estudos de marketing e são alicerces para teorias e aplicações práticas (BORGES, 2006). E, por fim, como objetivo principal de um planejamento estratégico e, conseqüentemente do trabalho realizado, elaborou-se o plano de ação da farmácia, tendo por objetivos principais:

- Aumentar as vendas cerca de 10% até o primeiro semestre de 2008.
- Tornar-se referencia regional na comercialização de medicamentos.

Estratégia (P-Produto): Aumentar o mix de produtos.

Ação: Oferecer toda a linha de medicamentos genéricos e similares, tornando a farmácia referência regional na comercialização de medicamento, abrangendo uma faixa de mercado mais ampla, atingindo um número de usuários maior.	
Responsável: Gerência	Avaliação: Superintendência Regional
Data Início: 01/01/2008	Data Conclusão: 30/12/2008

Estratégia (P-Preço): Oferecer preços abaixo da concorrência com qualidade.	
Ação: Oferecer descontos em medicamentos de alto consumo como, por exemplo, para cardíacos, hipertensos e diabéticos. Tais medicamentos por terem grande essencialidade, muitas vezes sofrem abuso de preços.	
Responsável: Gerência	Avaliação: Supervisão local
Data Início: 01/01/2008	Data Conclusão: 01/09/2008

Estratégia (P-Promoção): ampliar as propagandas nos canais de comunicação e divulgar a imagem da empresa.	
Ação: Desenvolver mídia em jornais locais, rádios, televisão e entrega direta de panfletos, enfatizando as principais promoções e sua variedade de medicamentos genéricos.	
Responsável: Gerência	Avaliação: Supervisão local
Data Início: 01/01/2008	Data Conclusão: 30/06/2008

Estratégia (P-Ponto): Abrir mais lojas da rede.	
Ação: Com o aumento das vendas das farmácias que já existem, o sucesso empresarial permitirá que mais lojas abram suas portas para alcançar maior número de consumidores.	
Responsável: Gerência	Avaliação: Superintendência Estadual
Data Início: 01/01/2008	Data Conclusão: 30/12/2008

4. CONCLUSÕES

Durante a pesquisa percebeu-se que a empresa deixa de obter o sucesso desejado por equivocar-se com relação a questões como por exemplo a diferenciação e respectivamente o público-alvo. O diferencial da farmácia, ainda que possua um atendimento razoável, é o preço baixo. O principal fator que implica na abrangência de todas as classes sociais é a agressividade dos métodos de divulgação de preços, promoções, etc. Considera-se como marketing agressivo, o que pode criar uma pré-antipatia pela rede.

Acredita-se que apenas fazer o que outros fazem, porém com maior eficácia não é propriamente ter uma estratégia, para ter uma estratégia é preciso atuar com inteligência e planejamento. As organizações, para serem bem sucedidas devem estar sempre prontas a se adaptar a mercados em contínuas mudanças, e o planejamento estratégico orientado ao mercado cumpre exatamente esta função, pois busca manter uma flexibilidade de objetivos, habilidades e recursos enquanto mantém um compromisso com o lucro, o crescimento e sua missão organizacional.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BORGES, G. da R. Entendendo o Marketing. Pelotas: EDUCAT, 2006.
 CHIAVENATO, I. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 3ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2008.
 GHEMAWAT, P. A estratégia e o Cenário dos Negócios. Porto Alegre: Bookman, 2000.
 SAMPAIO, M. E. C. O que é Planejamento? 2008
 Disponível em: http://www.administradores.com.br/home/marcio_eduardo/blog/

WIKIPEDIA. Estr gia.
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gia>

Disponível

em: