

# **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DO RAMO FARMACÊUTICO**

Monica Aparecida Santos Antunes<sup>1</sup>

José Correia Gonçalves<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Este artigo refere-se a grande importância do planejamento estratégico, controle interno de vendas e estoque, e as vantagens ligadas diretamente a organização. Para alcançar-se melhores resultados, as organizações precisam estabelecer ações onde a empresa e os colaboradores possam se desenvolver, melhorando assim as habilidades e o desempenho individual de cada colaborador. Na empresa em análise, observou-se que a gestão administrativa do empreendimento deixa a desejar no controle dos setores, agravando e gerando consequências negativas ao seu faturamento. O objetivo deste estudo é analisar como é indispensável ter um bom planejamento estratégico dentro da organização para refletir posteriormente no empreendimento. Com a implantação de um novo modelo organizacional percebe-se a grande possibilidade de melhorar o controle organizacional. Os principais resultados para a resolução dos problemas identificados estão diretamente ligados ao trabalho de preparação e capacitação dos colaboradores, incluir um sistema de software, para fazer o controle de vendas e estoque, tendo em vista a existência de um novo escopo para implantação do mesmo, outro ponto relevante é a necessidade de mais treinamentos de qualificação para os colaboradores. As principais metodologias utilizadas para a realização do estudo foram referências bibliográficas, observações *in loco*, e entrevistas informais.

Palavras-chave: Controle. Planejamento Estratégico. Gerenciamento.

## **THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING FOR A COMPANY OF THE PHARMACEUTICAL BRANCH**

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>2</sup> Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

## **ABSTRACT**

This research refers to the great importance of strategic planning, internal control of sales and inventory, and the advantages directly linked to the organization. To achieve better results, organizations need to establish actions where the company and employees can develop, this improving the individual skills and performance of each employee. In the company under analysis it was observed that the administrative management of the enterprise leaves little to be desired in the control of the sectors, aggravating and generating negative consequences to its billing. The objective of this research is to analyze how it is indispensable to have a good strategic planning within the organization, to reflect later on the enterprise. With the implementation of a new organizational model, one can perceive the great possibility of better organizational control. The main results for solving the problems in question are directly related to the work of preparation and qualification of employees, to include a software system, to control sales and inventory. Taking into account the existence of an external consultancy to start the project of elaboration of strategic planning, another relevant point is the need for more qualification training for employees. The main methodologies used for the study were bibliographical references, on-site observations, and informal interviews.

Key words: Control. Strategic planning. Management.

## **1 INTRODUÇÃO**

O planejamento estratégico é de grande importância para a gestão organizacional de empresas públicas e privadas, pode contribuir relativamente para o melhor andamento da organização. Faz-se necessário a implantação desta ferramenta, para que novos métodos possam ser inseridos e inovados, com o intuito de solucionar as falhas administrativas na organização.

Entretanto, este estudo busca compreender e nortear a melhor maneira de gerenciar o planejamento da organização em análise, para incluir novos métodos é necessário observar as inovações para serem apresentadas a gerência da organização.

O desígnio desta análise sobre a mudança necessária, é para que a empresa em questão possa manter os setores administrativos organizados corretamente.

O objetivo geral é localizar e apontar quais os fatores que auxiliam para que a empresa continue mantendo seu funcionamento adequado, contudo, é fundamental manter um planejamento estratégico adequado, pois ampara e localiza os problemas administrativos dos setores. Os objetivos específicos são: sinalizar os pontos críticos, avaliar quais as melhorias podem ser aplicadas para ajudar a organização a aumentar o seu faturamento e minimizar os problemas com controle de vendas e estoque.

As metodologias utilizadas para a elaboração deste artigo foram: observações *in loco*, entrevistas informais com o grupo de colaboradores da organização em estudo, pesquisas bibliográficas abordando o tema para observar vários pontos de vista dos autores e obter um melhor raciocínio dos problemas analisados.

Este estudo aborda a grande importância de manter um planejamento estratégico adequado para a organização e evitar a falta de controle nas vendas e no estoque, assim aumentando o controle diário das entradas e saídas da empresa, gerando desta forma um maior controle organizacional. Com o planejamento estratégico inserido na empresa fica de fácil acesso aos dados da organização e não acarretando a acúmulo desnecessários e/ou a falta de produtos e medicamentos que tem uma alta rotatividade no empreendimento.

O presente estudo foi elaborado da seguinte maneira: no referencial teórico foram destacados alguns pensamentos importantes sobre o tema abordado, utilizando como referência principal o planejamento estratégico. No capítulo que se refere ao tema ou problema, foi elaborado uma breve análise e descrição da história da organização, e através do diagrama de Ishikawa, conhecido também com “espinha de peixe”, foram destacados os problemas da organização. No capítulo da análise teórica e comparativa do tema ou problema, foram evidenciados os problemas e a partir daí elaborado e apresentado alguns meios de possíveis soluções através das observações feitas diretamente na empresa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para o bom andamento empresarial é necessário uma administração correta com a necessidade organizacional. Para Chiavenato (2013, p. 12): “A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos, a fim de alcançar objetivos organizacionais.” A administração empresarial tem como objetivo principal auxiliar a organização a planejar suas atividades.

Sendo assim, é preciso identificar a forma mais clara de organizar as demandas corporativas. Segundo Bispo (2008, p. 14): “[...] A melhor definição de necessidade é a diferença entre um estado atual e um estado desejado.”

Desta forma, ao implantar o planejamento, a organização utiliza estratégias de longo e médio prazo, com foco principal nas suas necessidades.

Maximiano (2004, p. 138), salienta que:

O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.

Levando em consideração que as necessidades internas da empresa estão em constante evolução e mudanças, o planejamento deve ser estruturado com todos os níveis da empresa. Oliveira (2014, p. 15) apresenta três princípios de planejamento que deve ser considerado:

Planejamento estratégico é de responsabilidade do nível mais alto da empresa, que busca fazer um planejamento visando o mercado, onde o único propósito é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficiente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes.

Planejamento tático é desenvolvido pelos níveis gerenciais da empresa, que tem como objetivo utilizar os recursos disponíveis da melhor forma possível.

Planejamento operacional é executado pelos níveis organizacionais inferiores, com finalidade de executar as tarefas básicas do dia a dia.

Ao formular novas estratégias dentro do ambiente organizacional não é de fácil alteração, pois isso depende de informações e dados corretos para serem capazes de calcular. Como nota Ansoff (1991, p. 209): “Quanto um projeto estratégico é lançado, tipicamente há muitas incertezas em torno de seu resultado provável.” Desta maneira, para elaborar um plano estratégico de sucesso é fundamental criar métodos eficazes para a realidade da empresa.

O planejamento estratégico pode ser inserido em qualquer negócio empresarial, sendo assim, é de grande valia estruturar no presente e no futuro da organização, para observar as alterações concluídas e acompanhá-las. Como relata Pereira (2010, p. 53):

O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com as maneiras de alcançá-las, trata de questões que afetam a organização como um todo, é de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da organização, ou seja, dos diretores da organização; é um processo político que envolve conflitos, poder e interesses; sua introdução enfrenta resistência, porque implica na mudança, requer comprometimento de toda a organização, caso contrário não vai funcionar. Por isso, a sua complexidade é tão grande, e é um processo de adaptação da organização ao ambiente.

A elaboração dos planos estratégicos é fundamental para as empresas que estão em busca de um lugar no mercado econômico. Montgomery; Porter (1998, p. 350) destaca muito bem a importância da elaboração do planejamento estratégico:

Um dos pontos fortes do estilo “planejamento estratégico” é que ele monta mecanismos de verificação e equilíbrio dentro dos processos que determina a estratégia de cada unidade de negócio. As responsabilidades costumam se sobrepor,

o que obriga gerentes de unidades e membros de direção corporativa a se comunicarem. Esse intercâmbio de idéias estimula o raciocínio e melhora as propostas estratégicas pela simples exposição a uma variedade de pontos de vista.

Nota-se pela citação acima a importância do planejamento estratégico, para tornar a companhia cada vez mais competitiva no ramo de atuação, buscando aumentar o faturamento empresarial: Desta forma Tweed (1998, p. 14) destaca:

Para ser competitiva no mundo dos negócios, uma empresa não pode apenas ter foco, mas foco estratégico. Foco estratégico é o processo de concentração de idéias e ações em um único fator que ajudará a sua organização a vencer e manter uma vantagem competitiva no mercado.

Como já mencionado, o planejamento estratégico à organização tem grandes possibilidades de crescimento em relação aos seus concorrentes. Para que isso aconteça é de extrema importância dimensionar os pontos fortes e fracos da organização; Thompson; Strickland (2002, p. 125) definem: “A análise SWOT enfatiza o princípio básico de que a estratégia deve produzir um bom ajuste entre a capacidade interna da empresa (seus pontos fortes e pontos fracos) suas circunstâncias externas [...]” Garantindo assim que todos os possíveis problemas estejam inseridos nas análises estratégicas.

Deste modo, a elaboração do planejamento estratégico é uma maneira de impulsionar a organização para a direção correta. Ribeiro (2012, p. 11) evidencia: “A estratégia é uma forma de direcionar a empresa ao aproveitamento dos recursos que possui, e a orientação do caminho a seguir, perante os diferentes objetivos.” Ao organizar a empresa de forma que as suas necessidades sejam sanadas ao decorrer da aplicação da ferramenta, já é um grande diferencial.

A forma de planejar os métodos administrativos da empresa contribui com o sucesso da organização e faz com que os concorrentes fiquem sem saber o caminho que deve seguir.

Ao elaborar um planejamento de boa qualidade a empresa desenvolve as questões que antes não percebia, prioriza as ações corretivas e preventiva, sanando os problemas totalmente ou parcialmente.

### **3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA**

A empresa em análise iniciou suas atividades no ano de 2016, onde foi um marco para a cidade de Otacílio Costa com a criação da FAMAG, por possuir preços tão atrativos para seus consumidores. Desde então o proprietário da organização desenvolve sua vida profissional prestando serviço no empreendimento farmacêutico. Atualmente a organização conta com um consultório farmacêutico onde realiza inúmeros procedimentos, como a aplicação de injeção, consulta clínica, prescrição de medicamentos e exames, entre outros. Mesmo sem um

planejamento administrativo adequado a empresa teve um crescimento significativo, pois a procura de medicamentos de baixo valor e com ótima qualidade.

A organização oferece uma gama de produtos farmacêuticos, fitoterápicos, higiene e limpeza, linha infantil, suplementos alimentares, entre outros. Atualmente o empreendimento se mantém como uma das farmácias com os preços mais competitivos e procurados da cidade. Uns dos principais clientes da FAMAG são os colaboradores de empresas conveniadas com o cartão funcional card.

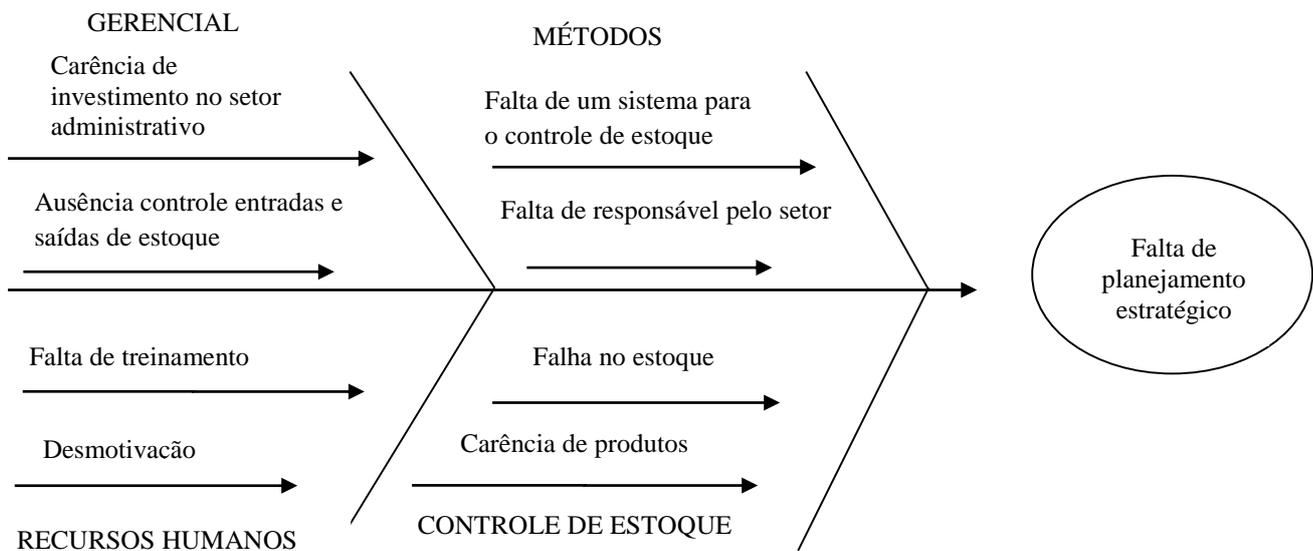
Na organização em estudo, notou se a presença de alguns concorrentes como as Farmácias Clínica, SESI e Preço Popular. Os fornecedores que atendem a demanda da organização são Dismed, Farmiz, Genésio, Panpharma, E-gam, Med Sul e Servimed, etc.

A divisão da empresa está constituída pelo sócio proprietário e cinco funcionários, onde dividem os horários de trabalho para atenderem a demanda de clientes diários que movimentam a economia do empreendimento em questão.

A organização tem a necessidade de um olhar mais rigoroso nas partes onde estão em déficit e sem controle para cada vez mais ir aperfeiçoando suas rotinas administrativas.

A partir das observações realizadas *in loco*, na unidade da FAMAG verificou-se algumas falhas na área de administração e planejamento da empresa. Para demonstrar melhor os problemas encontrados na organização, foi utilizado o diagrama de Ishikawa, conhecido como espinha de peixe, com a finalidade de destacar as possíveis causas dos problemas encontrados na empresa, sendo:

- Gerencial: na empresa em questão os processos administrativos estão desorganizados, não se tem qualquer investimento no setor administrativo, onde acarreta as falhas nas entradas e saídas da organização.
- Métodos: a empresa não possui um sistema adequado para fazer o controle de estoque e não possui um responsável para o setor.
- Recursos Humanos: a organização em análise não oferece treinamentos ou qualificação para seus colaboradores ocasionando desmotivação dos mesmos.
- Controle de estoque: no setor de estoque não á o controle de medicamento e dos outros produtos oferecidos pela empresa, ocasionado a falta ou o acúmulo de materiais.



#### 4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

A organização em análise refere-se a uma farmácia que oferece alguns produtos e serviços, porém alguns procedimentos administrativos estão deixando a desejar no assunto organizacional. Percebe-se que a empresa precisa padronizar alguns processos administrativos. Segundo Chiavenato; Sapiro (2003, p. 38) destaca muito bem a importância da estratégia:

A estratégia precisa ser avaliada quando ao seu desempenho e resultados. Para isso a estratégia precisa ter indicadores e demonstração financeira que permitam a monitoração constante e ininterrupta de suas conseqüências para que se possa aplicar as medidas corretivas que garantem o sucesso.

Na empresa em estudo, a estratégia para a resolução desta falha no setor administrativo da empresa, seria a implantação da ferramenta PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), onde ajudará organizar as demandas corporativas empresariais, assim podendo ajudar expressivamente a ter melhor controle das entradas e saídas do empreendimento.

O desempenho organizacional ressalta a real necessidade de qualificação e desenvolvimento para o setor e o comportamento dos colaboradores da organização. Conforme cita Robbins (2010, p. 503):

Quanto mais forte a cultura organizacional, menos os gestores precisam se preocupar em desenvolver regras e regulamentos para orientar o comportamento dos funcionários. Essa orientação é internalizada pelos funcionários a medida que eles aceitem a cultura organizacional da empresa.

Para se alcançar melhores resultados, a organização em questão necessita realizar treinamento e *workshops* com mais frequência e com qualidade, deixando assim seus colaboradores mais especializados nas rotinas necessárias do ambiente de trabalho.

O setor estoque da empresa em questão tem a necessidade de implantar um sistema de gerenciamento de informação e selecionar um responsável para organizar o setor e mantê-lo atualizado. Ansoff; McDonnell (1999, p. 477) afirmam que: “O planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. E geralmente um planejamento global em longo prazo.”

Percebe-se então a grande importância de um controle adequado para o setor de estoque. Oliveira (2003, p. 159) salienta que:

Há uma necessidade de implantação de um bom sistema de controle interno sobre as movimentações, isso porque qualquer incorreção nos valores de compras e vendas do estoque poderá afetar diretamente o valor do ativo e conseqüentemente o resultado contábil no exercício.

Na organização em estudo, implantar um sistema de software inteligente, seria eficaz, por exemplo, o SCI (Sistema Contábil Integrado) onde facilitará a visualização das mercadorias que chegam e sai da empresa, ajudaria a não sobrecarregar o setor com medicamento que já possui e possibilitaria a empresa a visualizar gráficos informativos de rentabilidade e controle interno, e qualificaria um colaborador responsável, onde ficaria monitorando todo o processo.

O controle interno de estoque da organização observada possui algumas avarias, tanto por excesso de produtos ou até mesmo a desorganização ou falta de medicamentos. Para Porter (1989, p. 27): “A estratégia é definida como um caminho, maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos e desafios e metas.” Com as estratégias bem alinhadas precisasse ter um controle de estoque confiável.

Pozo (2008, p. 38) enfatiza que:

A função principal do controle de estoque é justamente maximizar o uso de recursos para gerenciamento dos estoques, porém, o gestor depara se com um dilema que é causador da inadequada gestão de matérias, percebida em inúmeras empresas, e que cria problemas quanto as necessidades de capital de giro da empresa, bem como seu custo. É necessário encontrar o ponto ideal entre manter um grande volume de materiais ou produtos em estoque para atender plenamente a demanda, o que gera uso elevado de ativos da organização e manter volumes baixos de estoque para minimização dos custos [...].

Para a resolutividade deste déficit na empresa em pesquisa, a organização necessita da ferramenta PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai), onde ajudará a visualização de quais produtos estão mais tempo no estabelecimento e incluir a ferramenta código de barras que fará a organização correta dos produtos, podendo organizar de maneira clara e de fácil acesso aos medicamentos.

## 5 CONCLUSÃO

A importância do planejamento estratégico na organização tem o intuito de minimizar os erros ou problemas da empresa e as possíveis ineficiências. Desta maneira, é possível ter melhor o controle organizacional da companhia, garantindo assim um bom faturamento e mais engajamento entre empresa e cliente.

A corporação em análise esteve aberta para as sugestões de melhorias, desta forma, já possui um projeto de consultoria a ser estudado, para a implantação e elaboração do planejamento estratégico dentro do empreendimento, porém não foi colocado em prática até o momento. A estrutura organizacional da empresa necessita de critérios definidos para inclusão das novas ferramentas de auxílio administrativo, de forma que garanta motivação e desempenho dos colaboradores.

Através das observações e análise foi possível identificar as falhas na gestão da organização. Diante da análise a uma necessidade de a empresa estratificar novos parâmetros e conceitos sobre planejamento organizacional, para manter as novas práticas empresariais.

Com a realização desta análise, foram evidenciadas e repassadas ao gestor da empresa, destacando os pontos fortes e fracos da organização, e assim para que tomem as melhores decisões para a correção destas falhas, pois mencionaram que com a utilização do planejamento estratégico as outras mudanças terão resultados positivos.

A execução deste estudo foi de suma importância para a construção do conhecimento, pois se tornou fundamental acompanhar o dia a dia da organização analisada, destacando os aspectos negativos que estavam ocorrendo e os possíveis métodos para melhor controle dos problemas da empresa.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999

BISPO, A. L. **Venda orientada por marketing**. 1. ed. Brasília: Senac, 2008.

CHIAVENATO, I. **Princípios da administração: o essencial e teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2013. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=TpTLAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=teoria+geral+da+administra%C3%A7%C3%A3o&>>

hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiJ8aWqicAhUFH5AKHVwYAVcQ6AEIVjAG#v=onepage&q=teoria%20geral%20da%20administra%C3%A7%C3%A3o&f=false.>. Acesso em: 15 de ago. 2018.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO. A. **Planejamento estratégico: fundamento e aplicações**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: <[MAXIMIANO, A. C. A. \*\*Introdução a administração\*\*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.](https://books.google.com.br/books?id=35awp0MOJ4C&printsec=frontcover&dq=chiavenato&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwjCrKCVm-jdAhUDIJAKHZVHCeQQ6AEIQzAF#v=onepage&q=a%20estrategia&f=false.>.>. Acesso em: 02 de out. 2018</p></div><div data-bbox=)

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**: 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORALES, M. **Princípios da administração de recursos humanos**. São Paulo: Textonov, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**: 28. ed. São Paulo: Atlas, 2014

OLIVEIRA, L. M. et al. **Manual de contabilidade tributária**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2003.

PEREIRA, F. M. **Planejamento estratégico: teorias modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIBEIRO. R. V. **Estratégia empresarial**. Curitiba: Iesde, 2012. Disponível em: <[ROBBINS, S. P. \*\*Comportamento organizacional\*\*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.](https://books.google.com.br/books?id=6fQrXk7VwoC&pg=PA9&dq=administra%C3%A7%C3%A3o+de+estrategia&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwisidTLqo3dAhUBF5AKHdhyCJ04PBD0AQhFMAQ#v=onepage&q=administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20estrategia&f=false.>.>. Acessado em: 27 de ago. 2018.</p></div><div data-bbox=)

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**: 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

TWEED, S. C. **Foco estratégico: vantagem competitiva**. São Paulo: Gente, 1998