

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA EM SANANDUVA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MAIARA BOGONI BELTRAME

**AÇÕES ESTRATÉGICAS EM UMA EMPRESA DO SETOR FARMACÊUTICO
ATRAVÉS DA ANÁLISE SWOT**

SANANDUVA

2024

MAIARA BOGONI BELTRAME

**AÇÕES ESTRATÉGICAS EM UMA EMPRESA DO SETOR FARMACÊUTICO
ATRAVÉS DA ANÁLISE SWOT**

Trabalho de Conclusão apresentado como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II do curso de Bacharelado em Administração na UERGS - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Unidade Universitária em Sananduva - RS.
Orientador: Prof. Dr. Oberdan Teles da Silva.

SANANDUVA

2024

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

B453a Beltrame, Maiara Bogoni

Ações estratégicas em uma empresa do setor farmacêutico através da análise SWOT / Maiara Bogoni Beltrame; orientação: Prof.º Dr.º Oberdan Teles da Silva. - Sananduva/RS, 2024.

47 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Administração (Bacharelado), Sananduva/RS, 2024.

1. Ambiente interno. 2. Ambiente externo. 3. Diagnóstico. 4. Estratégia. 5. Matriz SWOT. I. Silva, Oberdan Teles da. II. Título.

MAIARA BOGONI BELTRAME

**AÇÕES ESTRATÉGICAS EM UMA EMPRESA DO SETOR FARMACÊUTICO
ATRAVÉS DA ANÁLISE SWOT**

Trabalho de Conclusão apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), Unidade Universitária em Sananduva - RS.

Aprovado em: 17/07/2024

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Dr. Oberdan Teles da Silva
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS)

Profa. Ma. Caroline da Costa Duschitz
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS)

Prof. Me. Gerônimo Rodrigues Prado
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS)

SANANDUVA

2024

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por me dar a vida e saúde para lutar pelos meus sonhos.

Aos meus pais Idelar e Iria, pela vida e pelo amor incondicional, por serem exemplos de luta e determinação e por estarem sempre ao meu lado me apoiando em minhas decisões e incentivando ser uma pessoa melhor a cada dia.

Ao meu marido Moisés, por estar sempre ao meu lado, me incentivando e ajudando nos momentos bons e ruins. Obrigada, por não me deixar desistir e sempre apoiar na busca de um futuro melhor para nossa família. E, a nossa bebê Luiza que desde o meu ventre está me acompanhando nesta etapa da minha vida.

Às minhas colegas e amigas Elisiane e Lidiane, com as quais, juntas, decidimos traçar este caminho, nos ajudando e apoiando mutuamente, sempre presentes e disponíveis a colaborar. Nossa amizade fortaleceu ainda mais com todos os momentos vividos em nossa trajetória acadêmica.

Ao professor Dr. Oberdan Teles da Silva, pela disponibilidade e paciência ao longo do curso, especialmente durante o desenvolvimento desta pesquisa, sempre incentivando e agregando mais conhecimento em nossa jornada de formação.

Aos demais colegas e colaboradores da universidade, por serem prestativos e disponíveis nos momentos em que precisei de ajuda e colaboração.

RESUMO

A gestão estratégica exige a realização do diagnóstico da realidade organizacional, buscando, a partir da identificação dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, delinear um planejamento de ações capazes de ampliar as perspectivas futuras do negócio. Dessa forma, o objetivo principal deste estudo foi elaborar ações estratégicas para a empresa Medfarma, de Sananduva, Rio Grande do Sul, após a implementação da matriz SWOT. Com base na revisão de literatura, destaca-se a importância da ferramenta SWOT para a construção do diagnóstico e promoção do planejamento das ações estratégicas. Realizou-se pesquisa qualitativa, de natureza exploratória-descritiva, a partir de estudo de caso. Foram coletadas informações por meio de entrevista com o proprietário e questionário junto aos clientes e fornecedores da farmácia com a finalidade de identificar as variáveis que compõem o ambiente interno e externo. Observou-se que a empresa se encontra em uma postura de manutenção, o que exige aproveitar ao máximo seus pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças. O plano de ação apresentado sugere algumas estratégias que podem ser implementadas, incluindo melhoria da estrutura física, promoção da fidelização da clientela, ampliação das ações promocionais, venda de produtos exclusivos, aumento do ticket médio, enfoque em produtos nutracêuticos e melhoria do marketing digital.

Palavras-chave: Ambiente Interno. Ambiente Externo. Diagnóstico. Estratégia. Matriz SWOT.

ABSTRACT

Strategic management requires a diagnosis of the organizational reality, seeking to identify strengths, weaknesses, threats and opportunities, and outline an action plan capable of expanding the future prospects of the business. Thus, the main objective of this study was to develop strategic actions for the company Medfarma de Sananduva, Rio Grande do Sul, after implementing the SWOT matrix. Based on the literature review, the importance of the SWOT tool for constructing the diagnosis and promoting the planning of strategic actions is highlighted. A qualitative, exploratory-descriptive research was conducted, based on a case study. Information was collected through an interview with the owner and a questionnaire to the pharmacy's customers and suppliers in order to identify the variables that make up the internal and external environment. It was observed that the company is in a maintenance posture, which requires making the most of its strengths to minimize the effects of threats. The action plan presented suggests some strategies that can be implemented, including improving the physical structure, promoting customer loyalty, expanding promotional activities, selling exclusive products, increasing the average ticket, focusing on nutraceutical products and improving digital marketing.

Keywords: Internal Environment. External Environment. Diagnosis. Strategy. SWOT Matrix.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Contexto onde a estratégia competitiva é formulada	14
Figura 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	16
Figura 3 – Etapas do planejamento estratégico	20
Figura 3 – Análise SWOT	24
Figura 4 – Objetivo, missão e visão da empresa	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Particularidades dos tipos de planejamento.....	17
Quadro 2 – Componentes da análise externa.....	21
Quadro 3 – Estrutura para análise SWOT	23
Quadro 4 – Tipos básicos de estratégia	25
Quadro 5 – Estrutura do plano de ação	27
Quadro 6 – Percepção dos clientes sobre aspectos da empresa.....	32
Quadro 7 – Pontos fracos e fortes da empresa a partir da percepção dos clientes	32
Quadro 8 – Percepção dos fornecedores sobre aspectos da empresa	33
Quadro 9 – Pontos fracos e fortes da empresa a partir da percepção dos fornecedores.....	34
Quadro 10 – Ameaças e oportunidades a partir da percepção dos fornecedores	34
Quadro 11 – Análise ambiental da Medfarma.....	35
Quadro 12 – Matriz SWOT da Medfarma.....	36
Quadro 13 – Postura estratégica identificada para a Medfarma.....	38
Quadro 14 – Plano de ação estratégico.....	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA.....	10
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	Objetivo geral	11
1.2.2	Objetivos específicos	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	13
2.2	CARACTERIZANDO O PROCESSO DE PLANEJAMENTO.....	15
2.2.1	Planejamento estratégico	17
2.2.2	Planejamento tático	18
2.2.3	Planejamento operacional	19
2.2.4	Componentes do planejamento estratégico	20
2.3	MATRIZ SWOT.....	22
2.4	POSTURAS ESTRATÉGICAS.....	24
2.5	PLANO DE AÇÃO.....	26
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	30
4.2	PERCEPÇÃO DOS CLIENTES QUANTO À EMPRESA.....	31
4.3	PERCEPÇÃO DOS FORNECEDORES SOBRE A EMPRESA.....	33
4.4	ANÁLISE AMBIENTAL: INTERNA E EXTERNA.....	34
4.5	MATRIZ SWOT.....	36
4.6	IDENTIFICAÇÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA.....	37
4.7	AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
	REFERÊNCIAS	43
	APÊNDICES	45
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO DA MEDFARMA.....	45
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA O CLIENTE.....	47
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA FORNECEDORES.....	48

1 INTRODUÇÃO

O setor farmacêutico varejista tem ampliado sua representatividade no cenário socioeconômico, especialmente nos últimos anos, após a pandemia da Covid-19 e a crescente preocupação das pessoas com relação à saúde e bem-estar (CAETANO *et al.*, 2022). Essa realidade tem gerado desafios da gestão das farmácias, exigindo cada vez mais a adoção de medidas para melhorar o desempenho e os resultados.

A atividade comercial farmacêutica enfrenta uma alta competitividade no mercado (RIBEIRO; PRIETO, 2013). Isso exige da gestão, além de conhecimento técnico e normativo, saberes direcionados à condução do negócio, incluindo finanças, controle e planejamento. Nesse sentido, aponta-se a importância de estruturar a administração dos estabelecimentos farmacêuticos com vistas ao desenvolvimento do negócio a partir das questões internas e externas que o influenciam.

Uma dessas ações diz respeito à formulação de estratégias competitivas. Ao promover uma gestão estratégica do negócio é possível melhorar suas possibilidades de crescimento e consolidação no mercado onde atua. Nesse processo, considera-se que o planejamento estratégico auxilie a conduzir a empresa a novos patamares de eficiência e atuação frente à concorrência.

Assim, o planejamento estratégico é uma ferramenta importante para as organizações, independentemente do seu tamanho. Ele possibilita alcançar os objetivos e a traçar um caminho a ser seguido, o qual ajudará a empresa em seus resultados no futuro. No estabelecimento farmacêutico, o planejamento poderá guiar a gestão, direcionando os esforços e objetivos, sem que se abandone as atribuições clínicas do farmacêutico e a sua fiscalização, as boas práticas farmacêuticas para o controle sanitário e para distribuição e armazenamento de medicamentos.

Um importante instrumento no planejamento estratégico é a utilização da matriz SWOT, sigla dos termos ingleses: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Ela está relacionada com o processo de identificação das variáveis do ambiente organizacional, sendo um recurso que possibilita diagnosticar a realidade e auxiliar na formulação das estratégias que o negócio precisa para ampliar sua competitividade.

1.1 PROBLEMA

No presente estudo, o contexto de análise corresponde à Medfarma, um estabelecimento farmacêutico comercial que se caracteriza como uma pequena franquia, onde atuam o

proprietário, que é o farmacêutico responsável pela gestão, e uma atendente. A empresa localiza-se na cidade de Sananduva, estado do Rio Grande do Sul, e foi fundada em 2020.

A problemática principal está associada ao fato de que o segmento farmacêutico varejista tem enfrentado uma elevada concorrência, especialmente em decorrência do crescimento das grandes redes de farmácias. Desse modo, empreender no setor tornou-se uma atividade complexa e um desafio para as pequenas empresas, incluindo não apenas a questão financeira, mas também a necessidade de inovação e implantação de serviços que levem à fidelização dos clientes (MATTOS *et al.*, 2022).

No município de Sananduva existem atualmente, cerca de dez estabelecimentos farmacêuticos que são concorrentes diretos da Medfarma, alguns pertencentes à grandes redes e outros de menor porte. A concorrência é uma variável que impacta diretamente, e por isso a necessidade de melhorar a capacidade competitiva. Além disso, cabe destacar que a Medfarma, apesar de desenvolver uma gestão profissionalizada em termos administrativos, não realizou plano de negócio para sua abertura e também nenhum tipo de planejamento de médio e longo prazo.

Desse modo, considera-se que o planejamento estratégico da empresa por meio da implementação da matriz SWOT pode ser um recurso de gestão diferenciado, levando a uma maior assertividade na tomada de decisões, o que é fundamental para empresas pequenas que possuem recursos mais limitados.

Nesse sentido, tem-se como problemática a ser respondida com a pesquisa: a partir da análise SWOT, quais ações estratégicas podem ser implementadas pela Medfarma de Sananduva/RS?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar ações estratégicas para a empresa Medfarma de Sananduva/RS após a implementação da matriz SWOT.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar e analisar as forças e fraquezas da empresa;
- Caracterizar as oportunidades e ameaças da empresa;

- Identificar a postura estratégica da empresa;
- Interligar fatores externos e internos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A análise ambiental de uma empresa e a formulação de estratégias são elementos importantes no cenário de elevada competitividade. Por isso, a necessidade de se diagnosticar os problemas ou deficiências que, quando identificadas, cooperam para uma melhor organização do processo de gestão, controle e, principalmente, uma postura estratégica que decorre em tomada de decisões mais acertadas. A grande questão é encontrar mecanismos internos para enfrentar as adversidades do ambiente externo. E isso pode ser possível a partir da aplicação da matriz SWOT que conduz ao delineamento das características ambientais da empresa (CRUZ, 2017).

Assim, justifica-se a realização da presente pesquisa, pois se acredita que é fundamental analisar sua realidade a partir do diagnóstico estratégico, buscando compreender as características e variáveis que interferem em sua atividade, bem como projetar ações futuras com vistas ao seu desenvolvimento. Destaca-se ainda que o estudo contribuirá para a tomada de decisão, sendo que o diagnóstico poderá auxiliar na identificação dos pontos fracos e das ameaças que interferem negativamente na empresa, além de que a análise das oportunidades e pontos fortes contribuirá para a alavancagem dos mesmos, trazendo benefícios e melhores resultados.

Numa outra perspectiva, a pesquisa pode contribuir para o segmento farmacêutico comercial de pequeno porte, pois os resultados poderão mostrar que, ao aplicar uma ferramenta importante da ciência da Administração que é a matriz SWOT, é possível às empresas do setor delinear ações de planejamento e controle, melhorando a tomada de decisão e contribuindo para que os gestores tenham maior conhecimento frente ao negócio, direcionamento as ações e obtendo melhores resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a construção do referencial teórico foram destacados os temas-chave relacionados ao assunto, incluindo: administração estratégica; conceito e tipos de planejamento, especialmente, o estratégico; e, matriz SWOT e plano de ação. Apresentam-se aspectos conceituais e particularidades teóricas de cada tema, com a finalidade de embasar o trabalho de pesquisa.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

As empresas, independentemente de suas características e ramo de atuação, precisam desenvolver uma gestão voltada à estratégia e à promoção de ações que visem alcançar os objetivos organizacionais e buscar vantagens no mercado onde atuam. É como salientam Hitt, Ireland e Hoskisson (2020) ao destacar a estratégia como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidos para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.

Oliveira (2013) destaca que a administração estratégica é resultante da definição de suas partes: administração e estratégica.

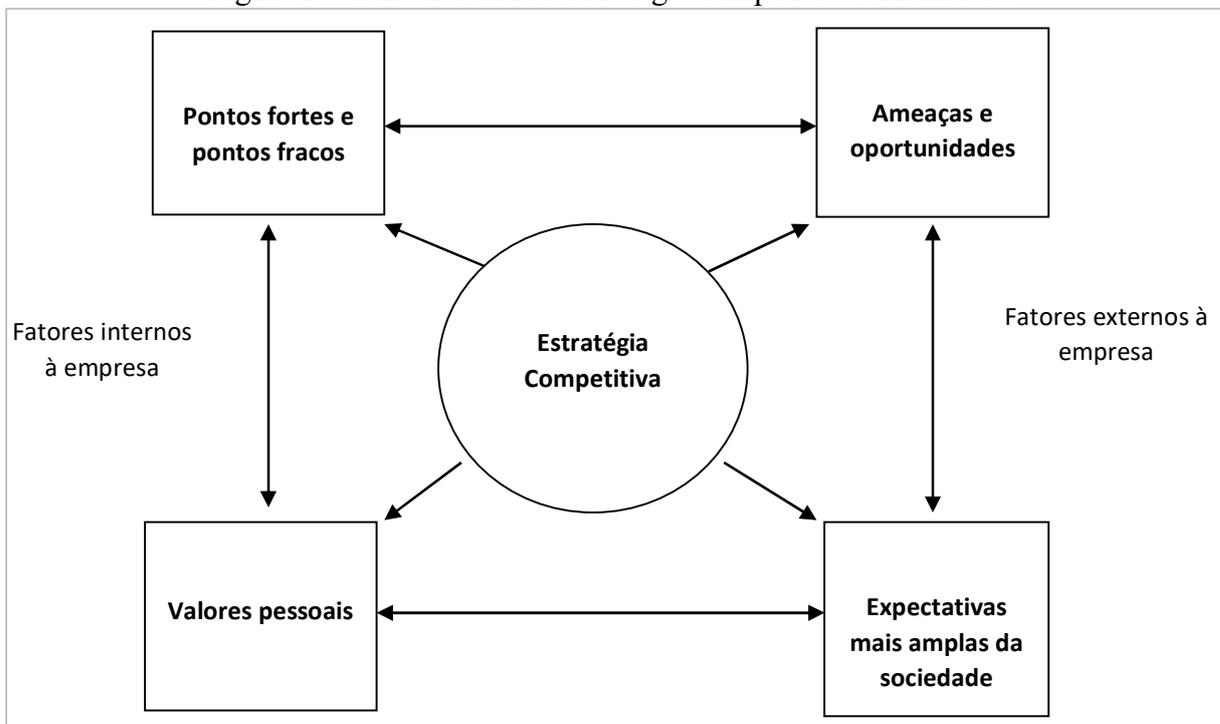
Administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais. [...]

Estratégica é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos – não controláveis – e internos – controláveis – da empresa, que visa interagir com as oportunidades e as ameaças ambientais ou externas perante os pontos fortes e fracos internos da empresa. [...] (OLIVEIRA, 2013, p. 4-5, grifo do autor).

Especialmente com relação à escolha da estratégia, Thompson Jr., Strickland e Gamble (2011) destacam que existem inúmeras variações das estratégias competitivas que as empresas podem utilizar, principalmente porque a abordagem estratégica de cada uma resulta em ações efetivadas especificamente para ajustar-se a suas próprias circunstâncias e ao ambiente setorial. Para esses autores, uma empresa obtém vantagem competitiva sustentável quando um número apreciável de compradores prefere seus produtos e serviços em comparação à oferta dos concorrentes e quando esta preferência for duradoura.

Porter (1986) mostra que a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso. Os pontos fortes e os pontos fracos da empresa são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores determinam os limites internos da estratégia competitiva que uma empresa pode adotar com pleno êxito, conforme Figura 1.

Figura 1 – Contexto onde a estratégia competitiva é formulada



Fonte: Porter (1986, p. 17)

Assim, a administração estratégica é uma necessidade das empresas, como forma de diferenciação e possibilidade de maior desenvolvimento do negócio no médio e longo prazo frente à concorrência do mercado e tendências e acontecimentos externos à empresa.

Dentre as abordagens distintas da estratégia competitiva, destacam-se cinco tipos:

1. Uma estratégia de liderança mediante custo baixo: tentar obter custos gerais menores que os dos concorrentes e ser atrativo para uma ampla base de clientes, geralmente praticando custos menores que os deles.
2. Uma estratégia de diferenciação ampla: tentar diferenciar a oferta de produtos daquela dos concorrentes de modo que agrade a um amplo espectro de compradores.
3. Uma estratégia de fornecedor com o melhor custo: proporcionar aos clientes mais valor por seu dinheiro ao incorporar atributos de produto que variam do bom ao excelente a um custo menor; a meta consiste em ter os menores (melhores) custos e preços em comparação aos concorrentes que oferecem produtos com atributos comparáveis.
4. Uma estratégia de liderança focada em custos (ou de nicho de mercado): concentra-se em um segmento de mercado restrito e em suplantar os concorrentes tendo custos menores e sendo capaz de vender aos clientes do nicho a um preço menor.
5. Uma estratégia de diferenciação focada (ou nicho de mercado): concentra-se em um segmento de compradores restrito e em sobrepujar os concorrentes oferecendo aos clientes do nicho atributos customizados que atendem a suas preferências e exigências melhor do que outros (THOMPSON JR.; STRICKLAND; GAMBLE, 2011, p. 134-135).

Desse modo, a administração estratégica pode ser considerada um processo de gestão sistêmico, a partir de um conjunto de normas e funções que visam alavancar a organização, identificando as estratégias de atuação, pautada no processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais e otimização dos recursos internos (OLIVEIRA, 2013).

Na perspectiva de Matias-Pereira (2011), a administração estratégica surge como uma abordagem estruturada à gestão da mudança. É baseada no posicionamento e relacionamento da empresa com seu ambiente, assegurando resultados continuados e antecipando eventuais surpresas, tendo o objetivo de manter a organização como um conjunto integrado ao seu ambiente, num processo evolutivo, contínuo e interativo.

Nesse sentido, a administração estratégica é aquela que se desenvolve a partir da realidade e da estrutura própria da empresa, ao mesmo tempo que alavanca o negócio com base na gestão das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do contexto organizacional (CHIAVENATO, 2022). E, nesse processo de formulação da estratégia organizacional, o planejamento é parte fundamental, como será observado na sequência.

2.2 CARACTERIZANDO O PROCESSO DE PLANEJAMENTO

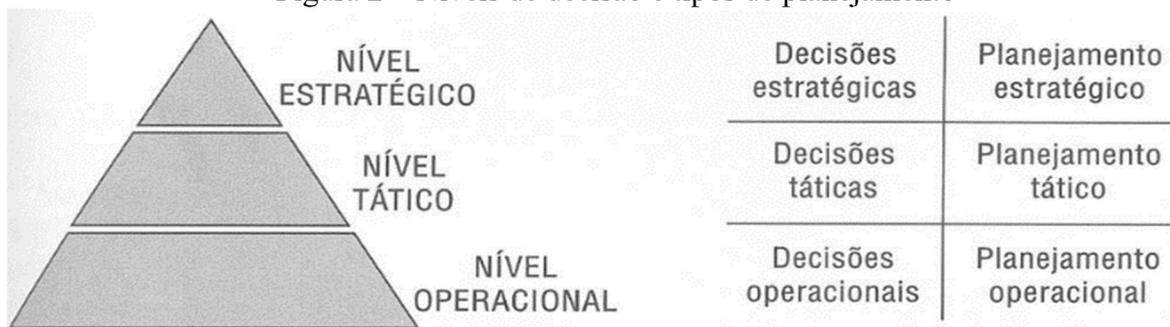
De forma generalista, o planejamento pode ser concebido como um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados, sendo um método contínuo destinado à solução racional de problemas ou promover mudanças. Pode ser visto como uma busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos. Isso significa que o ato de planejar é um processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação, de previsão de necessidades e

racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações (MATIAS-PEREIRA, 2011).

No contexto organizacional, o planejamento é a atividade gerencial básica que deve anteceder todas as demais e ser a base para as ações dos gestores, que devem influenciar, organizar e controlar. Um programa de planejamento poderá proporcionar vantagens como melhoria da tomada de decisão, auxiliando os gestores a se orientarem para o futuro e destacar os objetivos organizacionais, que são o ponto de largada para o planejamento. Além disso, o planejamento contribui para a criação de um norte para alcançar os objetivos e as metas da organização. Contudo, quando não é bem estruturado ou quando é utilizado incorretamente, o planejamento pode gerar desvantagens às empresas, gerando prejuízos de ordem gerencial e de resultados (GUAZZELLI; XARÃO, 2018).

Para Oliveira (2015), considerando os grandes níveis hierárquicos, existem três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Nesse contexto, existe níveis de decisões dentro da empresa e para cada uma delas é utilizado um tipo de planejamento, conforme pode ser observado na pirâmide da Figura 2. Para decisões estratégicas, longo prazo, utiliza-se o planejamento estratégico. Para decisões táticas, de médio prazo, utiliza-se o planejamento tático. E, para decisões operacionais, de curto prazo, utiliza-se o planejamento operacional.

Figura 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2015, p. 38).

A partir da Figura 2, pode-se verificar que o que está no topo da pirâmide corresponde ao nível estratégico, em que são elaborados os planos e estratégias considerando a empresa como um todo. No nível tático, as ideias elaboradas anteriormente são convertidas em atividades práticas, servindo como um elo entre o nível superior e o inferior. E, no último nível,

que é o operacional, as atividades estratégicas são realizadas no dia a dia, de forma que o resultado desejado seja positivo (OLIVEIRA, 2015).

No Quadro 1 amplia-se a caracterização de cada um dos tipos de planejamento.

Quadro 1 – Particularidades dos tipos de planejamento

Planejamento estratégico: é o planejamento mais amplo e abrange toda a organização.	
Horizonte temporal:	Projetado para o longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos por vários anos.
Abrangência:	Envolve a organização como um todo, todos os seus recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.
Conteúdo:	Genérico, sintético e abrangente.
Definição:	É definido pela cúpula da organização (em nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais planos estão subordinados.
Planejamento tático: é o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização.	
Horizonte temporal:	Projetado para o médio prazo, geralmente para exercício anual.
Abrangência:	Envolve cada departamento, com seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
Conteúdo:	É menos genérico e mais detalhado que o planejamento estratégico.
Definição:	É definido em nível intermediário, em cada departamento da organização.
Planejamento operacional: é o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica.	
Horizonte temporal:	É projetado para o curto prazo, para o imediato.
Abrangência:	Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.
Conteúdo:	É detalhado, específico e analítico.
Definição:	É definido no nível operacional e focado em cada tarefa ou atividade.

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2023, p. 54).

Assim, cabe sintetizar a diferenciação entre os tipos de planejamento a partir do que diz Cruz (2017, p. 79): “O planejamento estratégico diz para onde ir. O planejamento tático diz o que fazer para realizar o planejamento estratégico. O operacional diz à organização como executar o planejamento tático para que o planejamento estratégico seja realizado”.

2.2.1 Planejamento Estratégico

Enquanto a estratégia empresarial está voltada para o que a empresa deve fazer para alcançar os objetivos empresariais, o planejamento estratégico procura especificar como fazer para alcançar aqueles objetivos. Trata-se de estabelecer o que a empresa deve fazer antes da necessária ação empresarial (CHIAVENATO, 2022).

Planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida e sustentável da organização, e de sua missão e visão no ambiente em que ela atua. [...] Trata-se de planejar o foco e a direção estratégica para onde a organização pretende ir e, assim, garantir sua competitividade e sustentabilidade no alcance de seus objetivos globais. Essencialmente, planejamento estratégico é um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e orientam o que é uma organização, o que ela faz e por que ela faz isso, inserindo-a no ambiente onde atua, com foco no futuro (CHIAVENATO; SAPIRO, 2023, p. 41).

Assim, o planejamento estratégico pode ser aceito como um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente, sendo, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Considera-se que, para o delineamento do planejamento estratégico, é fundamental que os gestores respondam as seguintes perguntas:

- Quem somos nós?
- O que nós fazemos?
- Por que fazemos?
- Onde estamos?
- Onde queremos chegar?
- O que poderíamos vir a fazer?
- O que valorizamos?
- Quem são nossos concorrentes?
- Quem são os nossos clientes?
- Quem são os nossos potenciais clientes?
- A quais leis estamos submetidos? (CRUZ, 2017, p. 39).

A partir dessas respostas é possível gerar uma sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos não controláveis e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2015).

2.2.2 Planejamento Tático

O planejamento tático é o primeiro desdobramento do plano estratégico e essencialmente tem por função servir de ponte entre o estratégico e o operacional das organizações. Enquanto o planejamento estratégico é feito para toda a organização, o

planejamento tático é feito em nível de área, envolvendo às vezes apenas um processo de negócio de ponta a ponta. O planejamento tático é o responsável por criar metas e condições para que os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico sejam atingidos. Por se tratar de um planejamento mais específico, as decisões devem ser tomadas por pessoas que ocupam cargos da média administração, o nível entre a alta direção e o operacional (CRUZ, 2017).

Nesse sentido, o planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Esse processo trabalha com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico, tendo como finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa (OLIVEIRA, 2015).

2.2.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional pode ser aceito como uma formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Nessa situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais que correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático (MATIAS-PEREIRA, 2011).

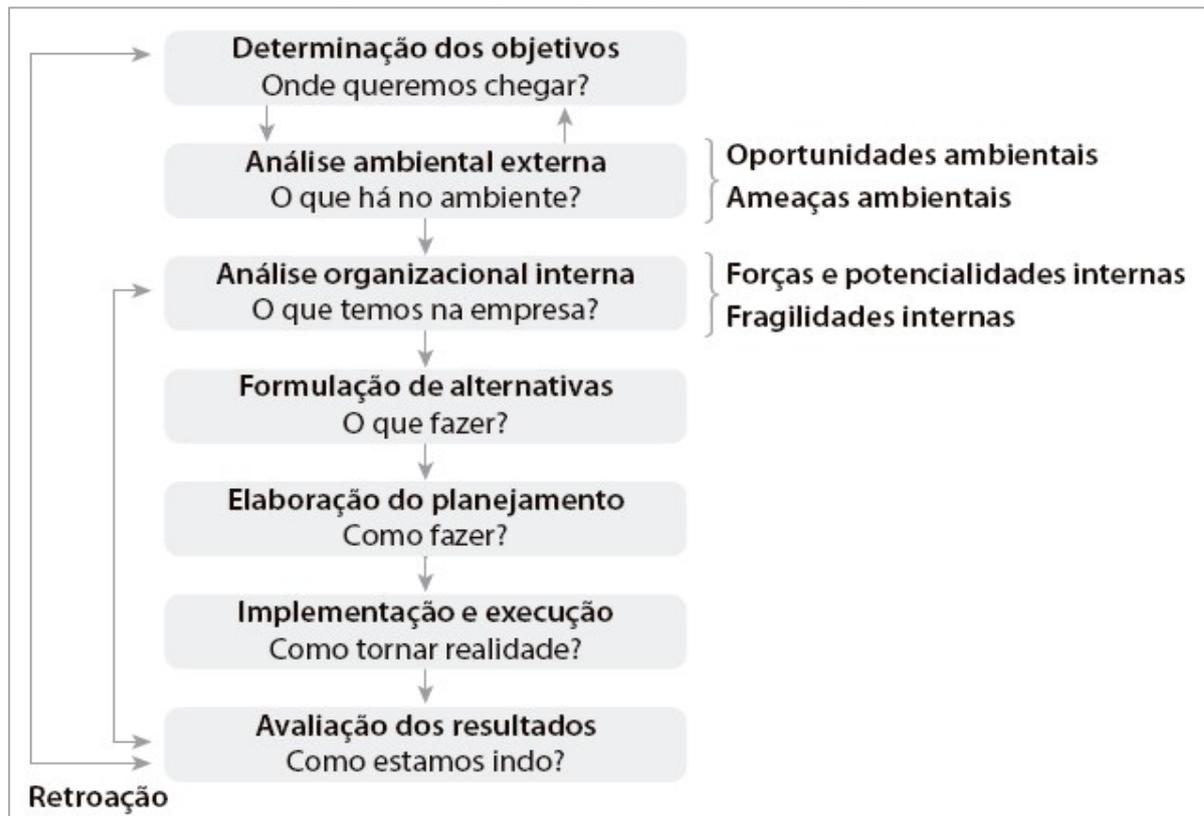
No planejamento operacional, tem-se o plano que define quais ações devem ser tomadas para aumentar ou maximizar os resultados. Cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes os: recursos necessários para seu desenvolvimento e implementação; procedimentos básicos a serem adotados; prazos estabelecidos; e responsáveis por sua execução e implantação (OLIVEIRA, 2015).

Assim, o plano operacional nada mais é do que a conceituação dos processos, primários e secundários, que permitirão que a organização opere. Esse planejamento detalha a operação, o que deve ser feito pela organização, dentro de cada área (marketing, finanças, recursos humanos, tecnologia, vendas, etc.). É justamente por esta característica que o plano operacional desce até os processos de negócio operacionais e é também por isso que, se os processos não estiverem formalmente documentados, não poderão ser executados com segurança, colocando o plano operacional em risco ou completamente inoperante (CRUZ, 2017).

2.2.4 Componentes do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é desenvolvido a partir de etapas claramente definidas, as quais possibilitarão o diagnóstico e a formulação das ações a serem realizadas, conforme as metas da organização. Na Figura 3, há a identificação dessas fases:

Figura 3 – Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Chiavenato (2022, p. 125).

O planejamento estratégico é constituído pelos seguintes elementos: visão do negócio, missão, análise ambiental interna, análise ambiental externa, formulação da estratégia, execução da estratégia (plano de ação) e reavaliação da estratégia (auditoria de desempenho e resultados) (CHIAVENATO; SAPIRO, 2022).

Especialmente sobre a visão e missão de negócio, cabe destacar:

Visão de negócios: mostra uma imagem da organização quando da realização de seus propósitos no futuro. Trata-se não de prever o futuro, mas, sim, de assegurá-lo no presente. A visão de negócios cria um “estado de tensão” positivo entre o mundo como ele é e o que gostaríamos que fosse (sonho). Pode servir também como uma fonte inspiradora, um “chamamento”, que estimule e motive as pessoas ao ver realizada com sucesso a missão declarada. A visão de negócios, associada a uma declaração de missão balizada pelos valores organizacionais, compõe a intenção estratégica da organização.

Declaração da missão: é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e definem o “negócio”, delimitando o seu ambiente de atuação. A missão da organização representa a razão de ser da organização, o seu papel na sociedade. Ela é, claramente, uma definição que antecede o diagnóstico estratégico (CHIAVENATO; SAPIRO, 2022, p. 60).

Outro componente fundamental do diagnóstico estratégico é a análise ambiental, interna e externa. A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição sobre produtos *versus* mercados e suas pretensões futuras. As oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las; já as ameaças, são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma (OLIVEIRA, 2015).

Nessa mesma perspectiva, Hitt, Ireland e Hoskisson (2020) dizem que a oportunidade é representada por uma condição no ambiente geral que pode ajudar a empresa a alcançar a competitividade estratégica. A ameaça é representada por qualquer condição no ambiente geral que possa vir a prejudicar os esforços da empresa para alcançar a competitividade estratégica.

A oportunidade pode beneficiar sua atividade estratégica, desde que conhecida e usufruída corretamente enquanto existente; e a ameaça concebe obstáculos à sua atividade estratégica, podendo ou não ser evitada, caso seja identificada rapidamente (GUAZZELLI; XARÃO, 2018). O processo de análise do ambiente externo deve ser conduzido de forma contínua, compreendendo quatro atividades: investigação minuciosa, monitoramento, previsão e avaliação, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Componentes da análise externa

Investigação minuciosa	=> Identificação precoce de sinais de mudanças e tendências do ambiente.
Monitoramento	=> Interpretação do significado através de observações contínuas das mudanças e tendências do ambiente.
Previsão	=> Desenvolvimento de projeções e de resultados antecipados com base no acompanhamento das mudanças e tendências.
Avaliação	=> Determinação da ocasião e da importância das mudanças e tendências do setor para as estratégias e a administração da empresa

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2020, p. 60)

A análise interna se preocupa com os pontos fracos e fortes. Os pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente. Já os pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente (OLIVEIRA, 2015). Nessa linha, Costa (2006, p. 112) caracteriza os pontos fracos e fortes e acrescenta os “pontos a melhorar”:

- Pontos fortes: são aquelas características positivas de destaque, na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito;
- Pontos fracos: são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento de seu propósito;
- Pontos a melhorar: são características positivas na instituição, mas não em nível ou grau suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito (COSTA, 2006, p. 112).

Assim, o ponto forte trata-se da diferenciação alcançada pela organização, que oportuniza uma vantagem operacional no ambiente empresarial. O ponto fraco, por sua vez, compreende as circunstâncias inadequadas da organização, que propicia uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (GUAZZELLI; XARÃO, 2018).

Por isso, os pontos fracos e fortes de uma empresa constituem seus recursos (positivos e negativos). Incluem os recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa), os organizacionais (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração e compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle) e físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia). Em um contexto de excelência, todos os três tipos de recursos trabalham juntos para oferecer à empresa uma vantagem competitiva sustentada (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2020).

2.3 MATRIZ SWOT

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura identificar a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos, verificando o que a organização tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo (MATIAS-PEREIRA, 2011).

A matriz SWOT é um dos instrumentos que oportuniza fazer o diagnóstico estratégico. Foi desenvolvida na década de 1960 na Universidade de Stanford, EUA, e rapidamente se transformou num exercício utilizado por todas as principais empresas do mundo na formulação de suas estratégias (CRUZ, 2017).

Essa análise contribui para a identificação da postura estratégica da empresa, facilitando o delineamento das ações e estratégias que precisam ser implementadas para o alcance das metas e objetivos organizacionais. O Quadro 3 apresenta uma estrutura para a análise SWOT:

Quadro 3 – Estrutura para análise SWOT

Fatores de possíveis oportunidades e ameaças do ambiente externo				
Forças econômicas	Forças político-legais	Forças sociais	Forças tecnológicas	Forças setoriais
Possíveis pontos fortes e fracos da organização				
Acesso a matérias-primas Propaganda Conselho de administração Marcas Administração de canais Reputação da empresa Sistema de informação Sistemas de controle Custos Lealdade do cliente Tomada de decisões	Distribuição Economias de escala <i>Scanning</i> ambiental Recursos financeiros Previsões <i>Lobbies</i> junto ao governo Recursos humanos Relações de trabalho Liderança Localização	Administração Produção e operações Participação de mercado Estrutura organizacional Instalações físicas/equipamentos Diferenciação de produtos/serviços Qualidade dos produtos/serviços Promoção Relações públicas	Compras Controle de qualidade Pesquisa e desenvolvimento Vendas Controle estratégico Formulação de estratégia Implementação de estratégias Tecnologia Administração de estoque	

Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2020, p. 335-339).

A matriz SWOT amplia as correlações entre aspectos internos e externos que impactam a empresa. Em relação aos fatores internos, a empresa deve buscar “olhar para dentro e se conhecer”. Os pontos fortes e fracos são fatores controlados pela própria empresa, que a colocam em vantagem ou desvantagem em relação a seus concorrentes. No ambiente interno, a empresa deve buscar identificar quais fatores são essenciais para o seu sucesso no mercado e quais são os mais deficientes. Já o ambiente externo se refere à avaliação das oportunidades e ameaças, fatores que não podem ser controlados pela empresa, mas que a empresa deve saber lidar com a forma como eles influenciam em seu negócio. Empresas sensíveis ao mercado conseguem se preparar melhor para enfrentar as dinâmicas do mercado. O ambiente externo é composto por ambiente imediato e macroambiente. O ambiente imediato pode ser relacionado

com os fatores que atuam diretamente no setor de atuação da empresa, como clientes, fornecedores, concorrentes e novos entrantes. O macroambiente, por sua vez, refere-se ao que está além desse segmento, como os aspectos políticos, econômicos, socioculturais e tecnológicos (OLIVEIRA; ROSSI, 2019).

Por meio da análise SWOT, as organizações têm a possibilidade de controlar o seu ambiente interno. Ao constatar um ponto forte, poderá incentivá-lo para que se intensifique ainda mais; já ao verificar um ponto fraco, a empresa poderá realizar atividades para minimizá-lo. Em relação ao ambiente externo, a empresa não dispõe de controle sobre ele. Assim, deverá estar sempre alerta, monitorando-o com uma frequência alta, para que seja possível aproveitar-se das oportunidades disponíveis e esquivar-se das possíveis ameaças (GUAZZELLI; XARÃO, 2018). Os mecanismos de desativação, melhoria, enfrentamento e aproveitamento são melhor observados na Figura 3.

Figura 4 – Análise SWOT

		Análise ambiental	
		Ameaças	Oportunidades
Análise Organizacional	Pontos fracos	Desativação – Área de risco acenturado A empresa possui fraquezas e o ambiente impõe ameaças.	Melhoria – Área de aproveitamento potencial A empresa possui fraquezas e o ambiente oferece oportunidades.
	Pontos fortes	Enfrentamento – Área de risco enfrentável A empresa possui forças e o ambiente impõe ameaças.	Aproveitamento – Área de domínio da empresa A empresa possui forças e o ambiente impõe ameaças.

Fonte: Chiavenato (2022, p. 136).

2.4 POSTURAS ESTRATÉGICAS

A postura estratégica é aliada da gestão estratégica que visa orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo necessárias para a empresa. A postura estratégica corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Oliveira (2015) destaca as quatro estratégias que podem ser desenvolvidas pela empresa, a partir do diagnóstico estratégico: estratégia de sobrevivência, estratégia de manutenção, estratégia de crescimento e estratégia de desenvolvimento, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Tipos básicos de estratégia

Diagnóstico		INTERNO	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
E X T E R N O	Predominância de ameaças	<i>Postura estratégica de sobrevivência</i>	<i>Postura estratégica de manutenção</i>
		- redução de custos - desinvestimento - liquidação de negócio	- estabilidade - nicho - especialização
	Predominância de oportunidades	<i>Postura estratégica de crescimento</i>	<i>Postura estratégica de desenvolvimento</i>
		- inovação - internacionalização - <i>joint venture</i> - expansão	- de mercado - de produto - financeiro - de capacidades - de estabilidade - diversificação (horizontal, vertical, concêntrica, conglomerada, interna, mista)

Fonte: Oliveira (2015, p. 196)

A estratégia de sobrevivência deve ser adotada pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas). Numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão é parar os investimentos e reduzir, ao máximo, as despesas. Assim, os tipos de estratégia que se enquadram na situação de sobrevivência da empresa são: redução de custos e desinvestimento (OLIVEIRA, 2015).

Na estratégia de manutenção, a empresa consegue identificar um ambiente com predominância de ameaças; entretanto, ela possui uma série de pontos fortes – disponibilidade financeiras, recursos humanos, tecnologia, etc. – acumulados ao longo do tempo, que possibilitam, além de querer continuar sobrevivendo, também manter a posição conquistada até o momento. A estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades e, a partir dessa situação, prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças. Assim, a estratégia de manutenção pode ser desenvolvida de três formas: estratégia de estabilidade (manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado), estratégia de nicho (domínio de um segmento de mercado onde atua) ou estratégia de

especialização (conquistar ou manter liderança através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades) (OLIVEIRA, 2015).

Com relação à estratégia de crescimento, Oliveira (2015) ressalta que, nesta situação, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente, é usufruída a situação favorável pela empresa. Assim, algumas das estratégias inerentes à postura de crescimento são: estratégia de inovação (antecipação frente aos concorrentes – desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços), estratégia de internacionalização (ampliar as atividades para fora do país de origem), estratégia de *joint venture* (entrar em novo mercado associando-se com outra empresa para produzir um produto) e estratégia de expansão (expansão planejada da empresa).

Por fim, na estratégia de desenvolvimento, a empresa tem predominância de pontos fortes e de oportunidades. Pode-se procurar novos mercados e clientes ou novas tecnologias. A estratégia de desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações: desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços, desenvolvimento financeiro, desenvolvimento de capacidades e desenvolvimento de estabilidade (OLIVEIRA, 2015).

É fundamental destacar que a postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão. Nesse sentido, para estabelecer a postura estratégica na empresa é preciso considerar três aspectos: a missão da empresa; a relação – positiva ou negativa – entre as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no momento específico da escolha; e a relação – positiva ou negativa – entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente (OLIVEIRA, 2015).

2.5 PLANO DE AÇÃO

A administração e o planejamento estratégico necessitam de um plano de ação para que possam ser concretizados. Para tanto, os objetivos e metas devem ser fixados a partir das estratégias estabelecidas, tanto as competitivas como as corporativas. Para cada objetivo ou meta deve haver planos de ação específicos para se assegurar que as ações e passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas (COSTA, 2006).

O método 5W2H consiste em responder perguntas direcionadas a mapear informações necessárias para que um projeto ou plano alcance êxito e não seja interrompido durante o seu andamento, de modo a proporcionar uma leitura objetiva dele e das suas responsabilidades. A sigla que designa o método (5W2H) origina-se dos termos em língua inglesa que indagam acerca de etapas, justificativas, responsabilidade, local, momento, método e custos envolvidos na proposta em questão: What? - O que será feito? (etapas); Why? - Por que será feito? (justificativas); Who? - Por quem será feito? (responsabilidade); Where? - Onde será feito? (local); When? - Quando será feito? (momento); How? - Como será feito? (método); How much? - Quanto custará para fazer? (custo) (GUAZZELLI; XARÃO, 2018).

Conforme Costa (2006), no plano de ação devem estar definidos os investimentos e despesas necessários para implantar as estratégias. Para a construção de um bom plano de ação estratégico é importante seguir as orientações dispostas no Quadro 5.

Quadro 5 – Estrutura do plano de ação

Perguntas	Comentários
O quê?	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessárias, quais dependem de quais, e quais devem ser realizados simultaneamente.
Depende de quê?	Esta atividade depende de qual? Qual ou quais etapas devem estar completadas para que esta possa se iniciar?
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar a sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê?	Justificativa: Por que a etapa específica é considerada necessária?
Como?	Como a etapa deverá ser executada? É a maneira como será feita cada etapa.
Até quando?	Até quando aquela atividade deve estar completada?
Quanto custa?	Quanto vai custar a etapa, quanto será gasto para realizá-la?
Recursos necessários?	Que outros recursos são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas e tecnologias?

Fonte: Costa (2006, p. 207)

Para que se tenha alguma probabilidade de sucesso a partir do plano de ação, é fundamental adotar metodologias para avaliar e reajustar constantemente a empresa (KUAZAQUI, 2016). É a partir da formulação das ações, tendo em vista a postura estratégica identificada na empresa, que se consegue adotar perspectivas diferenciadas para a administração que venham ao encontro dos requisitos de qualidade, amplitude, pertinência, racionalização de recursos, custos e tempo envolvidos na coleta, tratamento e disseminação de informação em ambientes cada vez mais dinâmicos (CRUZ, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, desenvolvido a partir de abordagem qualitativa-quantitativa, utilizando o método exploratório e descritivo com a finalidade de diagnosticar a situação organizacional, identificando problemas, desenvolvendo um panorama do ambiente interno e externo e formulando ações estratégicas.

O estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005).

A pesquisa exploratória-descritiva busca aprimorar ideias sobre o fenômeno estudado, proporcionando maior familiaridade com as questões envolvidas, ao mesmo tempo que descreve as características do contexto. Envolve levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas ou aplicação de questionários com pessoas que possuem experiência prática com o problema, buscando uma maior compreensão da realidade que está sendo analisada (GIL, 2018).

A abordagem de pesquisa qualitativa trabalha com dados e informações que não podem ser quantificados, como valores e interesses. Tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. Esse tipo de estudo supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, geralmente, através do trabalho de campo (MINAYO, 2014). A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas e correlação de variáveis (GIL, 2018).

O estudo foi realizado na farmácia Medfarma, localizada na cidade de Sananduva, estado do Rio Grande do Sul. Participaram da pesquisa o proprietário, uma amostra de 20 clientes e uma amostra de cinco fornecedores. A escolha das amostras deu-se de forma intencional, não-probabilística. Justifica-se a escolha desse número de amostra pelo fato de possibilitar os dados para o estudo.

Para a coleta de dados, foi realizada entrevista com o proprietário e aplicado questionário de forma presencial junto a clientes e on-line junto aos fornecedores. Os instrumentos de pesquisa foram adaptados de outros estudos e construídos a partir da teoria acerca do diagnóstico estratégico (CASTRO; SANTOS, 2007; OLIVEIRA, 2015; RODRIGUES *et al.*, 2016; SILVA, 2022).

A entrevista com o proprietário foi previamente agendada, utilizando-se um roteiro pré-estruturado (Apêndice A), o qual teve como objetivo caracterizar o negócio, missão, visão e valores, identificando os principais elementos do ambiente interno e externo.

O questionário com os clientes foi aplicado diretamente na farmácia, no momento em que os clientes realizavam uma compra, solicitando a adesão voluntária e disponibilidade de responder às questões diretamente à pesquisadora (Apêndice B). O processo de entrevista ocorreu no período de 22 a 26 de abril de 2024. As respostas dos participantes durante as entrevistas foram transcritas pela pesquisadora, utilizando-as, posteriormente, no processo de análise.

Já o questionário para os fornecedores (Apêndice C) foi disponibilizado via *Google Forms*, sendo enviado link por e-mail e WhatsApp, constando de um formulário com questões fechadas de múltipla escolha e também abertas (descritivas).

Para a análise, os dados foram organizados em quadros e gráficos, interpretados de forma descritiva à luz da literatura, com a finalidade de atender aos objetivos do estudo, delineando o diagnóstico e a matriz SWOT, para posterior construção do plano de ação 5W2H.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, incluindo uma descrição da empresa, as informações coletadas junto ao proprietário, clientes e fornecedores. Também se destaca o diagnóstico, delineando a matriz SWOT, a qual serviu de base para a formulação da postura e das ações estratégicas para a empresa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA¹

A farmácia Medfarma está localizada na Rua Quatorze de Julho, nº 327, município de Sananduva, estado do Rio Grande do Sul. Foi fundada em dezembro de 2018, iniciando as atividades na cidade de Tapejara, sendo transferida para Sananduva em março de 2020.

Classifica-se como empresa de pequeno porte, do segmento farmácia varejista (drogaria), comercializando toda linha de medicamentos, correlatos e perfumaria. Presta serviços farmacêuticos como aferição de pressão arterial, glicemia em jejum, aplicação de injetáveis e atenção farmacêutica.

Atuam na empresa o proprietário (37 anos), que é o farmacêutico responsável e também gestor, e uma funcionária, que realiza o atendimento ao público.

A estrutura física é alugada, contando com espaço de, aproximadamente, 50 m², com boa iluminação e sala para aplicação de injetáveis.

Os horários de atendimento são de segunda a sexta das 7:30 às 19:00, com intervalo das 12:00 às 12:30, e aos sábados das 7:30 às 12:00 e à tarde das 13:00 às 17:00 horas.

Conta com cerca de vinte fornecedores, responsáveis por diversas marcas e mix de produtos. O número de clientes varia de acordo com o dia, sendo em média, cem clientes fixos. No sistema estão cadastrados 80 clientes.

A gestão contábil é feita por empresa terceirizada, a qual fica responsável pela conferência de notas de entrada e saída, bem como registros de funcionários, obrigações fiscais, entre outros.

O controle de estoque é realizado pelo gestor (farmacêutico proprietário), utilizando o Trier Sistema. Geralmente as reposições são feitas no dia, sendo enviado o pedido até às 19 horas. Alguns pedidos são feitos semanalmente conforme a demanda ou ainda mensalmente, conforme o giro do produto (para conseguir preço melhor num montante maior). Os produtos

¹ Esta seção foi construída a partir das respostas obtidas na entrevista com o proprietário.

que não são encontrados em algumas distribuidoras são anotados para serem comprados diretamente com o vendedor.

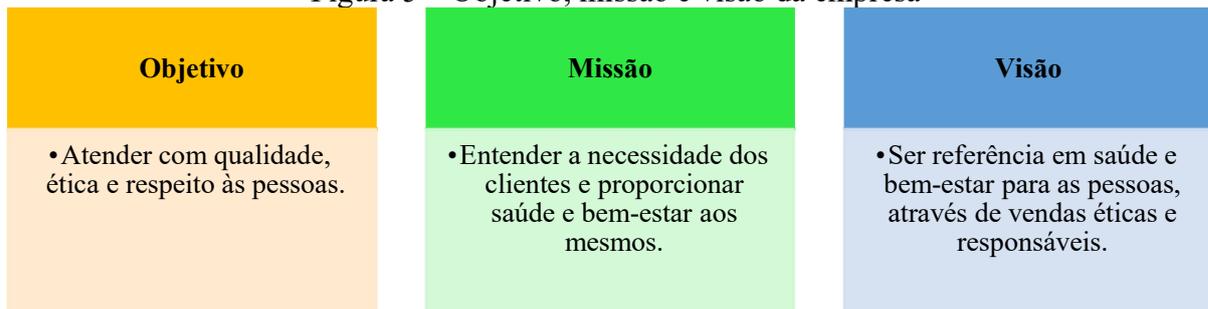
A gestão de marketing também é feita pelo gestor. Utiliza-se o Canva para fazer as artes e as postagens são feitas nas redes sociais da empresa (*Facebook e Instagram*). Também é utilizado a rádio comunitária local para divulgação de propagandas da farmácia.

Quanto ao mix de marketing, as principais ações dentro de cada composto são:

- a) Produtos: variedade de produtos, incluindo medicamentos, nutracêuticos, higiene pessoal, suplementos, etc.; de diversas marcas, laboratórios, conforme identificada a preferência da maioria dos clientes.
- b) Preços: é utilizada uma margem de lucro conforme a categoria do produto, as formas de pagamento são à vista com desconto e a prazo no cartão.
- c) Praça: loja física, fácil acesso em decorrência da localização, estacionamento deficitário no entorno, identificada e divulgada nas redes sociais.
- d) Promoção: realizadas conforme negociações de melhores preços, identificadas na farmácia em locais mais expostos, com cartaz e valor, divulgada nas redes sociais com artes que chamam atenção dos clientes (aviso de chegada de produtos).

Quanto às diretrizes que norteiam a Farmácia Medfarma, cabe destacar seu objetivo, missão e visão (Figura 4):

Figura 5 – Objetivo, missão e visão da empresa



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

4.2 PERCEPÇÃO DOS CLIENTES QUANTO À EMPRESA

Foram entrevistados 20 (vinte) clientes da empresa, sendo 11 mulheres (55%) e 9 homens (45%) de diferentes faixas etárias: 20 a 30 anos (15%), 31 a 40 anos (40%), 41 a 50 anos (20%) e mais de 51 anos (25%).

A totalidade dos clientes pesquisados afirmou que a Medfarma é uma empresa confiável e que se sente satisfeita com os produtos/serviços oferecidos pela mesma.

No Quadro 6 consta a avaliação dos clientes quanto a algumas variáveis:

Quadro 6 – Percepção dos clientes sobre aspectos da empresa

Variável	Muito bom		Bom		Regular		Insatisfatório	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Atendimento prestado	15	75	5	25	0	-	0	-
Produtos comercializados	13	65	7	35	0	-	0	-
Estrutura física (layout, ambiente, etc.)	11	55	9	45	0	-	0	-
Localização	12	60	8	40	0	-	0	-
Preços praticados	8	40	10	50	2	10	0	-
Formas de pagamento	11	55	9	45	0	-	0	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Observa-se a partir do Quadro 6 que os vinte clientes pesquisados avaliam a Medfarma positivamente (bom e muito bom) em todos os quesitos. Apenas os preços praticados pela empresa foram avaliados de forma regular por 10% dos clientes.

A maioria dos pesquisados (55%) destacaram que a Medfarma não tem nada a ser melhorado e que tudo está adequado. Contudo, 45% destacaram alguns aspectos que a empresa pode melhorar, que são: recompensar a fidelidade do cliente (programa de fidelização, descontos e brindes); estacionamento privado; maior variedade de produtos; sala maior para injetáveis; mais ações de marketing; ambiente maior; ar-condicionado; mais promoções de produtos.

No Quadro 7, apresentam-se os pontos fracos e fortes da empresa a partir da percepção dos clientes:

Quadro 7 – Pontos fracos e fortes da empresa a partir da percepção dos clientes

Pontos fracos	Pontos fortes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estacionamento (n=5) ▪ Preço (n=2) ▪ Variedade de marcas e produtos (n=2) ▪ Espaço pequeno ▪ Parcelamento ▪ Poucas promoções 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento (n=17) ▪ Qualidade dos produtos (n=3) ▪ Localização (n=2) ▪ Atenção e interesse em ajudar o cliente (n=2) ▪ Acolhimento e simpatia ▪ Agilidade ▪ Confiança ▪ Cordialidade ▪ Limpeza e organização ▪ Sorteios e promoções

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Percebe-se que os clientes relatam mais pontos fortes do que pontos fracos. Aspectos relacionados ao atendimento, qualidade dos produtos e localização são as maiores forças da

empresa, na visão dos clientes. Dentre as fraquezas, o estacionamento é a principal, seguida de preço e variedade de produtos.

4.3 PERCEPÇÃO DOS FORNECEDORES SOBRE A EMPRESA

Participaram da pesquisa cinco fornecedores. A partir das respostas verificou-se que, para todos os pesquisados, a Medfarma é uma empresa representativa no mercado local. Para os fornecedores, há boas perspectivas de crescimento do setor farmacêutico, especialmente com relação à inovação, sendo que cada empresa precisa, permanentemente, diversificar produtos, agregar serviços de saúde e desenvolver um atendimento diferenciado.

Sobre a relação que os fornecedores têm com a Medfarma, a pesquisa destacou o desenvolvimento de compras a partir de atendimento híbrido e personalizado, sempre pautado na confiança e transparência.

No Quadro 8, observa-se a percepção dos fornecedores quanto a alguns aspectos da empresa. Nota-se uma avaliação positiva da Medfarma por parte dos fornecedores. Contudo, são apontados aspectos que podem ser melhorados quanto ao volume de negociação, adaptação e imagem da empresa no mercado.

Quadro 8 – Percepção dos fornecedores sobre aspectos da empresa

Variável	Muito bom		Bom		Regular		Insatisfatório	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Volume de negociação	1	20	3	60	1	20	0	-
Adaptação às exigências do mercado	3	60	1	20	1	20	0	-
Relacionamento com gestor (proprietário)	3	60	2	40	0	-	0	-
Imagem no mercado	3	60	1	20	1	20	0	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

No Quadro 9 são descritos os pontos fortes e os pontos fracos referentes ao ambiente interno da empresa, na perspectiva dos fornecedores. Observa-se que apenas um ponto fraco foi listado, acerca do local onde a farmácia se encontra, acredita-se que a empresa precisaria de um ponto que tivesse maior circulação, para que mais pessoas entrassem na loja.

Já os pontos fortes agregam aspectos do atendimento individualizado que a empresa realiza ao cliente, bem como organização do ponto de venda e conhecimento e variedade dos produtos.

Quadro 9 – Pontos fracos e fortes da empresa a partir da percepção dos fornecedores

Pontos fracos	Pontos fortes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Local 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento personalizado (n=3) ▪ Ambiente agradável e organizado (n=2) ▪ Conhecimento sobre os produtos ▪ Variedade de marcas ▪ Promoções e eventos ▪ Dinamismo no ponto de venda

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Sobre as ameaças que o mercado apresenta para a Medfarma, os fornecedores relataram as grandes redes, a concorrência e a diminuição da demanda em períodos sazonais. Quanto às oportunidades, há perspectiva de maior consumo de nutracêuticos, o que pode ser bom para as empresas que trabalham com produtos exclusivos, bem como aumento do gasto dos clientes em cada compra (ticket médio) (Quadro 10).

Quadro 10 – Ameaças e oportunidades a partir da percepção dos fornecedores

Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grandes redes (n=3) ▪ Concorrência ▪ Diminuição de demanda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento do mercado de nutracêuticos ▪ Aumento do ticket médio. ▪ Diferenciação em produtos (produtos exclusivos) ▪ Crescimento (se a empresa se adaptar às mudanças)

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Segundo a pesquisa, os fornecedores acreditam que, para melhorar o relacionamento operacional e estratégico com a Medfarma, é importante promover diálogo e estratégia, ampliar o espaço físico da empresa (sala comercial maior) para melhorar a variedade de produtos, realizar ações principalmente de *sell out* (refere-se à comercialização direta para o consumidor final), e buscar mais agressividade no ponto de venda. Isso pode estar associado às estratégias que ampliem a jornada de compra na farmácia, ou seja, ampliar alianças comerciais, promover venda assistida (aquela onde a todo momento há a atenção do vendedor), ampliar publicidade e propaganda, propor atuação sinérgica entre os elos para entregar conteúdo técnico e demonstrações, reforçando o relacionamento da marca ou do produto dentro do ponto de venda.

4.4 ANÁLISE AMBIENTAL: INTERNA E EXTERNA

A análise ambiental da Medfarma foi baseada na entrevista realizada com o proprietário/farmacêutico. Segundo ele, a empresa tem como principal meta futura aumentar o

número de clientes e, conseqüentemente, as vendas e o ticket médio, o que possibilita melhorar o mix de produtos da farmácia. Especialmente na infraestrutura, o principal objetivo seria a aquisição de uma sala própria para poder investir e expor melhor os produtos.

Com relação à concorrência, o proprietário considera que o diferencial da Medfarma é o atendimento cordial e responsável, com oferta de produtos indicados e promoções. No entanto, há uma grande influência dos concorrentes no negócio, pois a maior dificuldade é competir com redes maiores que possuem poder e volume de compra, imprimindo melhores preços. Essa é uma estratégia difícil de ser alcançada pelas pequenas farmácias.

No Quadro 11, a identificação das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos do ambiente externo, a partir da perspectiva do proprietário:

Quadro 11 – Análise Ambiental da Medfarma

Oportunidades	Ameaças
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovação tecnológica do setor 2. Crescimento do mercado 3. Ampliação do consumo de suplementos e nutracêuticos 4. Competição entre laboratórios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crise econômica 2. Concorrência 3. Redes de farmácia 4. Inflação 5. Juros 6. Exigências fiscais, tributárias e sanitárias 7. Entrada de novos estabelecimentos na região
Pontos fortes	Pontos fracos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atendimento 2. Satisfação dos clientes 3. Relacionamento com clientes 4. Fidelização dos clientes 5. Realização de fluxo de caixa 6. Cumprimento de prazo de pagamentos aos fornecedores 7. Parceria com fornecedores 8. Diversidade de produtos 9. Localização da farmácia 10. Instalações (ambiente, <i>layout</i>, estrutura) 11. Comunicação com clientes e fornecedores 12. Controle de custos 13. Controle e níveis adequados de estoques 14. Ações de marketing 15. Formas de pagamento 16. Serviço de <i>delivery</i> 17. Marketing digital (redes sociais) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidade de capital 2. Estabilidade financeira 3. Pagamento de juros a terceiros 4. Estacionamento 5. Aluguel

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Conforme observa-se no Quadro 11, no ambiente externo, há mais ameaças do que oportunidades e, no ambiente interno, mais pontos fortes do que pontos fracos. Essas

considerações, juntamente com as percepções dos clientes e fornecedores, serão a base para a construção da matriz SWOT da Medfarma.

4.5 MATRIZ SWOT

A partir dos resultados da pesquisa foi construída a matriz SWOT (Quadro 12). Os dados da análise ambiental seguiram as orientações de Oliveira (2015), e foram pontuados da seguinte forma: baixa contribuição (1); média contribuição (5); e alta contribuição (9). A pontuação de cada item foi baseada nas respostas obtidas ao longo da pesquisa, especialmente, a partir da percepção do proprietário e de sua visão sobre o ambiente interno e externo da empresa. Assim, foi dada maior ou menor peso a cada variável, em conformidade com o levantamento realizado.

Quadro 12 – Matriz SWOT da Medfarma

PONTOS FORTES	1	5	9			
Atendimento			X			
Satisfação dos clientes			X			
Relacionamento com clientes			X			
Fidelização dos clientes		X				
Realização de fluxo de caixa			X			
Cumprimento de prazo de pagamentos aos fornecedores			X			
Parceria com fornecedores			X			
Diversidade de produtos		X				
Qualidade dos produtos			X			
Localização da farmácia		X				
Instalações (ambiente, <i>layout</i> , estrutura)	X					
Comunicação com clientes e fornecedores	X					
Controle de custos			X			
Controle e níveis adequados de estoques	X					
Ações de marketing			X			
Formas de pagamento		X				
Serviço de <i>delivery</i>		X				
Marketing digital (redes sociais)			X			
Atenção e interesse em ajudar o cliente		X				
Acolhimento e simpatia			X			
Agilidade		X				
Confiança			X			
Ambiente agradável, limpo e organizado			X			
Sorteios e promoções	X					
Dinamismo no ponto de venda	X					

PONTOS FRACOS			1	5	9
Disponibilidade de capital					X
Estabilidade financeira					X
Pagamento de juros a terceiros					X
Estacionamento					X
Aluguel					X
Preço					X
Variedade de marcas e produtos					X
Espaço pequeno					X
Parcelamento				X	
Promoções				X	
Soma Total			157		82
Coeficiente Interno (X)			157/82 = 1,91		
OPORTUNIDADES			1	5	9
Inovação tecnológica do setor				X	
Crescimento do mercado				X	
Ampliação do consumo de suplementos e nutracêuticos				X	
Competição entre laboratórios		X			
Aumento do ticket médio				X	
Diferenciação em produtos (produtos exclusivos)				X	
AMEAÇAS			1	5	9
Crise econômica				X	
Concorrência					X
Grandes redes de farmácia					X
Inflação					X
Juros					X
Exigências fiscais, tributárias e sanitárias					X
Entrada de novos estabelecimentos na região					X
Diminuição de demanda					X
Soma Total			50		68
Coeficiente Externo(Y)			50/68 = 0,73		

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

A partir da matriz, verifica-se nas variáveis externas um predomínio das ameaças sobre as oportunidades e, na análise das variáveis internas, mais pontos fortes do que pontos fracos.

4.6 IDENTIFICAÇÃO DA POSTURA ESTRATÉGICA

Na identificação da postura estratégica, observa-se que a Medfarma se encontra em uma postura de manutenção (Quadro 13), em função de estar, atualmente, em um ambiente externo em que predominam ameaças contrapostas a pontos fortes em maior número na análise interna.

Quadro 13 – Postura estratégica identificada para a Medfarma

		Análise Interna	
		Predominância de	
		Pontos Fracos (82)	Pontos Fortes (173)
Análise Externa	Predominância de		
	Ameaças (68)	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades (50)	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Oliveira (2015) destaca que, neste posicionamento, a empresa apresenta um ambiente com predominância de ameaças; entretanto, ela possui uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao proprietário, além de querer continuar sobrevivendo, também manter sua posição conquistada até o momento. Para tanto, deverá sedimentar e usufruir, ao máximo, seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes. Diante desse panorama, o proprietário pode continuar investindo, embora de maneira moderada.

Assim, considerando os resultados obtidos, destaca-se que a Medfarma, apesar de encontrar-se em um cenário de ameaças, possui pontos fortes, fazendo com que se mantenha em um quadro de estabilidade. As estratégias dentro da postura de manutenção devem levar a empresa a construir uma reação competitiva. Para tanto, conforme apresenta-se na sequência, algumas ações estratégicas podem ser desenvolvidas no médio e longo prazo com a finalidade de ampliar sua posição no mercado.

4.7 AÇÕES ESTRATÉGICAS

As sugestões de ações estratégicas foram definidas a partir do que foi levantado ao longo do diagnóstico estratégico, bem como avaliando possíveis melhorias dos próprios pontos fortes da empresa, minimização das fraquezas observadas, bem como das particularidades do ambiente externo do negócio.

No Quadro 14, descreve-se o plano de ação das estratégias, construído a partir do método 5W2H:

Quadro 14 – Plano de ação estratégico

Estratégias	What? O que será feito?	Why? Por que será feito?	Who? Por quem será feito?	Where? Onde será feito?	When? Quando será feito?	How? Como será feito?	How much? Quanto custará?
1: Melhoria da estrutura física	Procurar novo espaço comercial, de preferência com estacionamento próprio ou facilitado.	Espaço atual é pequeno e dificulta a ampliação do negócio, além do problema de estacionamento no local.	Proprietário	Novo local	Ao longo de 6 meses	- Procurar possíveis locais, identificando os pontos fortes e fazendo a escolha mais adequada.	Valor do novo aluguel. Valor da mudança e adequações no local.
2: Promover a fidelização da clientela	Construir um programa de fidelidade.	Para atrair e fidelizar os clientes, valorizando aqueles que sempre compram na farmácia	Proprietário e atendente	Medfarma	Início imediato	- Utilização de um cartão onde a cada compra o cliente vai acumulando pontos. Quando chegar a uma determinada pontuação ganha desconto ou brinde.	A definir.
3: Ampliação das promoções	Desenvolvimento de ações promocionais e ofertas.	Para ampliar as vendas.	Proprietário	Medfarma	12 meses	- Aplicação de descontos diferenciados. - Parceria com fornecedores. - Estratégias por WhatsApp. - Sorteios. - Brindes.	A definir.
4: Venda de produtos exclusivos	Ação de exclusividade de marca/produto	Para buscar diferenciação junto à concorrência	Proprietário e atendente	Medfarma	12 meses	- Formação de parcerias com fornecedores - Ações de marketing	A definir.

5: Aumentar o ticket médio	Ações de abordagem direta do cliente	Para ampliar o valor médio gasto por cada cliente nas vendas.	Proprietário e atendente	Medfarma	Início imediato	- Oferecer produtos adicionais na hora da compra; - Oferecer vantagens para compras acima de um valor determinado (p. ex. desconto); - Focar em certos públicos a partir da oferta de produtos nutracêuticos e suplementos (p.ex. mulheres jovens, idosos, pessoas que fazem academia, etc.).	A definir.
6: Enfoque em produtos nutracêuticos	Ampliar a oferta de produtos desta linha.	Para buscar diferenciação junto à concorrência	Proprietário e atendente	Medfarma	12 meses	- Exposição do produto no ponto de venda. - Divulgação on-line (conteúdo)	A definir.
7: Ampliação do marketing digital	Contratação de empresa de mídia social.	Para desenvolver novas ações de marketing digital com a finalidade de reverter em vendas.	Empresa especialista em mídia social	Redes sociais da Medfarma	6 meses	- Criação de conteúdo diverso, divulgação de ofertas, ações de tráfego pago para gerar maior alcance, avaliação das métricas das redes da empresa, etc.	R\$ 1.000,00 mensais

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico estratégico consiste em uma importante ferramenta gerencial, uma vez que, por meio dele, é possível gerar informações úteis sobre a realidade da empresa e sobre os reflexos do ambiente externo sobre as atividades desenvolvidas.

Nesse sentido, este estudo buscou elaborar ações estratégicas para a empresa Medfarma de Sananduva/RS após a implementação da matriz SWOT. A pesquisa ampliou a compreensão acerca dessa metodologia de identificação da realidade organizacional, que possibilita uma avaliação do ambiente interno e externo, favorecendo o diagnóstico da realidade e apontando os fatores que precisam ser observados pela gestão do ponto de vista estratégico.

Assim, ao identificar e analisar as forças e fraquezas da Medfarma, observaram-se mais pontos fortes do que pontos fracos. No entanto, há alguns fatores que precisam ser reavaliados para que as atividades se desenvolvam de forma mais eficiente. Importante considerar os problemas enfrentados com relação à estrutura física, estacionamento, preços e disponibilidade de capital de giro.

Caracterizando o ambiente externo, verificou-se que muitas são as ameaças que a empresa enfrenta com relação aos concorrentes, especialmente as grandes redes, e também outras questões específicas do segmento, incluindo aspectos tributários e legais. Contudo, há oportunidades que podem contribuir com o negócio, principalmente o crescimento do mercado e demanda por produtos da linha de bem-estar.

Quanto à identificação da postura estratégica foi possível perceber que a empresa se encontra em uma perspectiva de manutenção, o que exige atenção da gestão para que amplie sua capacidade de suportar as ameaças e fortalecer aquilo que já desenvolve, tendo como meta seu desenvolvimento.

Cabe salientar que a realização do diagnóstico estratégico a partir da matriz SWOT é relevante, pois possibilita avaliar a realidade organizacional. Através desses indicadores, pode-se consolidar o planejamento estratégico, delineando ações estratégicas que venham contribuir para a maximização das atividades desenvolvidas, buscando auxiliar o gerenciamento e tomada de decisão.

Assim, respondendo à problemática da pesquisa, destacou-se que as ações estratégicas que podem ser implementadas pela Medfarma envolvem minimizar as fraquezas, melhoria dos pontos fortes e atenção às oportunidades, com vistas a neutralizar ao máximo as ameaças. Desse modo, a melhoria da estrutura física, promoção da fidelização da clientela, ampliação das promoções, venda de produtos exclusivos, aumento do ticket médio, enfoque em produtos

nutracêuticos e ampliação do marketing digital podem ser pensados pela gestão dentro de uma perspectiva estratégica.

Quanto às limitações do presente estudo destaca-se o tamanho da amostra, tanto de clientes quanto de fornecedores, e a não realização de pesquisa com concorrentes, o que pode limitar os resultados da análise ambiental.

Contudo, apesar de ter alcançado seus objetivos, não foi intenção do presente estudo dirimir a discussão em torno desse tema, uma vez que é conteúdo fundamental dentro da ciência da Administração, auxiliando as empresas para que compreendam a realidade onde estão inseridas e busquem seu fortalecimento.

Assim, sugere-se que a Medfarma mantenha uma análise ambiental (interna e externa) permanente, atualizando seu diagnóstico e melhorando o planejamento das suas ações estratégicas ao longo do tempo. Uma oportunidade futura seria ampliar a pesquisa, incluindo maior amostragem de clientela, fornecedores e incluir a concorrência, buscando melhorar o diagnóstico. Também seria importante realizar estudos de satisfação com os clientes, identificando suas percepções sobre o composto mercadológico da empresa.

Enfim, destaca-se que estudos como este são relevantes, pois auxiliam na melhoria e estrutura de gestão, uma vez que a pesquisa e análise da realidade são elementos fundamentais para a consolidação das metas organizacionais, contribuindo também para a tomada de decisão, melhoria dos processos e dos resultados finais.

REFERÊNCIAS

- CAETANO, Marcos Pereira et al. Comercialização, dispensação e prescrição de nutracêuticos antioxidantes por farmacêuticos. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 5, n. 5, p. 18045-18059, 2022. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/bitstream/riufcg/... pdf> Acesso em: 09 jul. 2024.
- CASTRO, João Bosco Barroso de; SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Gestão estratégica para redes de varejo farmacêutico: um modelo fundamentado no *balanced scorecard*. In: **7º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2007**. Disponível em: http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos72007/an_resumo.asp. Acesso em: 23 abr. 2024..
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 6. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. 5. ed. Barueri, SP: Atlas, 2023.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. São Paulo: Atlas, 2017.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- HITT, Michael A.; IRELAND, Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda., 2020.
- KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda., 2016.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MATTOS, Leonardo Vidal et al. Das farmácias comunitárias às grandes redes: provisão privada de medicamentos, sistema de saúde e financeirização no varejo farmacêutico brasileiro. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 38, p. e00085420, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/rnm6jQ6rvbLPgNf3V79vBRh/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 10 jul. 2024.
- MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Hugo Moreira de; ROSSI, Ricardo Messias. Análise estratégica. In: ABDALLA, Márcio Moutinho *et al.* **Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIBEIRO, Bianca Bonassi; PRIETO, Vanderli Correia. Alianças estratégicas no varejo farmacêutico: vantagens e desvantagens na percepção do gestor. **Gestão & Produção**, v. 20, p. 667-680, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/CJZR5kgrsb87qhHK35jQFfK/?format=pdf> Acesso em: 10 jul. 2024.

RODRIGUES, Andrea et al. Planejamento estratégico de uma empresa do ramo farmacêutico: um estudo de caso no município de Cantagalo–PR. **SEPE-Seminário de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFFS**, v. 6, 2016. Disponível em: https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2016_32_13343.pdf Acesso em: 23 abr. 2024.

SILVA, Amom Caetano da. **Diagnóstico e intervenção empresarial aplicado em uma farmácia popular em Mossoró/RN**, 2022. Monografia. Curso de Administração, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, RN, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufersa.edu.br/server/api/core/bitstreams/58857465-21d1-4f0b-8cc7-b96dbd7cad5e/content> Acesso em: 23 abr. 2024.

THOMPSON JR., Artur A.; STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO DA MEDFARMA

Nome:

Idade:

Formação:

1. Características do negócio (segmento, data da fundação, estrutura e espaço físico, número de colaboradores, horário de atendimento, número de fornecedores, número de clientes, etc.)
2. Quais são o objetivo, a missão e a visão do negócio?
3. Qual é o tipo de sistema de estoque? Como é controlado?
4. Quem realiza os registros contábeis? Como é feita a gestão?
5. Como é desenvolvido o marketing? É realizado marketing digital?

Produtos:

Preços:

Praça:

Promoção:

6. Quais são as metas para o futuro do negócio?

7. Identificação das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Assinale com um X onde cada item se encaixa:

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Inovação tecnológica do setor		
Crise econômica		
Crescimento do mercado		
Concorrência		
Ampliação do consumo de suplementos		
Redes de farmácia		
Inflação		
Juros		
Competição entre laboratórios		
Exigências fiscais, tributárias e sanitárias		
Entrada de novos estabelecimentos na região		
Outros:		

8. Identificação dos pontos fortes ou pontos fracos da farmácia (ambiente interno):

	FORÇAS	FRAQUEZAS
Atendimento		
Satisfação de clientes		
Relacionamento com clientes		
Fidelização dos clientes		
Disponibilidade de capital		
Realização de fluxo de caixa		
Estabilidade financeira		
Pagamento de juros a terceiros		
Cumprimento de prazo de pagamentos aos fornecedores		
Parceria com fornecedores		
Diversidade de produtos		
Localização da farmácia		
Estacionamento		
Instalações (ambiente, layout, estrutura)		
Comunicação com clientes e fornecedores		
Controle de custos		
Aluguel		
Níveis de estoques adequados		
Sistema informatizado de controle de estoque, etc.		
Ações de marketing		
Formas de pagamento		
Serviço de delivery		
Marketing digital (redes sociais)		
Outros:		

9. Na sua opinião, o que precisa melhorar no seu estabelecimento?

10. O que a empresa faz para se destacar dos concorrentes?

11. Qual a influência dos concorrentes no negócio?

12. O que os concorrentes desenvolvem que a empresa ainda não conseguiu alcançar?

13. Quais ações precisam ser implementadas nos médio e longo prazos visando o desenvolvimento de uma maior vantagem competitiva?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS CLIENTES

Este questionário tem por finalidade, coletar informações para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, que tem por objetivo elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa MEDFARMA localizada em Sananduva/RS por meio da implementação da matriz SWOT. Sua participação é muito importante. Por isso responda com sinceridade as perguntas abaixo, sendo que será mantido o anonimato das respostas. Muito obrigada!

Maiara Bogoni
Administração – UERGS / 2024

Idade: _____ Sexo: () Masculino () Feminino

1. Para você, a MEDFARMA é uma empresa confiável?
() Sim () Não () Às vezes
2. Você se sente satisfeito(a) com os produtos/serviços oferecidos pela empresa?
() Sim () Não () Às vezes
3. Como você avalia o atendimento prestado pela MEDFARMA?
() Muito Bom () Bom () Regular () Insatisfatório
4. Como você avalia os produtos comercializados pela empresa?
() Muito Bom () Bom () Regular () Insatisfatório
5. Como você avalia a estrutura física (layout, ambiente, disposição dos produtos, etc.)?
() Muito Bom () Bom () Regular () Insatisfatório
6. Como você avalia a localização da empresa?
() Muito Bom () Bom () Regular () Insatisfatório
7. Como você avalia os preços praticados pela empresa?
() Muito Bom () Bom () Regular () Insatisfatório
8. Como você avalia as formas de pagamento oferecidas?
() Bom () Muito Bom () Regular () Insatisfatório
9. O que você acha que poderia melhorar na MEDFARMA?
10. Para você, cliente, quais os principais pontos fortes e pontos fracos da MEDFARMA?
Ponto forte:

Ponto fraco:

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA FORNECEDORES

Este questionário tem por finalidade, coletar informações para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, que tem por objetivo elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa MEDFARMA localizada em Sananduva/RS por meio da implementação da matriz SWOT. Sua participação é muito importante. Por isso responda com sinceridade as perguntas abaixo, sendo que será mantido o anonimato das respostas. Muito obrigada!

Maiara Bogoni
Administração – UERGS / 2024

1. Para você fornecedor, a empresa é representativa no mercado local?
() Sim () Não

- 2) Como você avalia o volume de negociação?
() Bom () Muito Bom () Regular () Insatisfatório

- 3) Na sua visão, como é a adaptação da empresa às exigências do mercado?
() Bom () Muito Bom () Regular () Insatisfatório

- 4) Como é o relacionamento com o proprietário?
() Bom () Muito Bom () Regular () Insatisfatório
Por quê?_

- 5) Qual é a imagem do proprietário no mercado?
() Bom () Muito Bom () Regular () Insatisfatório

- 6) O que poderia ser melhorado no relacionamento operacional e estratégico?

- 7) Quais os pontos fortes e os pontos fracos referentes ao ambiente interno da empresa:
Pontos fracos:

Pontos fortes:

- 8) Quais as ameaças e as oportunidades que o mercado apresenta para a empresa:
Ameaças:

Oportunidades:

- 9) Na sua opinião quais são as perspectivas de crescimento do setor?

- 10) O que você fornecedor faz para que o proprietário permaneça realizando compras com você?