

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL - REDE DOCTUM DE ENSINO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: O ESTUDO
DE CASO DA DROGARIA ALFA**

Juliana Sousa e Silva *

Prof. M.Sc. Homero Domingues **

RESUMO

No mercado competitivo atual, a utilização do planejamento estratégico é essencial para a sobrevivência e continuidade de uma empresa, independentemente do tamanho. Nos negócios familiares muitas vezes a gestão é realizada por meio da experiência prática, sem a utilização de ferramentas estratégicas; fato este constatado nas bibliografias sobre o tema, como também observado na drogaria Alfa, objeto de estudo desta pesquisa. Para tanto, foi realizado uma investigação sobre os principais problemas identificados na Drogaria Alfa, por meio de uma entrevista com o principal gestor. Após resultado do diagnóstico realizado, foi proposto para o gestor da instituição um modelo de planejamento estratégico adequado às necessidades de uma micro e pequena empresa a fim de promover melhorias de maneira contínua. Foi aceito e será implantado a partir de Janeiro de 2019.

Palavras-chave: Administração. Planejamento. Gestão.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que o planejamento estratégico é fundamental em qualquer organização, independentemente de seu segmento, regime jurídico ou sua forma de

* Graduando em Administração da Faculdade Doctum de João Monlevade; e-mail: juhsousa2008@hotmail.com

** Professor Orientador. Mestre em Administração (Fundação Pedro Leopoldo); Especialista em Gestão Estratégica de Negócio (UFMG); Administrador (Centro Universitário Newton Paiva); Coordenador de Cursos (Administração e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) e Professor na Faculdade Doctum de João Monlevade, e-mail: profhomerodomingues@gmail.com

constituição, todas as organizações privadas ou não devem definir claramente qual o seu papel, seus objetivos e como atingi-los.

Dentre os vários tipos de segmentos empresariais estão as empresas familiares, que são caracterizadas como uma atividade mercantil, constituída por meio de uma oportunidade de um fundador-empREENDEDOR, que com conhecimento do mercado consolidou a sua empresa, desenvolvendo a aptidão para práticas sobre produção, negociação e comercialização.

Geralmente esse tipo de negócio quando começa a se expandir, utiliza-se das técnicas estabelecidas pelo próprio empreendedor, que tem os seus critérios para a seleção de pessoas. Podendo ser, esses critérios, baseados na lealdade e na confiança e nem sempre na competência, encontrando em os seus colaboradores a própria família. Em muitos casos, esses gestores não utilizam de ferramentas gerenciais e tão pouco tem conhecimento de tais. Os valores dessa empresa são pessoais e estão ligados à personalidade do fundador, que reflete sua cultura, ou seja, seu modo de ser, pensar e agir.

Diante deste cenário, surge à necessidade de estruturação da empresa, baseado em um modelo de planejamento estratégico que norteie a organização, auxiliando-a em como agir mediante as diferentes situações, a fim de se chegar aos resultados esperados. Essa ferramenta sendo aplicada corretamente pode ajudar a empresa a se tornar mais competitiva, uma vez que age como instrumento de orientação, acompanhamento e aperfeiçoamento do aprendizado da organização.

Assim, este presente trabalho visa abordar a utilização de um modelo de planejamento estratégico pela Drogaria ALFA, localizada no Médio Piracicaba, com ênfase em uma organização familiar. O planejamento estratégico é definido como uma competência administrativa que propõe aos gestores formas de se pensar em longo prazo, definindo missão, visão, valores, análise ambiental, objetivos, além de elaborar e implementar estratégias e controlar e avaliar todo o processo.

Com constantes mudanças ambientais que impactam frequentemente na competitividade e na sustentabilidade das micro e pequenas empresas, essa pesquisa visa a responder o seguinte problema: qual o papel do planejamento estratégico dentro de uma empresa familiar? Sendo assim, foi proposto uma investigação, na empresa Drogaria Alfa, a fim de identificar problemas e necessidades que impedem a empresa de ser competitiva em sua área de atuação. A partir do diagnóstico realizado com o principal gestor da instituição, foi proposto um modelo de planejamento

estratégico como ferramenta de longo prazo, para alcançar a efetividade em suas atividades.

Para tanto, tem-se como objetivo geral do trabalho propor um modelo de planejamento estratégico para a empresa Drogaria Alfa.

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Identificar nas biografias sobre o tema os principais modelos de planejamento estratégico utilizados pelas empresas.
- b) Realizar um diagnóstico, a fim de identificar problemas e necessidades da organização;
- c) Propor um modelo de planejamento estratégico adequado às necessidades da empresa.

Para dar embasamento a pesquisa, utilizou-se, de acordo com os objetivos, uma pesquisa exploratória. A primeira com abordagem bibliográfica, por meio de livros, artigos sobre o assunto, observação das atividades realizadas na empresa e análise de documentos. A seguinte, foi realizado um levantamento de informações por meio de uma entrevista com o principal gestor da empresa, com o propósito identificar pontos fortes, pontos fracos da empresa e oportunidades e ameaças no ambiente.

Na condução da pesquisa procedeu-se com a coleta dos dados qualitativos sobre o assunto, seguindo as condições observadas na entrevista com o gestor para o conhecimento sobre o planejamento executado na empresa. Inicialmente foi feita a caracterização da organização em que foi executado o estudo, analisando a real situação da instituição para o conhecimento sobre as medidas de planejamento utilizadas.

Posteriormente foi feita a análise das condições de planejamento adotadas na gestão empresarial, buscando determinar quais fatores podem ser aperfeiçoados de modo a promover melhores resultados operacionais. Ao serem analisadas as condições encontradas, procurou-se segundo a metodologia propor ações a serem implementadas para conseguir melhorar a eficiência da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

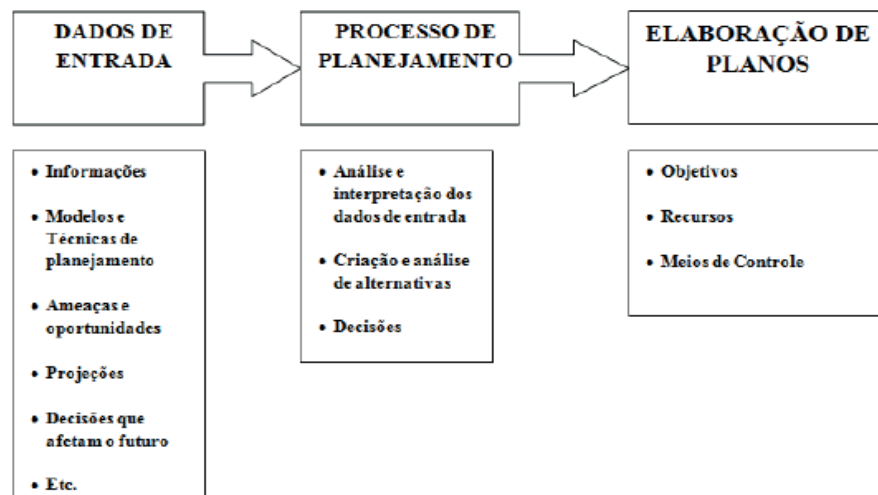
Neste capítulo consta em que são expostos os fundamentos teóricos de pesquisadores da área, utilizados para o embasamento teórico da pesquisa.

2.1 Planejamento

O Planejamento é uma ferramenta de total importância no processo de decisões na organização, administrando as relações com o futuro. Segundo Maximiano (2010), o planejamento é uma dimensão de competências e também um processo de tomada de decisões. Já para Montana (2010), o processo de planejamento envolve a escolha do destino, avaliação de diferentes meios e definição de qual estratégia específica serão utilizadas para chegar ao destino escolhido.

O planejamento é uma ferramenta que juntamente com os gerentes analisa os problemas e as escolhas a serem feitas, sendo essencial nas organizações, pois utilizar um método improvisado pode trazer problemas ainda maiores. Segundo Oliveira (1991) o planejamento é um instrumento administrativo relacionado a estratégias na organização sendo o pilar do desenvolvimento e da inserção de estratégias empresariais. O processo do planejamento compreende três etapas principais demonstradas abaixo segundo Maximiano (2010):

Figura 1 - Processo de Planejamento



Fonte: Maximiano (2010, p. 80)

No processo de planejamento, os fatores externos correlacionam com os fatores diretos para a obtenção das diretrizes. Segundo Maximiano (2010, p. 80), as entradas correspondem a análise dos fatores que são de relevância para a construção do planejamento, como por exemplo, as informações coletadas, bem como as

condições existentes ao entorno da organização; na fase do processo de planejamento, são tratados as informações para a definição das ações a serem tomadas e na elaboração de planos temos a construção efetiva do planejamento, constando as suas diretrizes, a recursos e formas de controle.

2.2 Planejamento Estratégico

De acordo com Oliveira (2007), o planejamento estratégico consiste em um processo de gerência que delimita os objetivos para a execução das ações, abordando as condições internas e externas da empresa, bem como analisar a evolução da mesma. De acordo com Maximiano (2010), no planejamento estratégico, são tratadas as tomadas de decisões, seus produtos e serviços que almeja oferecer e o público que deseja alcançar.

Já Oliveira (2007), associando os ambientes externo e interno, considera o planejamento estratégico a melhor forma que a direção da empresa utiliza para interagir com os fatores externos. Estes são considerados não controláveis, demandam prazo de atuação mais longo, amplo, com riscos maiores, atividades mais finalísticas e com flexibilidade menor, bem diferente quando comparado aos tipos de planejamentos tático e operacional. Segundo o autor, os elementos necessários para se realizar o planejamento estratégico são: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação.

Para Montana (2010) o planejamento estratégico é peculiar de cada organização, onde determina uma ampla e geral direção, visando ao ambiente perfeito para o futuro. O planejamento estratégico envolve toda a organização, sempre pensando em longo prazo, exigindo períodos entre elaboração e resultados voltados para a organização e seu ambiente de atuação, e se define em sete etapas “Determinação dos objetivos; Análise ambiental externa; Análise organizacional interna; Formulação de alternativas; Elaboração de planejamento; aplicação e execução e Avaliação dos resultados” (CHIAVENATO, 2007, p. 143).

O planejamento estratégico é o ato de antecipar-se, é uma definição de como será enfrentada situações e como conduzi-las, obtendo análises da organização detalhando suas tendências, problemas, oportunidades e ameaças que englobam o cenário no qual está inserida. A utilização do planejamento estratégico nas organizações auxilia os gestores a antecipar possíveis inconvenientes e contorna-los,

assim como resolver problemas já existentes, este processo faz com que pessoas envolvidas repensem no caminhar da organização envolvendo termos de visão, missão, valores e de suas perspectivas juntamente com uma análise ambiental fornecendo uma base para a finalidade da utilização do planejamento estratégico.

2.3 A Importância do Planejamento Estratégico nas organizações de pequeno porte

Tavares (2000) destaca que no planejamento estratégico, o processo de elaboração e implementação estão diretamente relacionadas as condições do negócio, destacando as considerações quanto a delimitação do negócio, a visão, da missão e objetivos.

As organizações de pequeno porte possuem o receio à ausência de conhecimento por partes dos gestores, onde não sabem como utilizar métodos e instrumentos relacionados ao planejamento estratégico ao que se comparado a grandes organizações, pois estas possuem um maior acesso a informações gerenciais e ainda contam com o auxílio de setores e profissionais bem preparados e qualificados, que podem com total confiança e facilidade elaborar e apoiar o planejamento estratégico. De acordo com Silva (2007):

As organizações de pequeno porte, em sua grande maioria, possuem o foco direcionado ao atendimento e a eventos que dizem respeito ao cotidiano, pois além do aspecto versátil utilizado pelos colaboradores, sobressai ainda o fato do processo de gerir ficar a cargo dos sócios-proprietários (SILVA, 2007, p. 38).

Em detrimento de suas limitações no modelo de gestão das organizações de pequeno porte de não atuarem em vários setores simultaneamente, devem assim analisar e direcionar estrategicamente suas ações para aperfeiçoar recursos investidos como recursos financeiros, mão de obra. De acordo com Oliveira (2004) o planejamento estratégico procura assumir o direito de auxiliar toda a estratégia utilizada pela organização, mapeando problemas no âmbito estratégico, sendo qualificado dentro da organização para que tal processo seja aplicado. Para Cezariano e Campomar (2007):

O planejamento estratégico deve focar os recursos e ações da organização para o alcance de seus objetivos e metas, principalmente nas de pequeno porte, onde pode significar o diferencial entre manter prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais (CEZARINO; CAMPOMAR, 2007, p. 5).

Assim o desenvolvimento de um planejamento estratégico nas organizações de pequeno porte permite criar bases para estruturação de um futuro propício e a geração de um mercado preparado para mudanças constantes. A importância de tal planejamento no âmbito administrativo está ligada diretamente ao futuro de qualquer organização.

2.4 Etapas da elaboração do planejamento estratégico

Existe uma convergência de pensamento entre autores como Tavares (2000), Silva (2001), Oliveira (2004), Cezarino e Campomar (2007), no que tange a necessidade das organizações em adotar metodologias para conciliar as estratégias com as condições reais vivenciadas. Em consideração as empresas de pequeno porte são relevantes observar que as condições de recursos disponíveis são melhores, mas a abordagem dos problemas podem ser de mais simples observação devida o contato direto com as atividades finais.

Para a adoção de um planejamento estratégico adequado é notório o alinhamento das visões da gestão com relação a realidade empresarial, para assim ser possível a identificação das necessidades, podendo ou não contar com um auxílio externo (SILVA, 2007).

O planejamento estratégico é um processo sistemático onde possui uma sequência de análises e decisões que integra as seguintes etapas (MAXIMIANO, 2010 p. 333):

- 1- Diagnóstico da situação estratégica presente da organização.
- 2- Análise do ambiente
- 3- Análise interna.
- 4- Definições do plano estratégico.

A primeira etapa do planejamento estratégico é identificar as condições externas e internas da organização. A análise dessas condições tem como principal objetivo a avaliação da atual situação dos recursos disponíveis na empresa, sendo

eles financeiros, humanos e materiais, além de possibilidades existentes no mercado. Os gestores devem compreender a finalidade desta etapa.

Cada vez mais as organizações diante da complexidade dos cenários empresariais e tantas inquietações e incertezas, estão à procura de ferramentas e técnicas que auxiliem nos processos gerenciais. O planejamento estratégico é uma dessas ferramentas que ao contrário do que muitos pensam abrange também as características das pequenas e médias empresas. Nas organizações competitivas observa-se que sua sobrevivência está inteiramente ligada à definição clara de seus objetivos e ao esboço antecipado de seus caminhos a serem percorridos para se atingir seus objetivos

A segunda etapa que envolve o processo do planejamento estratégico é identificar os objetivos, metas, missão, visão e valores da organização, após assinalar todas essas fases a terceira etapa consiste em formar estratégias para garantir o sucesso da organização.

De acordo com Oliveira (2004), o planejamento estratégico é o processo que proporciona estruturação metodológica para estabelecer qual direção seguir, visando aperfeiçoar o grau de relação com o ambiente. Dessa forma para se chegar ao resultado benéfico, faz-se necessário conhecer o cenário em que atua a organização utilizando o planejamento estratégico, desenvolvendo suas capacidades através de informações que o ambiente externo e interno favorece e a fatores ligados a forças e fraquezas, ameaças e oportunidades que o mundo corporativo e globalizado nos apresenta.

A quarta etapa que envolve o planejamento estratégico é colocar em prática as ações já criadas nas etapas anteriores, pois sem efetuar tais etapas não é possível obter uma análise organizacional e formulação de estratégias. A elaboração e utilização do planejamento estratégico nas organizações são feitos através da obtenção de conhecimentos teóricos para melhor traçar suas estratégias e ações com bases fundamentadas e sustentadas, a fim de se chegar a resultados otimizados e satisfatórios que se unem ao objetivo a que se deseja alcançar. Kotler (1998) sugere que não há uma estratégia perfeita para as organizações; cada um em sua área deve determinar através de análises no ambiente externo e interno qual a melhor estratégia de acordo com seus objetivos, oportunidades, experiências e recursos existentes.

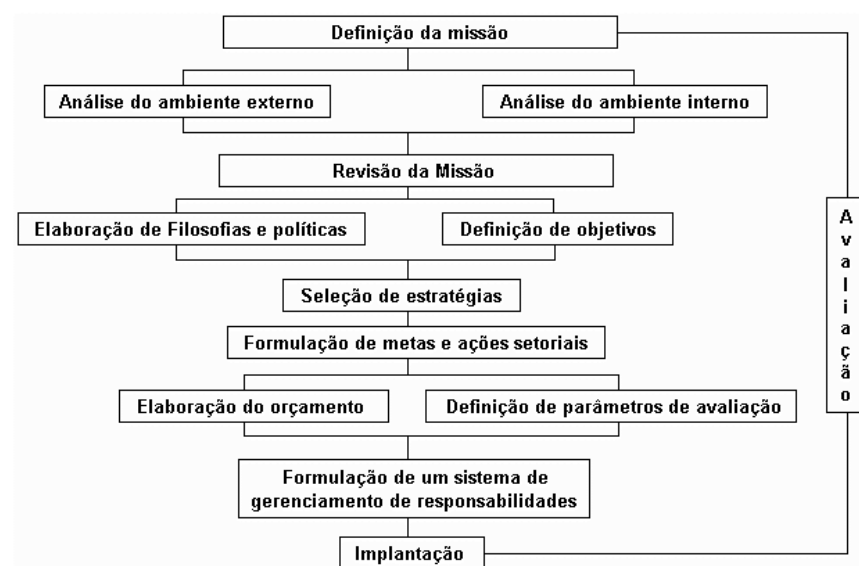
A última etapa que envolve o planejamento estratégico é a monitoramento e avaliação do processo, buscando aperfeiçoamento contínuo e otimização da

organização. O propósito do planejamento estratégico é desenvolver planos de ação existentes que nortearão a organização a um melhor desempenho, e é por isso que existem várias possibilidades de ser altamente eficaz na criação de um a planejamento estratégico, a indagação está em qual modelo escolher e qual melhor condiz com a realidade da organização, onde não existe receita pronta para o sucesso, aumentando assim a responsabilidade na condução de tal planejamento.

Para Chiavenato e Sapiro apud Drucker (2002) o planejamento estratégico é um processo contínuo e com grande conhecimento do possível futuro contido a tomada de decisões que envolvem riscos. Organizar as atividades que serão executas para tomada de decisões, medir os resultados de tais decisões em confronto com as expectativas. Assim, o planejamento é essencial pois é capaz de proporcionar a todos os envolvidos na organização confiança e uma previa do que se deve fazer e onde chegar, abrindo caminhos para se adquirir eficiência nas ações e eficácia nos resultados.

Na construção de planejamento estratégico Tavares (2000), propõe uma maior ênfase no mercado de atuação e na obtenção de diferenciais competitivos que sejam proveitosos para atender os anseios dos clientes. A metodologia a ser trabalhada é composta seguindo na figura 2 a seguir:

Figura 2 - Modelo estratégico proposto por Tavares



Fonte: Adaptado de Lima (2003)

Com base na figura 2, a consideração de cada aspecto do planejamento é relevante para que a organização consiga atingir suas metas ao longo do tempo. Os itens que compõem o planejamento estratégico segundo Tavares (2000), estão descritos a seguir.

2.4.1 Missão da Empresa

Segundo Oliveira (2007), a missão clarifica o compromisso e dever da organização perante a sociedade, estabelecendo o que a empresa faz dentro de seu negócio. É a razão pelo qual a organização existe.

2.4.2 Análise do Ambiente Externo

Corresponde a análise do ambiente externo e do público presente na organização, podendo ser executada em conjunto com a análise do ambiente interno para a caracterização do ambiente geral da empresa.

2.4.3 Análise do Ambiente Interno

É procedida a análise de cada nível da administração da empresa, focando analisar os problemas decorrentes, as suas causas e efeitos, bem como ainda identificar os eventuais conflitos existentes.

2.4.5 Elaboração de Filosofias e Políticas

São estabelecidas normas e orientações que colaboram para a padronização dos comportamentos na empresa. As filosofias retratam os valores adotados e as políticas correspondem as regras ou enunciados que direcionam as ações na organização.

2.4.6 Definição dos Objetivos

Os objetivos estabelecem o ritmo de atividade da empresa, demonstram a forma como se quer chegar em determinado período. Pode fornecer as orientações

para motivar os participantes a atingirem determinados esforços para melhorar o desempenho.

2.4.7 Seleção de Estratégias

Por meio dos objetivos desejados, são elaborados caminhos a serem escolhidos para atingir estes alvos. Com base no cenário e na análise do ambiente, as estratégias podem ser modificadas para minimizar os impactos das ameaças e proporcionar um maior aproveitamento das oportunidades.

2.4.8 Formulação de Metas e Ações Setoriais

Para conseguir implementar as estratégias, a distribuição das atribuições e funções de cada colaborador é relevante para que todos possam contribuir para os resultados globais da organização.

2.4.9 Elaboração do Orçamento

Aqui nesta fase são definidos os recursos necessários para serem alocados para possibilitar que cada área tenha condições de atingir suas metas. Por meio da elaboração do orçamento se consegue definir se as estratégias e objetivos são viáveis economicamente para a organização.

2.4.10 Definição de Parâmetros de Avaliação

Por meio desta fase são adotados indicadores para mensurar o desempenho, podendo assim direcionar a continuidade dos objetivos e metas.

2.4.11 Formulação de um Sistema de Gerenciamento de Responsabilidades

Durante esta fase, após a avaliação são verificadas as responsabilidades de cada setor para o cumprimento das metas da organização.

2.4.12 Implantação

Após o respeito dos procedimentos anteriores, a organização está pronta para definir as ações a serem colocadas em prática.

2.5 Matriz SWOT

A análise do ambiente externo de uma organização é relevante para a determinação das fraquezas e forças (TAVARES, 2010). Os impactos externos são os mais diversos, eles podem ser causados por motivações econômicas, políticas, tecnológicas e sociais.

De acordo com Kotler (2000), o conhecimento do fundamento externo é importante, mas o interno também dá oportunidade de um melhor aproveitamento. Para analisar o ambiente externo e interno, além de considerar as fraquezas e fortalezas, uma ferramenta de gestão muito aplicada é a matriz SWOT.

Para Chiavenato (1993), a matriz SWOT tem por fundamento a exposição dos aspectos externos e internos, abordando ainda, os objetivos e metas para poder traçar intenções futuras e como serão executadas as ações para alcança-las.

Ainda segundo o mesmo autor, os objetivos e metas correspondem a razão de existência da mesma, podendo assim determinar em que fundamentos seguem a continuidade do planejamento, podendo ser por exemplo uma maior participação no mercado, aumento da receita, da produtividade, etc.

Para Kotler (2000), a necessidade de uma meta serve de quantificação do objetivo, sendo fundamental para a escolha das estratégias a serem implementadas. No processo de planejamento e diretrizes são expostos quais ações podem ser implementadas para atingir os objetivos.

Por si só a matriz SWOT não consegue concluir o planejamento, ela serve como demonstração dos pontos relevantes do negócio, sendo assim, a utilização de mais recursos da gestão fundamental para o sucesso do planejamento estratégico.

Segundo Tavares (2000) “a estratégia precisa ser articulada em termos de possíveis mudanças nos processos, nas pessoas e nos recursos que demandará. Assim, alguns cuidados devem ser tomados no sentido de aumentar suas chances de êxito”.

Ao se propor mudanças nas estratégias, o primeiro fundamento consiste na observação da postura da gestão em tomar as decisões. Buscando padronizar e garantir melhores forma de implementar as estratégias.

Segundo como procedimento, a análise SWOT (*Stregths, Weknesses, Opportunities, Threats*) oferece o levantamento sobre os seguintes aspectos:

- (a) A caracterização do ambiente em que a organização trabalha e de que forma a dinâmica do mercado pode impactar no futuro;
- (b) A capacidade de adaptação da empresa as novas mudanças no mercado e as exigências dos clientes define o sucesso nas suas atividades futuras.
- (c) A organização necessita adotar uma precisa conciliação entre as estratégias e sua implementação.

2.6 5W2H

Na etapa de execução do planejamento, bem como definir as ações, uma ferramenta para ser implementada precisa alinhar a missão e a visão da empresa (OLIVEIRA, 1998).

Para que o planejamento estratégico seja eficiente, a escolha da ferramenta correta é relevante, uma das mais aplicadas no que diz respeito a temática é a 5W2H. Para Seleme e Stadler (2012, p. 42), esta ferramenta é útil, pois:

A ferramenta 5 Ws e 2 Hs traduz a utilização de perguntas (elaboradas na língua inglesa) que se iniciam com as letras W e H, [...] no qual também se encontra o significado de cada uma delas. As perguntas têm como objetivo gerar respostas que esclareçam o problema a ser resolvido ou que organizem as ideias na resolução de problemas. (SELEME; STADLER, 2012, p. 42)

Meira (2003) estabelece o 5W2H como uma poderosa ferramenta capaz de responder por meio de questionamentos quais atividades desenvolvidas no que se planeja melhorar.

Para a execução do planejamento, as vantagens da organização são levadas em conta, e como a disponibilidade de recursos é sempre um fator de suma importância, a confecção das ações precisa estar em consonância com a capacidade da empresa de implementá-las.

Meira (2003) avalia que o método do 5W2H, os principais determinantes na execução são o estabelecimento de: clientes, fornecedores, novos fatores entrantes, produtos que possam ser substitutos e os concorrentes.

Ao se conhecer os dados levantados para a adoção do plano de ação 5W2H,

a execução e implementação se torna mais simples pois, dispõem de quais ações são executadas, define os responsáveis pela execução, quanto tempo será gasto e o custo total para a organização (MOURA, 2003).

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Drogaria ALFA é uma empresa familiar de pequeno porte, com mais de sessenta anos de tradição no Médio Piracicaba, começou em meados da década de 1930, quando veio para a cidade, o senhor Antônio José, nascido na cidade de Ferros – MG, em 1922. Localizada no centro da cidade, possui amplo espaço onde estão disponíveis medicamentos, produtos de perfumaria e serviços como aferição de pressão e aplicação de injetáveis.

Não existe na cidade alguém que não tenha recorrido aos conhecimentos do atual gestor para solucionar problemas relacionado a saúde, seguindo os passos de seu falecido pai.

A Drogaria hoje conta com onze colaboradores que são distribuídos nas funções de atendimento e administrativo. Estruturalmente a organização se caracteriza pela delegação de funções por parte do seu gestor, sendo preciso verificar em que aspectos a organização pode se beneficiar ao planejar suas ações por meio de um planejamento executado por meio de fundamentos metodológicos.

Assim como na maioria das demais pequenas empresas familiares, a drogaria Alfa apresenta uma administração fundamentada no aprendizado familiar e na tradição, porém muitas das vezes é necessário analisar a real eficiência da forma de gerir os negócios, para buscar meios de assegurar a competitividade no mercado.

4 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2008), uma das formas de abordagem em estudo de casos muito utilizada é a pesquisa exploratória. Neste método de pesquisa, são feitos levantamentos sobre a situação tratada e por meio da coleta de dados são analisadas as possíveis melhorias a serem implementadas.

O método utilizado neste trabalho será um estudo de caso, a coleta de dados por meios de entrevistas aplicadas ao proprietário da organização. De acordo com Yin (2001) estudo de caso é um estudo empírico com o propósito de estabelecer meios

de discussão permitindo indagar os ciclos de vida da organização, já Gil (2008) afirma que a entrevista é um diálogo com perguntas formuladas, onde uma parte é coletora e outra é a fonte de informações.

A natureza da pesquisa é aplicada, pois está relacionada com a realidade, utilizando o método de abordagem qualitativo que de acordo com Gil (2008) é um mecanismo que não se recorre à utilização de instrumentos estatísticos para a análise de dados.

A pesquisa será descritiva, pois irá descrever e relacionar os ambientes da organização. Uma vez que o objeto da pesquisa é exploratório que de acordo com Gil (2008) tem a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Gil (2008) ainda afirma que essa análise formula respostas para o problema da pesquisa, já sua interpretação relaciona o assunto estudado com dados apurados.

Para compreender como a administração da empresa pode ser melhorada, a realização da pesquisa visa a extrair as informações relevantes do gestor para poder propor ideias e possíveis soluções.

A partir das informações coletadas, os dados serão analisados e assim identificar os pontos a serem trabalhados para elaboração de um planejamento estratégico voltado para melhorias dentro da organização.

Um dos problemas enfrentados é a dificuldade na manutenção das vendas no mercado, a concorrência aumentou consideravelmente, a procura por novos produtos e itens de beleza tem se destacado, porém a empresa não consegue manter o crescimento de anos anteriores, dificultando assim o seu desempenho.

Para a realização da pesquisa, o estudo objetiva compreender a condição real da empresa analisada como forma de identificar problemas e abordar de forma técnica e teórica fundamentos da administração focadas no planejamento estratégico.

Com a coleta das informações na entrevista, os dados coletados são estudados e caracterizados para apontar por meio dos aspectos relevantes através da análise de conteúdo, visando compreender a relevância da empresa possuir um planejamento estratégico.

Com o objetivo de definir e fundamentar adequadamente quais os procedimentos adotar, cada resposta fornecida é relevante para aportar ações úteis na melhoria da gestão e reduzir os problemas presentes.

5 ANÁLISE DE DADOS

A apresentação dos resultados dessa pesquisa expôs as condições administrativas da organização analisada para posterior sugestões de melhorias para a implementação de um planejamento estratégico adequado. Inicialmente serão apresentados dados obtidos pela entrevista com o gestor da empresa, na segunda parte constam a discussão sobre a proposta de implementação do plano estratégico.

A implementação de estratégias visa aproveitar as oportunidades existentes, bem como inibir as ameaças, de modo a promover condições melhores de planejamento para as organizações, sendo assim fundamental a sua análise. (TAVARES, 2010).

A drogaria Alfa apresenta como caro forte a comercialização de medicamentos, embora sejam responsáveis pela maior parte das vendas, a cada dia os clientes buscam mais produtos de cosméticos, beleza pessoal e higiene.

Para que a empresa possa manter a sua participação no mercado, bem como também planejar a conquista de novos clientes para melhoria da eficiência empresarial, o levantamento sobre as condições as quais a empresa se encontra fornece condições de buscar melhorias futuras.

Grande parte do público que frequenta a farmácia corresponde a clientes que a anos mantêm uma fidelidade ao comércio, sendo em sua maioria adultos e pessoas com uma idade mais avançada aos quais fiam na qualidade dos produtos e serviços.

Antes de transcorrer sobre os problemas e desafios, o primeiro passo é a definição do negócio da empresa, bem como a missão, visão e valores da empresa. Por meio dessa ideia, apresenta-se como missão, o norteamto da empresa, ou seja, a sua razão de ser, segundo o gestor estabeleceu, a missão corresponde a: “atender os clientes com satisfação e preço baixo”. A missão cita refere-se as condições que a empresa oferece e trabalha para atender os seus clientes.

Posteriormente foi citada a visão da empresa, considerando para um prazo médio de três anos: “Ganhar mercado no setor de atuação e atrair novos clientes”. A exposição sobre a visão da empresa demonstra a expectativa futura da empresa quanto a sua participação no mercado, considerando os recursos atuais disponíveis.

Por fim, sobre as questões dos valores, o gestor destacou como essenciais: “Qualidade, bom atendimento e satisfação”

Para fundamentar melhor a situação da empresa foi feita uma análise

estrutural, considerando as forças competitivas:

a) fornecedores: representantes de empresas que fornecem os produtos, porém como a empresa trabalha por meio de compras em lotes, na falta de um produto, ocorre a demora para a reposição por ser necessário aguardar novas compras;

b) concorrentes: atualmente o setor está bem pulverizado na cidade e nos últimos anos a quantidade de farmácias aumentou consideravelmente. Com o aumento da concorrência é preciso atender as novas exigências dos clientes e observar como o mercado se comporta;

c) clientes: exigência por novos produtos, principalmente de beleza e higiene, além da maior procura por medicamentos genéricos de menor preço;

d) condições atuais: mercado cada vez mais dinâmico, entrada de concorrentes de vendas pela internet, além de utilização de sistemas automatizados de compras. A adoção de formas de fidelidade dos clientes pode ser atrativa devido às características dos mesmos que frequentam assiduamente a drogaria.

Muitos clientes buscam promoções, melhores formas de parcelamento das compras com o intuito de poderem adquirir os produtos de forma mais simples de conseguirem pagar. No setor observa-se que as vendas de cosméticos aumentam consideravelmente, além disso este tipo de produtos não constitui em grande urgência para os clientes, sendo assim, para atrair novos clientes pode ser interessante a adoção de programas promocionais e maiores parcelamentos de pagamento.

A concorrência de novas farmácias, estimula a busca por soluções de curto prazo que possam deixar a drogaria mais competitiva. O setor de atuação da empresa, sofre bastante com as condições econômicas do país, por isso, em momentos mais difíceis da economia, os clientes tendem a procurarem menos produtos de beleza, higiene ou medicamentos, devido ao fato de serem considerados bens não prioritários para os mesmos.

Outro fator importante é que as inovações ofertadas pela drogaria levam a requerer um maior acompanhamento das tendências do mercado. As grandes redes conseguem comercializar produtos mais recentes com preços melhores devido ao grande volume de vendas, por isso, a dificuldade de competição diminui a capacidade de um crescimento maior das vendas.

Por meio das informações obtidas com o gestor realizou-se uma análise SWOT,

abordando os aspectos relevantes analisados:

Tabela 1 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
• Qualidade nos produtos • Tradição no mercado • Fornecedores confiáveis • Disponibilidade de crescimento	• Falta de organização dos trabalhos • Atendimento não padronizado • Estoques ineficientes • Demora na entrega dos produtos
Oportunidades	Ameaças
• Expansão do setor de cosméticos • Oferecimento de melhores condições de pagamento para clientes	• Concorrência • Crise econômica • Falta de acompanhamento das novidades

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Considerando as dificuldades analisadas e as condições da drogaria Alfa, os dados apontam quais as oportunidades a empresa pode direcionar os seus esforços e quais são as ameaças para o futuro de vendas da empresa. Para que a empresa consiga sanar suas dificuldades, inicialmente é preciso definir quais os objetivos aos quais a organização deseja buscar melhorias no seu planejamento e execução das suas atividades.

5.1 Definição dos Objetivos e Estratégias

Ao coletar as informações, é preciso definir os objetivos nos quais a organização deseja melhorar na sua atuação. A organização que possui estabelecida seus objetivos é uma organização com foco em atingir as suas metas determinadas, oferecendo assim a oportunidade de executar conforme planejado para melhorar o desempenho (CHIAVENATO, 2003).

Os objetivos devem ser condizentes com a capacidade de cada organização, afinal, como cada organização apresenta as suas características próprias, as

diretrizes das ações são diferenciadas, sem claro esquecer de adotar padrões metodológicos que possam fornecer condições consistentes para as melhorias.

A empresa possui como objetivo principal o atendimento com qualidade dos seus clientes. Para buscar um aumento das vendas, nota-se que empresa precisa organizar melhor o seu atendimento, bem como as funções individuais para que se tenha um padrão de comercialização, visando a satisfação dos clientes e evitando também a falta de produtos para a encomendas futuras.

Ao definir os objetivos foram feitas análises de estratégias que podem ser implementadas com base nos problemas enfrentados e as condições da organização. Por meio da análise dos pontos fracos da empresa, foram estabelecidos os seguintes procedimentos estratégicos para a melhoria:

a) Melhor planejamento da execução de tarefas; considerando que a empresa é uma prestadora de serviços precisa organizar melhor as funções, melhorando o atendimento definindo as funções específicas de cada funcionário, os que trabalham no caixa ou na administração executam as tarefas condizentes com a função, já os que trabalham como atendentes necessitam atuar atendendo bem os clientes.

b) Treinamento e capacitação dos funcionários; para que a empresa obtenha melhores possibilidades de crescimento é necessária uma melhor preparação dos funcionários para a comercialização de produtos novos no mercado, principalmente de cosméticos, além de oferecer uma maior agilidade no atendimento.

c) Criação de um *checklist* de todos os itens comercializados, para que no início do dia, exista uma conferência de todos os produtos, para que na falta de um produto possa ser feito pedidos antecipadamente para evitar as perdas decorrentes de atrasos ou indisponibilidade.

Para atender atingir o objetivo de atender os clientes com qualidade, mantendo a eficiência das vendas, a organização precisa trabalhar meios de manutenção da competitividade no mercado, conseguindo acompanhar a evolução do seu setor.

Na consideração da manutenção das vendas, ou seja, manter os clientes já existentes e se possível atrair mais para a melhoria das vendas futuras, adotar medidas que possam ser mais atrativas por parte da empresa pode ser útil, portanto, algumas estratégias podem ser adotadas

a) Realização de promoções; a divulgação de produtos a preços promocionais tende a atrair mais os clientes ao perceberem menores custos de aquisição dos produtos. Mesmo que sejam poucos produtos, a diminuição de alguns destes pode

ser interessante para estimular a aquisição de demais na drogaria.

b) Criação de programa de fidelidade dos clientes; a empresa atua a anos no mercado e grande parte dos clientes existentes são cativos a anos, para melhor valorizar os mesmos é preciso propor formas de pagamento com melhor parcelamento e condições mais favoráveis de pagamento para os clientes que quitam as suas aquisições a vista ou no prazo combinado.

5.2 Implementação

A fase de implementação constitui de uma etapa fundamental para as melhorias a serem feitas, necessitando da colaboração de todos para a obtenção de resultados satisfatórios. O intuito de propor tais medidas correspondem as propostas de melhorar as vendas, atendendo os clientes bem e organizando melhorar as atividades, todas as propostas com base no objetivo organizacional de oferecer bons serviços aos clientes.

Devido ao estudo se fundamentar em uma proposta de implementação de um planejamento estratégico, a sugestão de adotar ou não fica a cargo do gestor. Por se caracterizar como uma sugestão, não será possível mensurar os possíveis ganhos a serem obtidos.

Por meio dos levantamentos de melhorias a serem apresentadas, optou-se pela utilização da metodologia 5W2H, em que são abordados os seguintes princípios:

- *What* (O QUE): O que deve ser feito?
- *Why* (POR QUE): Por que deve ser feito?
- *Where* (ONDE): Onde será feito?
- *Who* (QUEM): Quem será o responsável?
- *When* (QUANDO): Quando será feito?
- *How* (COMO): Como deve ser feito?
- *How Much* (QUANTO CUSTA): Quanto custará para ser feito?

Tabela 2 - Metodologia 5W2H para o Aumento das Vendas

<i>What</i>	<i>Why</i>	<i>Where</i>	<i>Who</i>	<i>When</i>	<i>How</i>	<i>How Much</i>
Melhoria de organização	Eficiência das funções	Empresa toda	Gerente	Janeiro	Atribuições para cada	R\$0,00

das atividades					funcionário	
Treinamento e capacitação dos funcionários	Melhoria do atendimento e das vendas	Empresa toda	Gerente	A cada mês	Por meio de reuniões mensais	R\$0,00
Checklist	Prevenção	Estoque da empresa	Vendedores	Todos os dias	Fazer a listagem de tudo que se utiliza e checar	R\$0,00

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Para o aumento das vendas, grande parte das ações precisam estar direcionadas para a gerencia empresarial, as ações práticas de melhoria da organização das atividades e qualidade do atendimento podem ser obtidas simplesmente com a melhor distribuição de funções de cargos e realizando reuniões periódicas com o intuito de verificar a implementação das mudanças, levantando os possíveis gargalos.

No *checklist*, a conferência dos estoques e produtos disponíveis aos clientes é de responsabilidade dos funcionários de vendas, para melhorar o controle, é proposto a verificação contínua dos produtos, aferindo assim os produtos com maior necessidade de recompra com antecedência para a prevenção da indisponibilidade dos mesmos.

Tabela 3 Metodologia 5W2H para a Atração de Clientes

What	Why	Where	Who	When	How	How Much
Realização de promoções	Atrair novos clientes e melhorar a divulgação	Empresa toda	Gerente	Janeiro	Realizar promoção de produtos mais vendidos	Diminuição da margem de lucro destes produtos
Criação de programa de fidelidade dos clientes	Manter os clientes existentes	Empresa toda	Vendedores	O ano todo	Oferecer condições melhores para os clientes mais fieis	R\$0,00

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

As promoções em lojas e comércios servem como atrativo dos produtos, ao promoverem a diminuição dos valores dos produtos mais vendidos, os clientes tendem a procurar mais o produto por motivação de preços. Estrategicamente em vendas, a realização de diminuição dos preços de alguns produtos, atraem as vendas de produtos não promocionais, estimulando assim o aumento das vendas e compensando a menor margem de lucro dos itens promocionais.

Como tendências do mercado atual, grande parte dos comércios utilizam da estratégia de implementação de programas de fidelidade aos clientes mais cativos, como forma de valorização dos mesmos e facilitar as compras. A utilização desta proposta pode garantir melhorias nas vendas por ser uma estratégia de atração dos clientes, garantindo melhores condições a aqueles que compram com mais frequência e/ou fazem o pagamento em dia nas suas compras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas que não planejam as suas ações tendem a sofrer mais com as mudanças decorrentes da dinâmica do mercado de atuação. No setor comercial, a competitividade aumenta a cada dia, devido a introdução de novos produtos e formas de comercialização como por exemplo, a internet.

Para garantir melhores resultados e se manter no mercado, a realização de um planejamento adequado oferece grandes possibilidade de atingir os objetivos de uma empresa. Neste trabalho, nota-se que a drogaria Alfa apresentava problemas de falta de um planejamento de atuação da empresa relacionados a execução das atividades e de condução das ações futuras para a solução dos problemas existentes.

Considerando as necessidades da empresa, foi proposto um planejamento estratégico voltado a manutenção das suas vendas e melhoria dos resultados da empresa pela atração de novos clientes. Inicialmente foram feitos levantamentos das questões favoráveis e fraquezas da empresa para que fosse possível a indicação de medidas corretivas.

Ao realizar a entrevista com o gestor foi verificado a necessidade de padronização dos serviços, a capacitação e treinamento dos funcionários para a realização das tarefas, a falta de controle de estoques e inexistência de programas de atração de clientes.

Os problemas levantados, evidenciam a necessidade de implementação de ações, por meio da metodologia 5W2H foi possível apontar medidas sugeridas, as responsabilidades, como implementar, quando e o custo necessário. Por meio destas análises é possível concluir que as ações sugeridas são viáveis pois representam uma melhoria na gestão da empresa, na sua organização e nas ações cotidianas.

Além de constada as possíveis melhorias, as possibilidades de adoção das ações se caracterizam por baixo custo para a organização, podendo melhorar os relacionamentos da empresa por promover a inclusão de reuniões periódicas para a exposição das medidas e gerar condições mais estimulantes para os clientes.

A proposta do trabalho se ateve a sugestão de implementação de um modelo de planejamento estratégico, para que efetivamente os resultados sejam obtidos é preciso um acompanhamento contínuo da sua implementação seja eficiente. Em linhas gerais espera-se que os resultados possam ser alcançados e a empresa obter um melhor desempenho ao planejar melhor suas ações.

Devida as considerações da importância de um planejamento adequado para as necessidades da empresa, conclui-se que as sugestões propostas oferecem condições de melhoria dos resultados da drogaria Alfa.

STRATEGIC PLANNING IN A FAMILY BUSINESS: The Alfa Drug Case Study

ABSTRACT

In the current competitive market, the use of strategic planning is essential for the survival and continuity of a company, regardless of size. In family business management is often accomplished through practical experience, without the use of strategic tools; This fact was verified in the bibliographies on the subject, as also observed in the Alfa drugstore, object of study of this research. Therefore, an investigation was made on the main problems identified in Drugstore Alpha, through an interview with the main manager. After the diagnosis was made, a strategic planning model adapted to the needs of a micro and small business was proposed for the manager of the institution in order to promote improvements continuously, starting in 2019.

Keywords: Administration. Planning. Management.

REFERÊNCIAS

- CEZARINO, L. O. & CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo. 2007. p.5.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 411 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003-6ª Reimpressão
- DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo Nobel, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas 1998.
- LIMA, Rodrigo Queiroz da Costa. **Um Modelo para Planejamento Estratégico de Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação**. Recife: Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), 2003.
- MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 491 p.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 525 p. (Série Essencial).
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas**. 22.ed. São Paulo: ATLAS, 2007.

SELEME, R., & STADLER, H. (2008). **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. Editora lbpex.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, G.M.; BORGES, R. F. & MORAES, J. P. M. **A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas**. Revista de Administração e Economia da UFG, v.3, n.2, ago 2007, Goiânia, GO, p.17-38.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.