FACULDADE DOCTUM DE ADMINISTRAÇÃO DE SERRA

CRISTIANO RIBEIRO
LHUAN PATRICK
RODRIGO DE SOUZA RODRIGUES

ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: UMA VISÃO GERÊNCIAL DA UTILIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS

SERRA
2016

CRISTIANO RIBEIRO
LHUAN PATRICK
RODRIGO DE SOUZA RODRIGUES

ESTRATÈGIAS DE COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: UMA VISÃO GERÊNCIAL DA UTILIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Faculdade Doctum da Serra como requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado em Administração.
Orientador: Professor Dr. Antonio Carlos Valente, Ph.D.

SERRA
2016

CRISTIANO RIBEIRO
LHUAN PATRICK
RODRIGO DE SOUZA RODRIGUES

ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: UMA VISÃO GERÊNCIAL DA UTILIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Administração da Serra como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 23 de Junho de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.ª Mª.: JAKLINE STOFEL DE OLIVEIRA

(Faculdade Doctum de Administração da Serra)

Prof. Me.: RONALDO PAULINO NASCIMENTO

(Faculdade Doctum de Administração da Serra)

Prof. Me.: LEONARDO FAGUNDES BRAGANÇA

(Faculdade Doctum de Administração da Serra)

Rodolfo Gavassoni
Coord. de Administração
Faculdade Doctum
Serra - ES

ESTRATÈGIAS DE COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: UMA VISÃO GERÊNCIAL DA UTILIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS[1]

RIBEIRO, Cristiano; PATRICK, Lhuan; RODRIGUES, Rodrigo de S[2].

RESUMO

O mundo vem sofrendo transformações no decorrer do tempo, e por meio dessas mudanças todo o contexto organizacional. As empresas estão sendo obrigadas a acompanhar essas mudanças, evitando assim a obsolescência e em consequência a falência. Para que isso não venha ocorrer, elaborar estratégias para se tornarem mais efetivas no mercado é de extrema importância para a sobrevivência da organização. O planejamento tem sido o caminho para adequar-se ao ambiente, intensificando a criatividade, os processos internos e externos, a tecnologia da informação e a inovação como fator competitivo. Na gestão empresarial contemporânea, não é mais suficiente gerenciar a empresa como objeto explicito, é preciso gerir o andamento da organização, aferindo fatores, recursos que influenciam externamente e internamente. Este artigo desenvolve um levantamento por meio de estudo de caso, sobre os principais aspectos relacionados às estratégias empresariais, que possibilitam uma Distribuidora de Medicamentos, situada no município de Serra-ES, se manter competitiva no mercado.

Palavras-chave: Planejamento, vendas, logística, marketing, competitividade, Processos e Estratégia.

1.0 INTRODUÇÂO

A competitividade sempre esteve presente nas culturas organizacionais, pois é através dessa competitividade que as empresas sobrevivem e se mantem em longo prazo no mercado, mercado esse que ao passar do tempo, com o surgimento de novas tecnologias de processos e produtos similares, precisam de estratégias para competir entre si de forma que o cliente volte a comprar, solidificando um relacionamento de fidelização do cliente, pois o maior desafio atual das organizações, não está em vender, mas sim em fazer com que esse cliente compre novamente. Junior e Vivacqua (1999), diz que mudança organizacional, ao contrário de ser rotineira e previsível, é instável, acelerada e, até certo ponto, revolucionaria.

Nas últimas décadas, as influencias e exigências do mercado foram somando a fatores já esperados de desempenho empresarial, aumentando assim sua complexidade de gestão. Neste cenário, um diferencial competitivo passa a ser a tecnologia gerencial, exigindo das organizações um posicionamento definido e

[1] Presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

[2] Aluno(s) do curso de Administração da Faculdade Doctum de Serra turma 2016/1. E-mail dos autores: rodrigo.rodriguess27@icloud.com;lhuangomes123@gmail.com;cristiano.ribeirorss@yahoo.com.br

legitimo pelo mercado. Essa tecnologia é essencial para a sustentação e manutenção da organização, uma vez que a torna competitiva no mercado.

Na gestão empresarial contemporânea, não é mais suficiente gerenciar a empresa como objeto explicito, é preciso gerir o andamento da organização, aferindo fatores, recursos que influenciam externamente e internamente. Contudo empresas com processos mais eficazes e rápidos, sempre terão vantagens em relação às demais. Este estudo teve como principal propósito, avaliar como um conjunto de estratégias empregados em uma organização influencia para que ela se mantenha competitiva no mercado. Desta forma buscou-se analisar por meio de estudo de caso, em uma empresa, no setor varejista de medicamentos, localizado no município de Serra-ES. Pelo fato de não ter sido autorizado a citar o nome da empresa estudada, adotaremos o pseudônimo para a mesma de distribuidora x.

2.0 CONCEITUANDO ESTRATÉGIA

Atualmente, falar em estratégia não é novidade no ambiente empresarial, ela é qualificada por riscos e incertezas consideráveis, uma transformação inesperada e breve no mercado pode transformar uma estratégia bem proferida em uma estratégia totalmente ineficaz.

Oliveira (1999), diz que estratégia é a situação em que há, uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores internos e externos da organização, ou seja, ela visa otimizar os processos de desfrutar as oportunidades ou de evitar as ameaças de ambientes perante os pontos fortes e fracos da organização.

> “Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais” (OLIVEIRA, Djalma, 1999, p. 30).

Portanto estratégia administrativa, nada mais é que planejamento do futuro, através de princípios e normas, utilização de recursos, procura-se elaborar um caminho a ser percorrido, com o intuito de obtenção do melhor resultado possível.

O planejamento estratégico possibilita o gestor fazer uma análise ambiental externa, setorial ou de tarefa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional capaz de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto econômico, político e social.

Segundo Junior e Vivacqua (1999), estratégia nada mais é que um universo-meio para se atingir o universo-fim, enquanto a tática é o universo-esquema para implementar a estratégia. Contudo, as organizações sobrevivem por intermédio de planejamento de curto, médio e longo prazo, sendo assim, saber planejar é fundamental para a vida saudável das organizações.

Planejar está diretamente ligada à capacidade de se trabalhar continua e sistematicamente o ajustamento da organização as condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional, portanto todo planejamento parte do princípio de tomada de decisão pelo executivo da empresa, onde este tende a fazer com que o futuro passe a ser diferente do presente.

> O termo estratégia deriva da expressão grega “strategos”, que significa literalmente "a arte do general". Até a época napoleônica, referisse à arte e ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir dessa época, seu significado ampliou-se, incorporando um contexto mais amplo, com a consideração de medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra (TAVARES ,2000, p. 326).

Contudo, estratégia surgiu por fins militares, onde essa estava ligada a derrubar e vencer o inimigo, utilizando a melhor estratégia, de forma organizada e estratégica. Partindo desse importância, as empresas também utilizam estratégias de forma a chegar ao melhor resultado, melhores recursos e utilização de mão de obras, a fim de conquistar o mercado atuante.

Oliveira (2007), diz que, o planejamento tem como propósito o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam situações viáveis de avaliação as implicações futuras, de decisões presentes em função dos objetivos empresariais, para facilitar a tomada de decisão no futuro de forma mais rápida, eficaz e coerente.

Porter (1999), diz que a força ou as forças competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade de um determinado setor, e por consequência, as da maior importância na formulação da estratégia em si.

> “Todos os setores têm uma estrutura subjacente ou um conjunto de caracterisitas econômicas e técnicas fundamentais que dão origem ás forças competitivas. O estrategista, no esforço de posicionar a empresa para melhor enfrentar o ambiente setorial ou de influenciá-lo em favor dela, deve compreender os fatores que determinam suas peculiaridades” (PORTER, Michael, 1999, p. 29).

O gestor ou estrategista deve entender o mercado, as forças que o caracterizam, e suas diferenças, a fim de obter o melhor resultado com o foco no futuro da organização, por isso, é de extrema importância o estudo planejado e dirigido do mercado, dos concorrentes, e de todos os envolvidos no processo.

2.1 Estratégias Empresariais e suas Importâncias

As empresas cada vez mais estão inseridas em um complexo ambiente repleto de concorrências, em um mercado incerto possuidor de informações assimétricas, que aumentam os riscos e incertezas dos negócios. Além disso, há uma série de variáveis externas que afetam as decisões da empresa, tornando obrigatório o planejamento estratégico.

O atual ambiente de negócios empresariais é marcado por grandes concorrentes e competição pela busca e diminuição de custos, para que sua produção de bens ou serviços seja mais produtivo, e seus indicadores estejam sempre mostrando superioridade de resultados anteriores. Assim sendo, as empresas buscam modificar seus processos e estruturas organizacionais, para permanecerem no mercado competitivo, satisfazendo as necessidades dos acionistas, comunidades e clientes, uma vez que estes a cada dia que passa estão mais diversificados e exigentes.

Partindo desse ponto, percebe-se que no mercado cada vez mais competitivo e exigente, as organizações mais frágeis não resistirão por muito tempo, pois as empresas que são planejadas continuamente estão mais preparadas para esse novo mercado que surge.

> “Como o planejamento é feito para os outros, ele deverá ter condições de fornecer uma base para ação em grupos. Desse modo, para que tal procedimento aconteça, deverá utilizar-se, primeiramente, uma clara exposição dos objetivos pessoais e comuns do grupo para que todos tornem conhecimento da direção em que deverão seguir seus esforços” (ROCHA, Luiz, 1995, p. 22).

Para Rocha (1995), não adianta apenas o estrategista ou setores isolados da organização estarem cientes e coesos com a estratégia estabelecida, uma vez que uma organização é formada de diversos setores, com apenas um intuito, que é a obtenção de lucro, através de competências setoriais, que solidificam o relacionamento com seu cliente e todos envolvidos no processo.

A estratégia é uma atividade que compreende a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente onde a empresa opera ou pretende operar. Segundo Oliveira (2007, p.20), a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os

caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

Considerando o contexto atual, é de grande importância que as empresas sejam capazes de se planejarem, sendo um planejamento sustentável e bem executado, isso resultará no seu fortalecimento em sua vantagem competitiva, assim permanecendo no mercado, agregando valor as bens ou serviços que fornece, assim satisfazendo seu cliente.

Os planejamentos são divididos em: Planejamento estratégico, tático e operacional. Oliveira (2007) afirma que:

Planejamento Estratégico: É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica, onde estabelecemos qual melhor direção tomar, visando a interação externa de fatores não controláveis, isso de forma inovadora e diferenciada.

Planejamento Tático: Objetiva a otimização de determinada área de resultantes e não a organização como um todo, por isso, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias que foram estabelecidas no planejamento estratégico.

Planejamento Operacional: podemos considera-lo como a formalização, principalmente por documentos, de metodologias, desenvolvimento e implantações situadas.

Todo planejamento é de extrema importância para a organização, pois é através desse planejamento, seja ele de curto, médio ou longo prazo, que a empresa define o rumo dos negócios Moreira (2011), diz que o planejamento e a tomada de decisões operacionais, envolvem curtos horizontes de tempos e riscos com menor grau de relatividade. O autor relata ainda que todo o planejamento, tem que ter seu sistema de controle de medição de eficiência, ou seja, assegurar que as programações que foram planejadas sejam cumpridas, tendo padrões obedecidos para chegar ao resultado programado.

2.2 Processos Como Ferramentas de Competitividade

Toda tarefa importante realizado nas organizações faz parte de um determinado processo (Graham e LeBaron,1994). Na visão mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, acresce valor a ele e fornece

um output a um cliente característico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes (Harrington, 1991).

Para Harrington (1993), processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega valor e origina uma saída (output) para um cliente interno ou externo.

Segundo Harrington (1993), o processo parte de usos de recursos da organização para produzir bens e serviços com valor agregado, contudo, satisfazendo o cliente final. O processo de uma indústria por exemplo, parte do princípio de receber uma entrada de matéria prima, produzir essa matéria prima, ou seja, agregar valor aquela matéria prima, e tendo como consequência a saída do produto feito.

Reduzir custos de produção, tanto de bens tangíveis e intangíveis, adotar processos organizacionais flexíveis, e empregar uso de tecnologias da informação juntamente com treinamentos para colaboradores se tornarem altamente capacitados, são alguns de vários outros recursos na busca da melhoria continua e aperfeiçoamento na competitividade empresarial.

Na abordagem de Oliveira (1996), ele define processo como um conjunto de tarefas sequenciais que oferecem afinidade lógica entre si, com o intuito de ganhar e, consequentemente, exceder as necessidades e perspectivas dos clientes externos e internos da organização.

As empresas são adotadas por exigências de conformidade a padrões técnicos, e essas sofrem pressões de outras organizações e da sociedade como um todo para se adaptarem aos padrões de conduta socialmente aceitos. Essas pressões requerem componentes peculiares, tais como: glória, eficiência, conceito e comportamento socialmente legitimada.

> “A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação”(PORTER, Michael,1989, p.1).

Processos são de extrema importância para as organizações, as empresas que alinham produtividade, dinamismo, e qualidade aos seus processos internos e externos, estão sujeitas a alcançarem seus objetivos estratégicos. Assim, aquelas organizações que não tem processos padronizados, estruturados e definidos, demorarão a alcançar seus objetivos planejados.

Os autores acima Harrington e Oliveira, demonstram, o conceito de processos, e partindo desse ponto, consegue-se observar, que processos eficazes são aqueles

que ajudam a organização a ser competitiva no mercado, agregação de valores aos bens e serviços estão diretamente ligados a processos, seja por tecnologias de integração de áreas, ou até mesmo o processo de marketing da organização.

Gerenciar um conjunto de atividades que formam os processos empresariais eficientemente é importante para o sucesso das organizações atuais, pois, fundamentalmente os processos dentro de uma empresa não estão isolados, eles interagem entre si, envolvendo pessoas, departamentos, procedimentos e tecnologia.

> "Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização". (WOOD, 1995, p.190).

Essa opinião merece evidência devido a sua abrangência, sendo que a mudança não acontece apenas a nível gerencial, tecnológico, ou focalizado em somente um aspecto, pelo contrário, as mudanças podem e devem estar presentes desde os processos mais simples até os mais complexos. Para que as empresas enfrentem este clima eficaz e mutante, devem considerar uma auto visão holística, analisando todo e qualquer aspecto, não restringindo o foco e não perdendo o controle.

Seja quaisquer elementos ligados aos procedimentos de avaliações, antes de tudo, deve-se ter consciência de que, existem pessoas por trás, e isso pode resultar em determinados enganos e equívocos.

É muito natural e normal que ao avaliarmos uma determinada pessoa, uma série de variáveis irão interferir, assim, distorcendo a fiel realidade do que se pretende realizar. Portanto o avaliador deve ter um potencial de inteligência necessária para compreender os aspectos técnicos ligados ao sistema de avaliação, os seus respectivos objetivos e sua relevância.

Para que isso ocorra, é preciso primeiramente que a administração da organização defina sua visão e missão. Após essa definição, os objetivos e metas da empresa podem ser identificados. Com os objetivos organizacionais definidos, passa-se ao desdobramento, isto é, à assimilação de como os processos afetam esses objetivos, assim, determinam-se os objetivos dos processos e suas metas. Deve existir muito cuidado com a disposição dos objetivos dos processos com os objetivos organizacionais.

3.0 TI COMO FERRAMENTA COMPETITIVA

A Tecnologia da Informação (TI) é um instrumento de poder estratégico para a análise de dados, transformando-os em informações confiáveis e atualizadas. A informação organizada e analisada ajuda os processos de tomada de decisão, a estrutura administrativa e a maneira de trabalhar das empresas, levando à execução de ações verdadeiramente úteis aos negócios.

A TI torna a informação acessível e aplicável na análise para a solução de problemas e na tomada de decisões que irão se transformar em diretrizes e processos estratégicos, propiciando novas maneiras de se obter vantagens em relação ao desempenho dos concorrentes (BORGES, 1995; PORTER e MILLAR, 1985).

Em um ambiente caracterizado por mudanças, a Tecnologia da Informação (TI) desenvolve um papel de extrema importância para a melhoria dos processos internos e externos de uma determinada organização, sendo assim, aumenta a competitividade das organizações. Portanto, neste contexto, percebemos que o aspecto dinâmico da interação entre as Tecnologias e as organizações, se faz necessário, uma vez que processos inteligentes e otimizados, elevam o poder de competitividade de uma determinada organização, contudo o desafio das organizações está em manter um sistema de gestão eficiente e atualizado, interligando os departamentos da organização para que os processos estratégicos estejam e sejam de visão holística, garantindo a agilidade aos novos modelos de gestão empresariais.

Os benefícios provenientes do uso da TI para as organizações se tornarem mais competitiva, estão diretamente relacionados às mudanças nas rotinas empresariais tais como: estratégias, estruturas, processos, pessoas e cultura, além de transformações no intuito dos negócios e na operação da organização. Ao investir em tecnologia, as empresas devem avaliar os custos e os impactos, provenientes das mudanças organizacionais imprescindíveis para que haja um total aproveitamento das potencialidades da TI, tais como: mutações no ferramental de TI, mudanças nos processos e técnicas de desenvolvimento do trabalho, mudanças na qualificação e treinamento dos recursos humanos e mudanças provenientes do uso da tecnologia nos produtos da organização (VENKATRAMAN, 1994).

o autor acima (Venkatraman) diz que, mudança de processos com o uso da tecnologia da informação (TI), requer planejamento, pois este deverá ter seu pessoal treinado para a utilização eficaz dos novos processos e recursos, isso quer dizer

que, mudança envolvendo tecnologias, requer mudanças muita vez cultural das organizações, por tanto deve-se pensar estrategicamente, em custos e impactos causados diretamente pela mudança de tecnologias, que bem planejado e executados, se torna uma ferramenta poderosa de gestão de negócios.

Já para Malhotra (1997), o sucesso e sobrevivência da organização, irá depender da utilização efetiva da tecnologia da informação, onde essa exerce um papel importante e imprescindível na administração da mudança organizacional, e se compõe numa ferramenta fundamental para a melhoria no desempenho da organização. Contudo, ambientes dinâmicos e transformação rápida de informação, conduzem um aumento no uso de recurso de TI, e os usos de forma dinâmica de recurso de TI, integrados ao sistema de gestão eficiente, trazem diversos benefícios ligados à competitividade empresarial.

A Tecnologia da Informação da uma outra visão à forma de conceber e realizar comércios e as atividades organizacionais, interligando pessoas, ativos, e ideias para designar e lançar produtos e serviços, automatizar transações de negócios e fluxos de trabalho a custos menores. A TI une fornecedores, parceiros, clientes e outras organizações, sem medir e considerar os limites das fronteiras tradicionais da organização ou sua localização física, como ocorre nos sistemas de distribuição tradicionais.

A utilização da TI provoca a emergência de novos modelos organizacionais desenvolvidos a partir da cooperação interempresarial, alianças estratégicas e redes de empresas, permitindo às organizações reagir com rapidez às variações ocorridas nas exigências dos clientes e no desenvolvimento dos negócios.

3.1 Estratégias de Marketing

No meio empresarial, a implantação das estratégias de marketing é essencial para o direcionamento que a empresa deve seguir. A organização carece fazer todo o redesenho dos processos que descreverão as diretrizes na qual a organização deve se basear.

> “O processo de marketing consiste em analisar oportunidades de marketing, pesquisando e selecionando mercados-alvo, delineando estratégias, planejando programas e organizando, implementando e controlando o esforço de marketing.” (KOTLER, 2000, p.108)

De acordo com Kotler (2000), a corporação deve estabelecer metas que possam indicar o que a unidade de negócio deseja atingir, ou seja, as táticas de planejar

como atingir o objetivo final. Portanto a empresa deve preparar estratégias para atingir suas metas, tais como as estratégias de tecnologia, estratégias de marketing e de busca de recursos. Outro fator importante a se analisar é a assimilação dos concorrentes. Conforme Kotler (2000) afirma:

> "Uma vez que a empresa tenha identificado seus concorrentes principais e suas estratégias, ela deve se perguntar: O que cada concorrente está buscando no mercado?, "O que impulsiona o comportamento de cada concorrentes? "Uma conjectura inicial é a de que os competidores se esforçam para maximizar os lucros. Contudo, as empresas diferem quanto ao peso que atribuem aos lucros de curto prazo versus aos de longo prazo." (KOTLER, 2000, p.246).

No ramo farmacêutico, os principais concorrentes das distribuidoras, são geralmente as distribuidoras locais. Que já estão inseridas na região há mais tempo e já possuem uma informação maior do mapa a ser perseguido para alcançar um maior número de redes de farmácias e hospitais a se atingir. As grandes redes varejistas são os maiores inimigos do distribuidor independente, pois estas têm maior presença nos grandes centros urbanos. Diante deste cenário percebe-se que os distribuidores servem milhares de clientes e o seu sucesso depende da capacidade de realizar essas vendas, e fazer as entregas a custos baixos.

3.2 Canais de Distribuição

A distribuição tanto pode levar o produto ao cliente quanto trazer o mesmo ao produto. O serviço responde às solicitações do cliente durante ou após a venda. Essas são funções básicas que devem ser atendidas para que se obtenha êxito na venda. Diante deste contexto, pode-se entender a importância do marketing para definir os melhores canais de distribuição dentro da organização, onde passa a focar o cliente. E entregar o produto ou serviço na hora certa e com qualidade é o principal objetivo dos distribuidores logísticos. Kotler, sobre os canais de distribuição, assim destaca:

> "As decisões referentes ao canal de marketing estão entre as mais essenciais com que os gerentes têm de lidar. Os canais escolhidos afetam todas as outras decisões de marketing. O preço estabelecido pela empresa depende de ela utilizar as grandes redes de varejo ou lojas especializadas. A força de vendas da organização e as decisões de divulgação dependem do treinamento e da motivação dos revendedores. Além disso, as decisões de canal da empresa envolvem compromissos relativamente de longo prazo com outras empresas." (KOTLER, 2000; p.516).

Um canal de marketing transfere as mercadorias de um fabricante, pode ser ele a indústria, como no caso da empresa de estudo, passando por um intermediário, que no caso seria a transportadora escolhida pela indústria, para chegar até a

distribuidora. Este sim se torna responsável em separar, conferir e carregar os veículos para expedição a seu destino final.

De acordo com Kotler (2000), os participantes do canal de marketing realizam várias funções-chaves, dentre elas podemos destacar a reunião de informações sobre clientes em potencialidade e os regulares, podendo assim identificar onde concentrar seus esforços de marketing. Assim como dos concorrentes e outros participantes do ambiente de marketing. Outro fator respeitável é o desenvolvimento e disseminação de mensagens persuasivas para estimular a compra. O distribuidor farmacêutico deve investir melhor seus recursos de marketing, objetivando ações em que se possa efetivamente mensurar o retorno que se tem. Por exemplo, amparando aos seus clientes a entrarem em novos canais de vendas, como televendas e internet, que irão de fato gerar aumento de vendas e retorno à distribuidora.

Segundo o autor, existem mais fatores envolvidos, assim como a formalização dos pedidos juntos aos fabricantes, levantamento de recursos para financiar estoque em diferentes níveis do canal de marketing, assumir riscos relacionados à operação do canal, fornecer condições para a armazenagem e a movimentação de produtos físicos, fornecer condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras e também supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa.

As decisões referentes ao canal de marketing estão entre as mais essenciais com que os gerentes têm de lidar. Os canais escolhidos afetam todas as outras decisões de marketing. O preço estabelecido pela empresa depende de ela utilizar as grandes redes de varejo ou lojas especializadas. A força de vendas da empresa e as decisões de divulgação dependem do treinamento e da motivação dos revendedores. Além disso, as decisões de canal da empresa envolvem compromissos relativamente de longo prazo com outras empresas.

De acordo com Nunes (2008), a expressão de Canal de Distribuição designa o conjunto de meios utilizados para fazer com que o produto ou serviço chegue desde o produtor até o consumidor/utilizador final.

> As características do canal de distribuição têm fortes implicações quer de âmbito comercial e financeiro, quer de âmbito da estratégia e do marketing. Se a empresa optar por um canal de distribuição mais longo, certamente conseguirá chegar a um mercado mais vasto e com menor necessidade de

> investimento, mas também perderá o controlo sobre diversas varáveis do marketing como seja o preço de venda ao consumidor final, a qualidade do serviço associado ou mesmo alguns componentes da comunicação. Pelo contrário, se optar pela venda direta, consegue o total controle sobre as variáveis do marketing referidas, mas terá uma maior dificuldade em chegar a um mercado com a mesma dimensão. (NUNES, 2008. p.155)

Segundo Horonato (2004), a estrutura de distribuição a ser inserida por uma organização deve ser a mais racional possível; a fim de ser ágil eficiente e de baixo custo, compatibilizando com a necessidade de fazer com que o produto ou serviço esteja, ou seja, feito no local certo, tempo certo e na quantidade certa.

> [...] devemos analisar, sempre os personagens fundamentais da estrutura de distribuição: produtos (preocupa-se em criar bens de acordo com os desejos e as necessidades do consumidor e fazer com que estejam disponíveis no maior número possíveis de pontos de venda); intermediário (organiza-se para oferecer ao consumidor uma variedade de produtos coerentes tanto com a política da empresa tanto com o público-alvo escolhido); consumidor (de acordo com seus desejos e necessidades, prefere comprar somente produtos que os atendam e, sobretudo em pontos-de-venda que melhor os convenham). (HONORATO, 2004, p.235)

3.3 Cadeias de Suprimentos

O enfoque voltado para o cliente, assim como pensamento inovador sobre cadeia logística, pode ser o primeiro passo para entender e solucionar os problemas econômicos para os clientes, gerando assim aumento de mercado e criando vantagem competitiva.

> “A cadeia de suprimento representa um sistema de entrega de valor. Cada empresa captura apenas uma determinada porcentagem do valor total gerado pela cadeia. Quando uma empresa adquire concorrentes ou muda para um estágio superior ou inferior na cadeia produtiva, seu objetivo é capturar um percentual maior do valor da cadeia de suprimento.” (KOTLER, 2000, p.36).

Segundo Kotler (2000), houve uma expansão da distribuição física na cadeia de suprimentos para um conceito muito mais amplo, ou seja, o gerenciamento de toda a cadeia de suprimentos se inicia antes mesmo da distribuição física, pois começa desde a captação de insumos, matérias-primas mais adequadas para a produção e bens de capital, convertendo este em produto acabado para ser entregue aos consumidores finais.

O mesmo autor ainda explica que uma perspectiva mais extensa abrange um estudo mais detalhado de como os fornecedores obtêm seus insumos desde as matérias-primas. Essa perspectiva pode contribuir com a empresa que pode identificar melhor

seus fornecedores e distribuidores, além de aumentar sua produtividade, reduzindo assim o custo da empresa.

Uma perspectiva ainda mais ampla engloba o estudo de como os próprios fornecedores da empresa obtêm seus insumos desde as matérias-primas. A perspectiva da cadeia de suprimento pode ajudar uma empresa a identificar fornecedores e distribuidores melhores, além de melhorar sua produtividade – o que em última instância reduz os custos da empresa. (KOTLER, 2000)

A soma desses fatores garantiu à população o direito de ter acesso a medicamentos. Já o setor médico hospitalar, permitiu o uso de equipamentos e materiais mais seguros, com tecnologia de ponta, que possibilitaram melhor qualidade de vida aos pacientes. Para atender esse crescimento todo, ocorreu uma revolução na logística dos produtos de saúde.

O mercado promissor permitiu o fortalecimento da figura do distribuidor e das transportadoras especializadas, uma vez que a indústria tem terceirizado essa etapa operacional.

3.4 Vendas

Segundo Oliveira (2012), as estratégias de vendas devem ser empregadas diferentemente para cada tipo de cliente, pois os lucros da organização são representados pela somatória dos resultados conseguidos individualmente com cada cliente. Sendo assim é preciso identificar quais são seus clientes mais rentáveis e definir uma estratégia que valorizem o relacionamento em longo prazo com estes clientes. Outro fator que podem incrementar a rentabilidade de uma empresa também seria de conquistar novos clientes e aumentar a rentabilidade dos clientes já existentes.

> “A gestão de vendas da empresa deve estabelecer a partir do perfil dos clientes existentes no segmento do mercado em que ela atua. Esses perfis podem ser classificados de maneira quantitativa ou qualitativa. A classificação quantitativa leva em conta a importância dos clientes no volume de negócios que pode ser gerado. Já a classificação qualitativa é feita em função da importância que a empresa possui, ou seja, com base nos benefícios que podem ser proporcionados. “(OLIVEIRA, 2012. p 301)

Feito a classificação dos clientes em grupos, a partir disso que serão feitas as ações de vendas da empresa, onde serão abordadas questões como as políticas comerciais, estruturas de equipes e atendimento. No caso de uma distribuidora de medicamentos a venda é feita diretamente pelos representantes comerciais. Onde

serão responsáveis pela prospecção e divulgação dos produtos. A parte logística fica por parte da distribuidora, que disponibilizará aos representantes toda a linha de produtos que se poderão trabalhar e oferecer aos clientes.

De acordo com Mafra (2013), os principais requisitos para o sucesso de vendas da organização são: oferta de um bom produto, ouvir o cliente quanto às suas demandas e necessidades, e trabalhando no relacionamento em longo prazo. Fazendo isso, pode se construir uma base mais consistente para buscar uma maior fidelização dos seus clientes-alvos, trabalhando aspectos relacionados ao atendimento, como, por exemplo, (pré-venda, venda e pós venda).

O mesmo autor ainda conclui que, manter a satisfação e, principalmente, a fidelização do cliente, gera aumento não só de faturamento, mas também de lucratividade do negócio, pois o custo de se conquistar um cliente todo dia passa a quase não existir mais.

4.0 METODOLOGIA

A estratégia de pesquisa utilizada neste trabalho foi estudo de caso. Yin (2005) define estudo de caso como “um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real”. Para Gil (2002, p.84), “é uma estratégia de visão global do problema que identifica possíveis fatores que são por ele influenciados”.

A empresa estudada é líder no segmento de distribuição de medicamentos a nível Brasil e também no Espirito Santo, ela conta com um quadro de 203 colaboradores, que trabalham em regime de escala diurno e noturno. Desses, 10 exercem cargos de gerência (universo de pesquisa), e foram objeto de pesquisa qualitativa 4 (Quatro) colaboradores de nível gerencial (amostra), ou seja, 40% do efetivo de gerentes. Para a verificação, será aplicado um questionário semiestruturado, contendo questões abertas aos referidos colaboradores da empresa, e teve como proposito, identificar, estratégias de diferentes áreas, para se chegar ao denominador comum, manter a empresa competitiva no mercado capixaba.

A pesquisa buscou identificar como E1, o Gerente de logística, E2, o Gerente de Transporte e Segurança, E3, o Gerente de Vendas, E4, Gerente Recursos Humanos.[3]

A coleta de dados foi realizada em dias alternados entre os meses de Maio e Junho do ano de 2016 na própria empresa estudada, conforme agenda determinada pelos entrevistados.

5.0 RESULTADOS E DISCUSSÕES

E1 nos conta um pouco da história da empresa estudada, nos mostrando o quão difícil foi ser competitiva no estado do Espirito Santo, E1 nos revela que a Distribuidora X, começou seus negócios no Espirito Santo em 2007, iniciando apenas como um CD estratégico para abastecimento de outras filiais, ou seja, um CD CrossDocking[4], onde a mercadoria recebida no dia, dava saída para os demais CD's no mesmo dia.

No estado já estava instalada a nossa maior concorrente, e essa era líder absoluta em distribuição no estado. Diante disso, e para começar a explorar o mercado capixaba de distribuição de medicamentos, a Distribuidora X, incluiu na rota de distribuição da filial do Rio de Janeiro todo o Espirito Santo. Essa rota saia as 22:00 horas do Rio de Janeiro, e chegava no CD do Espirito Santo ás 05:40, fazendo o transbordo do caminhão para as fiorinos, que por sua vez faziam as entregas nas farmácias. E assim começa a concorrência e competitividade entre as maiores distribuidoras de medicamentos do país no estado.

No início, haviam muitas reclamações por parte dos clientes relacionados as entregas da distribuidora X, e o processo de devolução para a liberação do credito do cliente, era muito demorado, uma vez que todo o processo passava por ES, mas era feito pelo Rio de Janeiro. A empresa, já estava perdendo muitos clientes no estado, devido à demora demasiada na entrega, e o pós vendas não era satisfatório para o cliente. Em 2013, depois de ter perdido muito mercado no estado, a Distribuidora X inicia suas atividades como um CDA, ou seja, além de centro de Distribuição, ela começa a operar como um CD de Distribuição local, ou seja, ela seria responsável pela distribuição no estado, e a mercadoria não viria mais do Rio

[3] E1, é formado em Publicidade e Propaganda, e possui MBA em Gestão Empresarial pela FGV, E2 e E4 são formados em Administração de Empresas, e E3 formado em Marketing.

[4] cross-docking é o processo de distribuição em que a mercadoria recebida é redirecionada sem uma armazenagem prévia

de Janeiro. Diante disso, o marketing e a equipe de vendas começa a trabalhar forte, para retirar junto aos clientes, a má impressão que tinham da Distribuidora X, quanto a qualidade nos serviços prestados. Daí surge a necessidade de estratégias bem elaboradas para ganhar o cliente, e começar com o mesmo uma fidelização e parceria duradoura.

Com muita dedicação e esforço para reverter o quadro não qual se encontrava, em meados de 2014 a Distribuidora X, detém a liderança na distribuição de Medicamentos no estado, igualando o patamar que sempre se encontrou a nível Brasil.

No tocante da questão sobre a importância do planejamento estratégico para a distribuidora X, E1 fala que a estratégia proporciona aos clientes um serviço de qualidade de forma a termos a melhor entrega e melhor estoque entre os principais concorrentes, atuando de forma maciça em todos os clientes atendidos no estado do Espírito Santo. Também é nosso foco fidelizar o cliente com um acompanhamento diferenciado do mercado visando estarmos mais próximos e com isso realizar um acompanhamento desde a venda até o pós venda.

No que se refere ao conjunto de estratégias da empresa, E1, nos lista as estratégias da empresa que ele acha mais importante, e nos pontua a importância e relevância de cada uma dessas estratégias a fim de tornar a empresa competitiva no mercado capixaba. Das principais e mais importantes, ele destaca:

- Melhor entrega no PDV[5];
- Equipe de Vendas presentes no PDV;
- Forte Canal de Vendas - PE[6];
- Televendas ativo;
- Ofertas Diárias, Itens em Foco;
- Provendas, Inverno e Verão;
- CD ES situado próximo ao IMS[7]
- Compra de Volumes Fechados nas industrias;
- Compra pré alta;
- Melhor devolução WEB;

5 Ponto de Vendas
6 Pedido Eletrônico
7 Quantidade de Mercado Disponível

Com relação a melhor entrega no ponto de vendas, essa é considerada por ele a mais importante, pois é o cartão de visita junto ao cliente, ou seja, entregas atrasadas, geram impactos na cadeia de vendas do cliente, e cliente insatisfeito não é bom para os negócios e a imagem da empresa, que tem totalmente seus processos e esforços voltados para a satisfação dos mesmos.

Temos uma forte equipe de representantes, distribuídas nos principais pontos de vendas, onde esses em tempo real consultam o estoque da empresa, e se necessário for, já faz todo o processo de vendas, considerando os descontos já programados para tal fim.

Destaco um forte canal, que usamos como estratégias de vendas, que é o Pedido Eletrônico. O pedido eletrônico é um programa instalado no cliente, e que através de um cadastro no banco de dados da empresa, esse cliente tem acesso ao estoque da empresa, e pode fazer seu pedido, considerando seu limite de crédito para finalização desse pedido.

Contamos também com o televendas ativo, que conta com uma equipe altamente treinada, que liga diretamente para o cliente, oferecendo produtos com descontos consideráveis.

Outra estratégia muito importante para nossa competitividade, é a compra fechada de lotes nas indústrias, nossa empresa compra muito da indústria, e com isso nossos estoques são os mais completos, e consequentemente isso influenciará no preço do produto ao cliente, ou seja, teremos o melhor preço médio entre as concorrentes diretas.

Outra estratégia de vendas, que só nos possuímos, é ter o melhor processo de devolução do mercado farmacêutico, enquanto os processos de devolução dos nossos concorrentes dura em média 2 dias, o nosso é questão de horas, e o cliente já tem o retorno do credito, para que possa realizar um novo pedido, no mesmo dia.

Quanto à avaliação feita pelo Gerente de logística, pessoa responsável pela gestão da filial, revelou-se nas respostas acima, o quão é importante, ter metas e estratégias definidas, para se manter competitiva, ou seja, para a empresa estudada, é de extrema importância, prestar um serviço de qualidade aos clientes, e assim direcionar todas as estratégias do negócio a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, e com isso fidelizar o cliente em questão.

Para E2, as estratégias do setor, trabalha diretamente, para atender a demanda da logística, que tem como propósito manter a melhor entrega do estado, pois também para ele é o ponto forte da empresa.

Para E2, o setor transporte é a extensão da logística, ou seja, é o complemento das atividades diárias, e é o setor que encontra com o cliente diariamente, logo, sente o termômetro de como o cliente está satisfeito com a empresa, então precisamos ser o diferencial, para que isso ocorra, estrategicamente pensamos alternativas diferentes para ocasiões diferentes.

No que se refere, as principais estratégias utilizadas pela Distribuidora X, E2 destaca as estratégias abaixo como o diferencial competitivo do setor, que são:

- Rastreamento próprio;
- Carga 100% escoltada;
- Auditorias mensais nos pontos de transbordo;
- Mapeamento de todas as rotas;
- Rotas exclusivas;
- Projeto comprovei;

Diante das estratégias citadas, E2 comenta e explica como funciona na pratica algumas dessas estratégias, e fala sobre a suas importâncias e relevâncias para a competitividade da empresa.

E2 fala sobre o rastreamento próprio, que a empresa utiliza a melhor tecnologia, com isso em tempo real, conseguimos saber onde estar cada motorista, quais rotas ele já fez, quantos Km’s ele gastou, se saiu do planejado. Com relação a carga 100% escoltada E2 nos fala que a carga de medicamentos é muito visada, e devido a isso, precisa sair do CD, com muita segurança, por isso faz parte do processo a escolta, a fim de evitar sinistros nas estradas.

As auditorias mensais nos pontos de transbordos, é feito com o intuito de melhorar o nível de serviço das transportadoras terceirizadas, então vamos até os pontos onde as cargas são transbordadas, e verificamos toda a documentação da transportadora, todo o ambiente operacional, todos os equipamentos de controle de temperatura, isso faz com que nossos processos continuem eficazes, satisfazendo assim a necessidade do cliente.

E2 nos revela uma estratégia que vem dando muito certo, é a utilização de rotas exclusivas, funciona assim, todas as grandes redes de farmácias da Grande Vitória, saem exclusivas fechadas em um único carro, isso facilita o escoamento dessa

mercadoria, fazendo com o que a carga chegue mais cedo no CD destino do cliente, e de lá, eles distribuem da forma que quiserem entre suas redes, economizando tempo e custos para nossa distribuidora, e o tempo que ganhamos com isso, atendemos melhor nosso cliente de bairro em bairro.

Esse projeto comprovei, é uma novidade no ramo de transporte, compramos um aplicativo, que nos permiti informar o cliente em tempo real através de e-mails, como está o status de sua entrega, funciona da seguinte forma, todos os volumes saem da distribuidora x identificado por uma etiqueta, com seus respectivos roteiros e nome das farmácias, utilizando a estratégia de mapeamento de rotas, os motoristas já saem do centro de distribuição sabendo em qual farmácia entregar primeiro, qual entregar segundo e assim sucessivamente. Quando o motorista fizer a primeira entrega no cliente da rota em questão, ele irá ler todos os volumes deixados para os clientes, e automaticamente será disparado através do aplicativo um e-mail alertando o próximo cliente da rota que sua entrega chegará em x minutos, e assim até o final do roteiro. Essa estratégia é muito importante, pois em tempo real, iremos monitorar se houveram faltas de volumes nos clientes, pois todos os volumes deverão ser lidos pelo aplicativo.

A pesquisa revela, que as estratégias citadas por E2, vão ao encontro de que é plano da distribuidora em questão, que é atender da melhor forma o cliente na hora certa, com o produto certo e dentro das exigências de cada um deles, para isso faz-se necessário estar cada vez mais perto dele para que as barreiras para uma boa parceria sejam eliminadas, e assim termos sempre melhorias continuas nos processos, e assim mantendo a empresa estudada competitiva junto aos concorrentes.

No que se refere a importância das estratégias do setor, E3 fala que é importante para a empresa saber onde estar, para onde vai, e como vai. Diante disso, definir metas é de extrema importância para a competitividade da empresa.

E3 fala ainda, que o compromisso da empresa, é sempre melhorar o que pode ser melhorado, e sempre focar no melhor para o cliente.

Sobre as principais estratégias utilizadas pela Distribuidora X, E3 lista algumas, na qual para ele é o diferencial da empresa, no ambiente externo, onde trabalham diretamente com o cliente, que são:

- Comparativo de preços com os principais concorrentes, para estarmos competitivos no mercado;

- Próvendas, ação que dura 4 meses e tem como objetivo o foco em determinadas industrias, onde temos um desconto diferenciado durante toda a ação, premiando aos melhores representantes comercial, o que incentiva o bom desenvolvimento da equipe;
- Ofertas promocionais semanalmente;
- Dia D, ofertas com descontos bem agressivos válidas para um dia;
- Nossa equipe de campo pode fazer o faturamento direto com um representante da Industria, OL[8], onde na maioria das vezes disponibiliza um desconto maior que o nosso;
- Trabalhamos em parceria com as indústrias, o que facilita a interação entre Distribuidor x Fornecedor, nossos representantes mantem contato direto com a equipe de representantes dos nossos fornecedores;
- Mantemos um estoque alinhado com a demanda;
- Respeitamos nosso cliente, tratamos como se fossem únicos;
- Cumprimos o que prometemos;
- Treinamentos constantes de toda a força de equipes de vendas;

E3 fala sobre algumas das estratégias citadas acima, dando ênfase em cada uma, mostrando como na pratica funciona.

No que se refere ao comparativo de preços, contamos com uma equipe de analistas de mercados, que comparam diariamente preços e demandas de produtos, e fazem promoções, com foco em venda casada, é mais uma estratégia ligada a vendas, que usamos fortemente diariamente.

Com a compra de grandes quantidades que a distribuidora X faz com a indústria, automaticamente faz com que o repasse para as farmácias gere um menor custo e maior satisfação com relação a facilidade na aquisição de menores quantidades e maior diversidade de produtos.

Mantemos estoques alinhados com nossa demandas, ou seja, trabalhamos forte com produtos que são vendidos no mercado capixaba, dependendo da sazonalidade, temos uma estratégia de equalizarmos estoque entre as filiais, sendo assim, produtos que não estamos vendendo aqui, transferimos para alguma filial que tenha venda certa, e assim é feito o processo reverso, produtos que não vendem em outras filiais, é mandado via transferência para nossa filial, assim evitamos que os produtos vençam nos estoques, e evitamos uma compra de lotes sem necessidades.

[8] OL – Operador Logistico

Damos tratamentos diferenciados aos nossos clientes, trabalhamos para melhor atende-lo, enxergamos os clientes, como donos do negócio, o cliente que nos possibilitam estar no mercado, então todos os nossos esforços são para os mesmos, e por eles que nos mantemos competitivos no mercado.

No tocante, as estratégias citadas por E3, revelou-se que, o trabalho executado no ambiente externo da Distribuidora X, condizem claramente, com os pensamentos de E1 e E2, os processos dos setores de E1, E2 e E3, trabalham fortemente para a satisfação das necessidades dos clientes, ou seja, para se manter competitiva, pensa-se muito na fidelização dos clientes. De acordo com os relatos de E3, a pesquisa revela, que a distribuidora X tem o papel de fornecer recursos, produtos e serviços de qualidade para que os representantes possam oferecer o melhor aos clientes.

E4 fala sobre a importância do planejamento estratégico, como diferencial competitivo para a Distribuidora X, para E4, o planejamento possibilita a empresa a entender seus objetivos, seus pontos positivos e negativos, e com isso trabalhar o que pode ser melhorado com o objetivo de obtenção da máxima qualidade na prestação de serviços de saúde no país. E4, diz também que o planejamento serve para dar foco as metas e aos resultados, e a consequência disso é tornar a empresa competitiva no cenário econômico atual, e com isso manter pessoas/colaboradores motivados, engajados em prestar o melhor serviço, ajudando assim a manter a Distribuidora X competitiva no mercado.

Com relação as principais estratégias utilizadas, E4 fala sobre as estratégias voltadas para a gestão de pessoas, ou seja, utilização de recursos humanos como diferencial competitivo. Para E4, é importante manter pessoas motivadas, e bem treinadas com o intuito de valorização da mão de obra, descobrimento de novos talentos.

Das principais estratégias, E4 lista algumas que são consideradas como essencial para manter a empresa competitiva, que são:

- Baixo absenteísmo;
- Baixo índice de Turnover[9];
- Integração;
- Academia de Líderes;
- Programas de Oportunidades Internas;

[9] Palavra de origem inglesa que significa “renovação” e que no ramo dos Recursos Humanos é empregada para determinar a taxa média de admissões e desligamentos em relação ao efetivo da empresa.

- Interação diária com o quadro de colaboradores;
- Quadros informativos atrativos;

E4 fala sobre algumas dessas estratégias, e suas relevâncias para a obtenção de resultados esperados pelo emprego das mesmas.

Com relação ao baixo absenteísmo, E4 revela, que a Distribuidora X, tem conseguido números bem satisfatórios quanto a isso, a filial de Serra, tem o menor número de absenteísmo entre as filiais do Brasil, isso se dá pelo fato de tratarmos nossos colaboradores como peça chave do sucesso da empresa, mostramos mensalmente para eles como fechamos o mês, falamos sobre cada indicador e metas, e como cada um deles foi importante para a obtenção daquele resultado, e eles conseguem ver a dimensão e a importância deles naquele resultado.

E4 fala que uma coisa leva a outra, e a consequência de baixo absenteísmo, é a baixa rotatividade de pessoas, onde a filial de Serra, também possui o menor índice de turnover entre as filiais do Brasil.

No tocante, motivação de colaboradores, E4 revela, que os programas de oportunidade internas denominadas na empresa por (POI), tem alto índice de revelação de talentos, e que é mais uma ferramenta motivadora de pessoal, pois a Distribuidora, ao invés de ir ao mercado buscar um talento, descobre esse dentro da própria empresa, através de provas e dinâmicas, onde quem for aprovado nessas avaliações, logicamente obedecendo os requisitos para participação desse processo seletivo, é contemplado com cargos diversos, que vai desde do operacional ao administrativo, chegando até a liderança. E4 conta que esse programa é considerado por ela o mais importante, pois já foram descobertos talentos diversos, entre um deles, o próprio entrevistado acima E2, Gerente de Transportes e segurança.

Outra ferramenta importantíssima para E4, é a academia de líderes, onde através dessa, os líderes são preparados para enfrentarem diversos tipos de ambiente organizacional, e o resultado disso, está na forma de como a liderança interagi com os seus subordinados, de forma consciente, com foco na qualidade dos serviços prestados, sabendo entender que adversidades existem, e que apenas precisa ser superadas.

No tocante as estratégias discutidas por E4, a pesquisa revelou que a empresa em questão, também possui suas estratégias ligadas ao seu pessoal, e que as

estratégias vem dando certo, uma vez que os indicadores como citado por E4, estão entre os melhores do Brasil. Esse diferencial é de extrema importância, pois mantem equipes, líderes e gerência, motivados a continuar prestando o melhor serviço, com ênfase na qualidade de gestão, interligando-os como fonte inovadora de conhecimento, para a obtenção do resultado diferenciado, atender a demanda do cliente e satisfazer suas necessidades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competição estratégica, acompanha a humanidade desde os primórdios, empregados nas guerras. Porém nos negócios ela é relativamente recente, e pode ocasionar um impacto profundo na produtividade e na alavancagem dos negócios.

A estratégia requer o envolvimento e comprometimento de todos da empresa, para se definir um boa estratégia, a organização precisa saber, onde está, para onde deseja ir, e como pretende, colocando isso como um ritmo a ser seguido, e é preciso que esse planejamento, tenha excelentes indicadores confiáveis que ajudem a medir, se a estratégia definida está saindo de acordo, ou se precisa ser revisada e até redesenhada.

A pesquisa nos mostra uma empresa engajada em manter resultados favoráveis, obtidos com diversas estratégias definidas, onde estas estão diretamente ligadas a satisfação e fidelização dos clientes. Outro fator importante que pode-se notar, é que a empresa estudada investe na qualificação dos profissionais que estão diretamente ligados as estratégias do negócio, como no caso das oportunidades internas, academia de líderes, que tem como propósito, desenvolver e descobrir novos talentos, fazendo com que todos trabalhem motivados, sabendo da sua importância na empresa, e que ele faz parte da engrenagem para o desenvolvimento e funcionalidade das estratégias planejadas.

A pesquisa nos mostra que os indicadores de RH são favoráveis ao que falamos, ou seja, pessoas motivadas, com compromisso, bem treinadas, reduziram o absenteísmo e turnover, elevando a empresa estudada a melhor entre suas filiais no país, como consequência a empresa obtém resultados favoráveis ao que pesquisamos, que é manter-se competitiva no mercado capixaba.

Percebemos que focar no bom relacionamento com o cliente é fundamental para a sobrevivência da empresa a longo prazo, empresas com esse pensamento, sempre serão lembradas pelo consumidor, como a empresa parceira dos negócios, e

através desse relacionamento fidelizado, espera-se, otimizar resultados e metas. Pode-se concluir com este estudo a importância das estratégias para a organização, o uso de ferramentas tecnológicas, o comprometimento, e a busca constante pela melhoria está diretamente ligado ao sucesso da empresa, no sistema logístico de medicamentos, é indispensável planejar adequadamente os processos, para que se façam a distribuição dos mesmos com eficiência, qualidade e mantendo sempre o que se propõem, ter a melhor entrega entre as concorrentes do estado.

A empresa estudada, soube definir suas prioridades, e conseguiu planejar-se estrategicamente, alcançando seu objetivo maior, que é a satisfação do cliente, tirando a imagem de uma distribuidora com péssima qualidade de serviços, e como consequência disso, a mesma conseguiu o topo do mercado no espirito santo.

Concluímos que o sucesso no mundo competitivo atual, depende, acima de tudo, de respostas rápidas, e a capacidade gerencial para a coordenação de recursos tangíveis e intangíveis, e assim atingir o que se espera. Portanto, o novo padrão de competitividade, exige que a performance de uma organização esteja relacionado ao valor de seus recursos, aos seus valores morais e éticos, e as suas competências.

REFERÊNCIAS

GIL, Antônio, C. **Como elaborar projetos de pesquisa**.4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVEZ, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing. São Paulo: Manole, 2004.**

JUNIOR, Aldery, S; VIVACQUA, Guilherme; **Planejamento Estratégico como instrumento de mudança organizacional**. – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** / Philip Kotler; tradução Bazán Tecnologia e Linguística; Revisão técnica Arão Sapiro – 10. ed São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMA, Carlos Alberto. **Gestão de Estoque e Distribuição.** <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/gestao-de-estoques-e-distribuicao-este-e-um-grande-diferencial-competitivo/27286/> Acesso em 10 de Abril de 2016.

LIMA, Fabio, U. **Processos Organizacionais.**

MAJEAU, Pedro Mizcci. **Fidelização de Clientes**. http://www.negocios-de-valor.com/fidelizacao_de_clientes.asp> Acesso em 10 de Abril de 2016.
MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia-4**. Bookman, 2006.

MOREIRA, Daniel. A**. Administração da produção e Operações**. 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

NUNES, Paulo. **Canal de Distribuição,** 2008. (online). <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/canaldedistribuicao.htm> Acesso em: 08 de Abril de 2016.

OLIVEIRA, Braulio. **Gestão de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

OLIVEIRA, Djalma, P, R; **Excelência na administração estratégica. A Competitividade para administrar o futuro das empresas.** São Paulo, Ed. Atlas. 1999.

_____ **Planejamento Estratégico: Conceitos metodologias praticas**. ed. 23, Atlas, 2007.

PORTER, Michael; **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**; 1989, Elsevier LTDA.

_____ **Competição on competition. Estratégias Competitivas Essenciais**. Ed. Campus, 1999.

_____ **Estratégia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.

POSSETTI, Douglas Alex. **Gestão da Operação e Logística** http://www.administradores.com.br/producao-academica/as-aplicacoes-da-tecnologia-da-informacao-na-logistica/3122/ acesso em 01/06/2016.

ROCHA, Luiz, O. L; **Organização e Métodos. Uma abordagem prática**. São Paulo, Ed. Atlas, 1995.

RODRIGUES, E. PINHEIRO, M, A, S. **Tecnologia da informação e mudanças Organizacionais.** Universidade IMES – São Caetano do Sul, SP**.**

TAVARES, Mauro, C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____ **Planejamento Estratégico: A opção entre sucesso e fracasso empresaria**l. São Paulo: Harbra, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ªed. São Paulo: Bookman, 2005.

ABSTRACT

The world has been changing over time and through these changes all the organizational context. Companies are being forced to keep up with these changes, thus avoiding obsolescence and consequently bankruptcy. So that this will not occur, develop strategies to become more effective in the market is extremely important for the survival of the organization. The planning has been the way to adapt to the environment, enhancing creativity, internal and external processes, information technology and innovation as a competitive factor. In contemporary business management, is no longer sufficient to manage the company as explicit object, we

need to manage the progress of the organization, assessing factors influencing resources externally and internally. This article develops a survey by case study on the key aspects related to business strategies that enable Distributor Manufacturers, located in the city of Serra-ES, remain competitive in the market.

Keywords: planning, sales, logistics, marketing, competitiveness, Process and Strategy

APÊNDICE-A- QUESTIONARIO APLICADO

1. Qual a importância do planejamento estratégico para a Distribuidora X?
2. Quais as principais estratégias utilizadas para que a Distribuidora X se mantenha competitiva no mercado?
3. Das estratégias acima, fale sobre pelo menos 3 de como funciona na pratica?
4. O que diferencia a distribuidora X de seus concorrentes locais?
5. Qual o emprego da tecnologia como fator competitivo?