



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARISA ARAÚJO CLEMENTE**

**ROTEIRO PRÁTICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS – CASO DA DISTRIBUIDORA MEDFARMACY  
HOSPITALAR**

**CAMPINA GRANDE - PB**

**2012**

**MARISA ARAÚJO CLEMENTE**

**ROTEIRO PRÁTICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS – CASO DA DISTRIBUIDORA MEDFARMACY  
HOSPITALAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ms. Kaline Di Pace Nunes

CAMPINA GRANDE - PB

2012

C626r Clemente, Marisa Araújo.

Roteiro prático de planejamento estratégico para micro e pequenas empresas - caso da distribuidora Medfarmacy Hospitalar. / Marisa Araújo Clemente. – 2012.

24 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, 2012.

“Orientação: Prof<sup>a</sup>. Ms. Kaline Di Pace Nunes, Departamento de Administração e Economia”.

1. Planejamento estratégico. 2. Micro e pequenas empresas. 3. Gestores. I. Título.

21. ed. CDD 658.401

MARISA ARAÚJO CLEMENTE

**ROTEIRO PRÁTICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS – CASO DA DISTRIBUIDORA MEDFARMACY  
HOSPITALAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Graduação em Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba, em  
cumprimento à exigência para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.

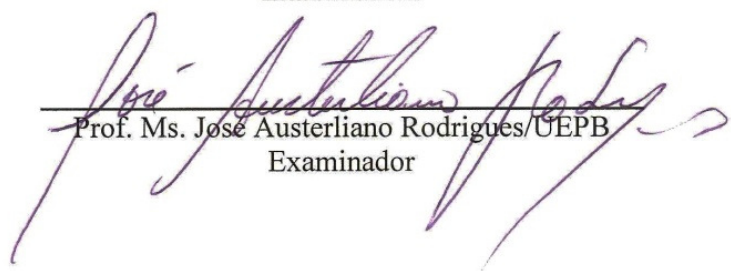
Aprovado em: 06/12/2012 Nota: 8,0



Profª. Ms. Kaline Di Pace Nunes/UEPB  
Orientadora



Profª. Ms. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra/UEPB  
Examinadora

  
Prof. Ms. José Austerliano Rodrigues/UEPB

Examinador

# ROTEIRO PRÁTICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – CASO DA DISTRIBUIDORA MEDFARMACY HOSPITALAR

Marisa Araújo Clemente<sup>1</sup>  
Kaline Di Pace Nunes<sup>2</sup>

## RESUMO

O trabalho teve como objetivo apresentar um roteiro que auxilie aos gestores de micro e pequenas empresas a utilizar o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão, tendo como objeto do estudo a distribuidora de medicamentos Medfarmacy Hospitalar. O roteiro proposto para a elaboração do planejamento estratégico na empresa foi o apresentado por Terence (2002) em sua dissertação de mestrado, especificamente para micro e pequenas empresas levando em consideração suas particularidades. O estudo visa também revisar a literatura sobre o assunto assim como identificar junto aos gestores dificuldades que encontraram para elaboração do planejamento. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, em relação à natureza, como qualitativa, em relação à abordagem do problema, como exploratória, em relação aos objetivos e como estudo de caso, em relação aos procedimentos técnicos. Os gestores consideraram o estudo relevante para o crescimento da empresa, uma vez que a visão estratégica foi entendida e será desenvolvida na empresa, tendo como base o planejamento elaborado.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Micro e pequenas empresas. Gestores.

## ABSTRACT

The study aimed to present a road map that helps managers to micro and small businesses use strategic planning as a management tool, with the object of study drug distributor Medfarmacy Hospitalar. The proposed roadmap for strategic planning at the company was developed by Terence (2002) in your dissertation mastership, specifically for micro and small enterprises taking into account their particularities. The study also aims to review the literature on the subject and to identify together the managers that the difficulties encountered in planning for development. The research is characterized as applied in relation to nature, as qualitative approach in relation to the problem, as exploratory, in relation to the purposes and as a case study in relation to the technical procedures. Managers considered the study as very relevant for the growth of the company, once the strategic vision was understood and will be developed in the company, based on the elaborate planning.

**Keywords:** Strategic Planning; Micro and Small Enterprises; Managers.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

<sup>2</sup> Mestra em Ciências Contábeis (UFPE), Especialista em Direito Tributário (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UEPB) e Administração (CESED/FACISA). Professora Universitária nas Instituições de Ensino Superior Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e União de Ensino Superior (UNESC).

## 1 INTRODUÇÃO

A relevância das grandes empresas no ambiente empresarial não pode ser subestimada. Diante delas as pequenas empresas parecem enfeitiçadas por gigantes. No entanto, embora sejam menos visíveis, são um componente vital de nossa economia. Segundo pesquisa feita pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em parceria com o Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) (2000; 2011), o Brasil tem mais de 6 milhões de micro e pequenas empresas, que totalizam 99% dos negócios do país. De acordo com Terence (2002), devido às crises econômicas ocorridas nos anos 70 e 80 o papel das pequenas empresas foi revisto e o interesse por elas aumentou, não só no aspecto financeiro, mas também social.

“À medida que a pequena empresa cresce, sua tarefa gerencial se torna mais complexa, e seus métodos gerenciais devem se tornar mais sofisticados” (JUSTIN; MOORE; PETTY, 1997, p. 419).

Com o crescimento a pequena empresa passa a enfrentar grandes tensões, principalmente em relação ao gerenciamento, caracterizado pelo estilo próprio do empreendedor, que precisa dar espaço para uma abordagem profissional.

Durante os últimos anos é recorrente a divulgação pela literatura popular de gestão a importância do planejamento estratégico nas empresas como fator determinante de sobrevivência no mercado e como ferramenta que proporciona o direcionamento correto para atingir seus objetivos.

De acordo com Oliveira (2011) o planejamento é um processo desenvolvido pela empresa para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, concentrando todos os esforços e recursos para isso.

Segundo (JUSTIN; MOORE; PETTY, 1997) a maioria dos proprietários e gerentes de pequenas empresas tem um plano, em alguma extensão, mas a quantidade de planejamento desenvolvido por eles é considerada muito menor do que o ideal. Além de ser pouco o planejamento das pequenas empresas tende a se limitar a certas questões do tipo: quantidade de estoque a ser adquirida e compra de novos equipamentos.

“Circunstâncias, específicas afetam o grau em que o planejamento formal é necessário, mas a maioria dos negócios pode funcionar mais lucrativamente, aumentando seu planejamento e tornando-o mais sistemático” (JUSTIN; MOORE; PETTY, 1997).

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para o bom desenvolvimento das empresas, e à medida que crescem as pequenas empresas necessitam desenvolver um planejamento mais eficaz, tarefa que cabe aos gestores.

De acordo com Terence (2002) devido a algumas particularidades existentes na sua gestão, é que a pequena empresa apresenta dificuldades no processo de elaboração do planejamento estratégico. Diante dessas dificuldades o problema da pesquisa se resume a questão: **De que forma um roteiro prático pode contribuir para a elaboração do Planejamento Estratégico na micro empresa Medfarmacy Hospitalar?**

Portanto, o objetivo do estudo é apresentar um roteiro prático que ajude os gestores da Medfarmacy Hospitalar a elaborar o Planejamento Estratégico.

Considerando que a Medfarmacy Hospitalar se encontra em processo de crescimento e os gestores apresentam dificuldades em planejar estrategicamente o futuro da empresa, a elaboração do planejamento estratégico trará efeitos positivos e vantagens competitivas a esse processo.

Este artigo apresenta uma revisão bibliográfica sobre planejamento estratégico e planejamento estratégico na pequena empresa, em seguida o roteiro prático para elaboração do planejamento estratégico, a metodologia da pesquisa, a caracterização da empresa, os resultados da pesquisa e, por fim, as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O Planejamento Estratégico pode ser conceituado como uma ferramenta largamente utilizada pelas organizações, um instrumento administrativo relacionado diretamente às estratégias empresariais que irão sustentar o desenvolvimento da empresa. Essas estratégias têm como finalidade avaliar corretamente o caminho que se deseja seguir, para que possa atingir os objetivos organizacionais definidos.

O planejamento é um conceito antigo e bastante utilizado, que pode ser considerado uma das tarefas mais importantes e complexas que o administrador pode executar. Na sua definição o planejamento trata de um processo para realizar os objetivos e metas das empresas, e envolve as escolhas que devem tomar e o caminho das ações e decisões a serem realizadas para atingir seus interesses.

“O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de

avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais”. (OLIVEIRA, 2011, p. 5).

Utilizado de forma correta o planejamento estratégico pode proporcionar vários benefícios, podendo ser capaz de incentivar a organização a pensar sistematicamente e no futuro. Também ajuda na interação entre os executivos das diferentes áreas fazendo com que todos os setores trabalhem integrados, levando a empresa a definir melhor e em conjunto seus objetivos e traçar metas para atingi-los, proporcionando padrões de desempenho mais assertivos, mais fáceis de controlar e adotando ações para correção em caso de resultados insatisfatórios.

Além disso, o planejamento estratégico corresponde a um conjunto de providências que foram criadas para que o executivo veja a melhor forma de realizar o que foi traçado para que o futuro da organização seja diferente do seu passado de forma positiva. O planejamento é considerado um processo contínuo que é executado pela empresa, independente de ser oficialmente planejado pelos administradores, sendo essa a razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas, mesmo assim, apresentam algumas ações “planejadas”, pois o planejamento está quase sempre implícito nas ações futuras de todas as organizações.

“O processo de planejar envolve um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”. (OLIVEIRA, 2012, p.5).

Para Costa (2007, p. 17) “as mudanças frequentes e inesperadas nas áreas econômicas, tecnológicas, políticas, sociais e mercadológicas têm levado os executivos a se envolver cada vez mais com esse essencial recurso gerencial: *o planejamento estratégico*”. O administrador tem como maior desafio a tarefa de prever e antecipar-se a essas mudanças, agindo assim essa prevenção como um diferencial competitivo.

O planejamento estratégico dentro das organizações é um ponto fundamental de reflexão para que os gestores ajam de forma inteligente e lucrativa no mercado. Sendo esta uma ferramenta essencial para o bom desenvolvimento das empresas.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA

A maioria das teorias administrativas tende a uma análise da aplicação dos modelos gerenciais somente em grandes empresas, esquecendo-se das particularidades que existem nas empresas de pequeno porte.



Em relação às particularidades estruturais da pequena empresa o ponto mais citado na literatura diz respeito à organização da empresa como: administração não profissional, informalidade nas relações, falta de recursos, falta de pessoal qualificado, inadequação ou não utilização de técnicas gerenciais, falta de comprometimento dos funcionários e conseqüentemente falta de planejamento. (GODOY, 2009, p. 28).

Dentre as particularidades comportamentais as principais são: a centralização do poder e o tempo que o empresário normalmente dedica a atividades cotidianas, esquecendo-se do planejamento de atividades futuras.

Segundo Godoy (2009, p. 29):

Existem ainda algumas particularidades contextuais, que dizem respeito ao ambiente externo no qual a empresa está inserida e refletem no processo estratégico, embora não possam ser controladas diretamente pelo empresário. Entram neste contexto: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, dificuldade de acesso a projetos de treinamento gerencial e dificuldade de acesso a programas de financiamento para novos projetos.

Estas características particulares das pequenas empresas levam os gestores a não aceitarem com bons olhos o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, pois diante de uma realidade tão conturbada planejar torna-se uma tarefa difícil.

“Os gerentes de pequenas empresas podem sucumbir facilmente a “tirania do urgente”. Uma vez que eles estão ocupados em “apagar o fogo”, podem nunca conseguir planejar” (JUSTIN; MOORE; PETTY, 1997, p. 426).

Para eles protelar o planejamento ajuda a ignorá-lo, e esta atitude pode deixar a empresa sem defesa diante de “ataques” inesperados no ambiente externo.

O pequeno empresário costuma administrar por intuição ou baseado em suas experiências profissionais passadas, tendendo a tornar-se limitado, e deixando de lado a necessidade de reflexão e planejamento constantes.

Uma das principais razões para que o planejamento estratégico não seja utilizado na pequena empresa é a falta de informação. No entanto muitas das informações necessárias são encontradas dentro da própria empresa. Por isso mais do que falta de recursos existe falta de atitude do pequeno empresário em buscar essas informações, demonstrando que eles não têm consciência da importância dessas informações para a formulação de uma estratégia competitiva, que permita o crescimento da empresa.

Para Godoy (2009, p. 30) outro motivo que leva o pequeno empresário a não planejar é o receio de conhecer as fraquezas e defeitos da sua empresa. Realmente o planejamento estratégico é um processo que requer tempo, habilidade, criatividade, mas auxilia o empresário a detectar os problemas potenciais e antecipar-se a eles.

Justin; Moore & Petty (1997, p. 425) dizem que:

A compensação do planejamento vem de diversas formas. Primeiro, o próprio processo de considerar as questões com que uma empresa se confronta e de desenvolver um plano pode aprimorar sua produtividade. Segundo, durante um período, as decisões podem ser orientadas pelo plano, e os gerentes podem trabalhar consistentemente em direção à mesma meta. Além disso, a existência de um plano fornece credibilidade junto a instituições financeiras, fornecedores e clientes.

As vantagens do planejamento estratégico para as pequenas empresas são reais, uma vez que assegura seu desenvolvimento, orienta nas decisões a serem tomadas e aumenta sua credibilidade junto a parceiros que são fundamentais ao seu crescimento.

Para Terence (2002) o planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser um processo de contínuo aprendizado, que leve os membros da organização a aprenderem cada vez mais sobre suas capacidades e limitações, sobre ameaças e oportunidades de seu ambiente e sobre o próprio processo.

O desenvolvimento do planejamento estratégico nas pequenas empresas deve ser visto como uma ferramenta simples que trará vantagens competitivas, aumento da produtividade e possibilidades de novos negócios.

De acordo com Terence (2002) é importante que os administradores das pequenas empresas percebam que o planejamento estratégico não precisa ser caro, complexo, quantitativo ou mesmo muito formal, podendo ser realizado em escala modesta com a participação de funcionários e concentrando-se apenas nos passos e nas necessidades que interessam as suas organizações.

Para a pequena empresa é importante que haja uma maior reflexão estratégica, que leve o empresário a entender as mudanças ocorridas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da empresa e que o faça descobrir que mesmo pequenas mudanças podem alterar completamente os resultados da organização, e a utilização do planejamento estratégico é de grande relevância para o sucesso da pequena empresa.

## 2.3 ROTEIRO PRÁTICO PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS

### 2.3.1 Apresentação da técnica e conscientização do pequeno empresário

Esta será a etapa de preparação e apresentação da técnica para o pequeno empresário, assim como, da avaliação da real necessidade e possibilidade de realização do processo.

Terence (2002) ressalta que a partir do momento em que o pequeno empresário se conscientiza da importância do planejamento estratégico e está disposto a utilizar parte de seu tempo nesta atividade, o roteiro prático pode ser aplicado.

#### 2.3.1.1 Visão Geral da Empresa

Corresponde ao estabelecimento da missão, visão e dos valores da empresa.

#### 2.3.2.1 Estabelecimento da Missão

Para estabelecimento da missão deverão ser respondidas as seguintes questões: Qual é o negócio da empresa? Como está a empresa atualmente? Onde a empresa está? Onde quer chegar? Quais são os clientes? Quais produtos/serviços oferece? Quais são as necessidades dos clientes? Qual o diferencial em relação a concorrência? Qual a imagem no mercado? Qual a imagem perante os funcionários? A partir das respostas o pequeno empresário poderá definir o que é a empresa.

#### 2.3.1.2 Estabelecimento dos Valores

Nessa etapa serão estabelecidos os valores da empresa – o conjunto de crenças e princípios que conduzem as ações e atividades da empresa. A definição dos valores deve ser realizada em conjunto com os dirigentes da empresa assim como os funcionários envolvidos no processo, e deve ser divulgada para toda a empresa.

#### 2.3.1.3 Estabelecimento da Visão

A visão deve mostrar “onde a empresa quer chegar”, deve deixar clara a direção a ser seguida. A visão da empresa deve ser uma “frase de efeito” que motive os agentes internos e cative os externos. Ela deve ser realista, pois, caso contrário, pode desmotivar os agentes da organização.

### **2.3.2 Diagnóstico Estratégico**

Esta fase pode ser dividida em análise do ambiente e determinação dos fatores críticos de sucesso. Terence (2002) diz que a pequena empresa encontra algumas dificuldades no levantamento de informações necessárias para o desenvolvimento da análise ambiental, por isso quanto mais informações forem levantadas, melhor será a elaboração do planejamento estratégico. Destaca ainda, que a análise ambiental deve ser “realista, completa e impessoal”, para que não ocorram problemas tanto no restante do processo quanto na sua implementação.

#### **2.3.2.1 Análise Externa**

Leva em conta a economia, o mercado potencial de atuação, o mercado total e o setor. A partir daí, pode-se levantar as oportunidades e ameaças. Através de jornais e revistas especializadas na área de atuação da empresa o dirigente pode conhecer melhor as tendências econômicas e definir melhor os diferentes cenários do mercado que a empresa atua.

#### **2.3.2.2 Análise Interna**

Nesta etapa o empresário deverá avaliar se a forma de atuação vigente está trazendo os resultados esperados, seus pontos fortes e fracos. A forma de atuação vigente reflete a estratégia da empresa e sua análise deve ser acerca da performance dos produtos, atuação no mercado e desempenho financeiro.

A definição dos pontos fortes e fracos deve considerar: as capacidades da empresa, os diferenciais, os produtos, os funcionários e a força de venda, a situação financeira, o estoque, o atendimento ao cliente, o processo produtivo, como também itens específicos da empresa.

#### **2.3.2.3 Estabelecimento dos fatores críticos de sucesso**

Esta etapa deve ser realizada após a análise interna e externa, pois o empresário terá condições de identificar as habilidades e os recursos relevantes para o sucesso da empresa no seu ramo de atuação.

### **2.3.3 Elaboração da Estratégia**

De acordo com Tiffany & Peterson (1998 citados em TERENCE, 2002), a estratégia funcionará se integrar todos os aspectos do negócio e for contínua. Por isso, o empresário e a equipe deverão: questionar o que torna a sua empresa bem sucedida; observar os clientes e os mercados, acompanhando seus desejos e suas necessidades; examinar a concorrência e o que está acontecendo; esforçar-se para manter uma vantagem competitiva e buscar continuamente formas de alavancar sua competência essencial, ou seja, o que sua empresa faz melhor.

#### 2.3.3.1 Identificação da Estratégia Atual

Nesta etapa o empresário deve identificar a estratégia atual da empresa, tendo como base um levantamento das ações e decisões tomadas anteriormente.

#### 2.3.3.2 Escolha da Estratégia Futura

Será identificada a futura estratégia da empresa. Pode-se tanto utilizar uma estratégia pronta, como criar uma própria. Independentemente da estratégia escolhida, o empresário deve analisar exaustivamente as atividades realizadas anteriormente no processo de planejamento.

### **2.3.4 Definição dos Objetivos, Metas e Ações**

Após a análise das condições ambientais e da escolha das estratégias, é que o pequeno empresário deverá estar em melhores condições para identificar os objetivos e metas, e definir, a partir delas, quais ações necessárias para atingi-los. As metas e objetivos devem ser claras e amplamente divulgadas para toda a organização.

#### 2.3.4.1 Definição dos Objetivos

Nesta etapa serão definidos os objetivos da empresa. O prazo para realização deles irá depender da dinâmica do setor de atuação da empresa. Segundo Terence (2002) os objetivos devem ser “ambiciosos, abrangentes, realistas e concisos”.

#### 2.3.4.2 Definição das Metas

Nesta etapa serão definidas as metas da empresa, que podem ser estabelecidas por produto e por um período de tempo determinado. Devem ser desenvolvidos procedimentos para monitorar o cumprimento das metas estabelecidas e, caso necessário, a reformulação delas.

#### 2.3.4.3 Elaboração de um Plano de Ações, Projetos, Investimentos, etc.

Nesta etapa o empresário e a equipe de planejamento devem identificar e detalhar ações, projetos, investimentos, entre outras necessidades, que farão parte do plano para atingir os objetivos propostos através da estratégia estabelecida.

#### 2.3.5 Apresentação do Plano para toda a Organização

Nesta etapa deverá ser feita a apresentação do plano estratégico para toda a empresa. Serão apresentados os objetivos e as metas, assim como, as estratégias que serão utilizadas para atingi-los. É fundamental que o plano seja apresentado de forma clara, concisa e viável, destacando sempre a importância do comprometimento dos funcionários em sua execução.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O roteiro para elaboração do planejamento estratégico em pequenas empresas que será apresentado neste trabalho e proposto para os gestores da empresa Medfarmacy Hospitalar, foi desenvolvido por Terence (2002) a partir da revisão bibliográfica que tratou das características do planejamento estratégico, das pequenas empresas e do planejamento estratégico em pequenas empresas. O roteiro foi estruturado com base na síntese das metodologias dos seguintes autores: Fischmam (1987), Oliveira (1991; 1998), Ceto & Peter (1993), Bethlem (1998) e Thompson JR. & Strickland III (2000) compreendendo as atividades de elaboração do planejamento estratégico.

O roteiro prático de Terence (2002) foi aplicado em três empresas do setor metal mecânico (indústria) de São Carlos – SP, sendo apresentado ao final propostas de ajustes para o mesmo.

O delineamento do estudo foi feito por pesquisa de campo, através de entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa.

O investigador na pesquisa de campo assume o papel de observador e explorador, coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos. O trabalho de campo se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno de estudo. (BARROS; LEHFELD 2007).

Segundo Trivinos (1987 citado em TERENCE, 2002) a entrevista semiestruturada é um dos principais meios para o pesquisador coletar dados. Ela utiliza questionamentos básicos, apoiados em teorias e questões que interessem a pesquisa e ao mesmo tempo, oferece um amplo campo de interrogativas, a medida que vão surgindo questões após as respostas do informante.

De acordo com suas características, a pesquisa pode ser classificada (SILVA; MENEZES, 2005):

- do ponto de vista de sua natureza, como aplicada;
- do ponto de vista da forma de abordagem do problema, como qualitativa;
- do ponto de vista dos seus objetivos, como exploratória;
- do ponto de vista dos procedimentos técnicos, como estudo de caso.

Os pontos citados acima podem ser detalhados da seguinte forma: a pesquisa é de natureza aplicada, pois o objetivo é gerar conhecimentos para a aplicação prática e dirigidos a solução de problemas específicos. Em relação à abordagem do problema a pesquisa é de caráter qualitativo, por considerar que há uma relação dinâmica entre o mundo real e a empresa por não requerer o uso de métodos e técnicas estatísticas e por utilizar o ambiente natural, ou seja, a empresa como fonte direta de coleta de dados sendo o pesquisador é o instrumento-chave para a realização da pesquisa.

No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratório, visando proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito. Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é um estudo de caso, pois foi realizado em uma empresa específica, permitindo um conhecimento mais detalhado do assunto abordado.

#### **4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Medfarmacy Hospitalar Ltda. surgiu em 2009, após a ideia de parceria de dois amigos Andre Palhano e Jean Farias, que tiveram trajetórias profissionais parecidas, pois começaram trabalhando em hospitais da cidade, ambos nos setores de farmácia e compras e em seguida passaram a trabalhar como representantes de medicamentos. A sociedade surgiu quando os dois perceberam uma lacuna existente no mercado, pois ouviam muitas

reclamações em relação a demora das entregas, ao mau atendimento e a falta de diversificação dos produtos e sentiram a necessidade de uma empresa na cidade de Campina Grande – PB que suprisse essa deficiência do mercado.

Juntando as experiências, conhecendo os produtos, os fornecedores e tendo um bom relacionamento com clientes de toda a Paraíba, e com o grande incentivo deles, decidiram abrir uma distribuidora de medicamentos, para atender a região de Campina Grande concorrendo com empresas de outros estados que estavam “invadindo” o mercado sem prestar serviços de qualidade. Hoje a Medfarmacy Hospitalar tem clientes nas principais cidades do estado da Paraíba e é tida como referência no mercado.

A empresa funciona em dois locais diferentes situados no bairro do Mirante (CG). Um onde fica o escritório dos proprietários, o setor de compras e uma parte do estoque, e outro que foi alugado recentemente para tentar suprir a necessidade de espaço para estoque, que é hoje um grande problema enfrentado pela empresa.

A Medfarmacy tem como fornecedores algumas das principais empresas de grande porte do mercado como por exemplo: FreseniusKabi (CE), Laboratório Farmace (CE), Laboratório Teuto (GO) e Novafarma (GO). A empresa é vista por esses fornecedores como referência na área de distribuição de medicamentos, por isso é alvo da competição acirrada entre eles.

Portanto, a Medfarmacy Hospitalar é hoje uma empresa consolidada no mercado da Paraíba, respeitada por seus clientes, fornecedores, concorrentes e colaboradores, por prestar serviços de qualidade e diferenciado.

#### 4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para o desenvolvimento de suas atividades a empresa conta hoje com a seguinte estrutura organizacional: dois sócios, dois motoristas, um comprador, dois vendedores, dois estoquistas e uma farmacêutica. Conta ainda com mais quatro vendedores autônomos. Em serviços terceirizados a empresa conta com: uma contadora, o serviço de limpeza, transportadora e empresa coletora de materiais vencidos.

## **5 ROTEIRO PRÁTICO PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**



## 5.1 APRESENTAÇÃO DA TÉCNICA E CONSCIENTIZAÇÃO DO PEQUENO EMPRESÁRIO

Foram apresentados aos proprietários os conceitos acerca do assunto para que eles pudessem entender melhor o processo de planejamento estratégico. O Sr. Jean Farias que é formado em Administração de Empresa, confessou lembrar pouco sobre os conceitos apresentados e o Sr. André Palhano não conhecia. Conscientes de que a Medfarmacy como microempresa apresenta características particulares como informalidade dos processos, centralização do poder. Os empresários demonstraram interesse em entender a ferramenta proposta e desenvolvê-la na empresa.

## 5.2 VISÃO GERAL DA EMPRESA

Com base nas respostas das perguntas apresentadas no roteiro a missão proposta para a Medfarmacy Hospitalar foi:

*“Ser uma empresa comprometida com a satisfação dos nossos clientes, atendendo com maior rapidez de entrega, produtos de qualidade e preços competitivos”.*

Para estabelecer os valores da empresa os empresários levantaram os pontos que consideram mais relevantes em seu relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários e concorrentes. Os principais valores são:

*Ética, responsabilidade, pontualidade, qualidade, disciplina, honestidade e respeito.*

Para o desenvolvimento da visão (onde a empresa quer chegar) os empresários, acharam interessante fazer algumas reflexões sobre o caminho percorrido.

Eles disseram que o principal objetivo para criação da empresa foi atender o cliente com a maior rapidez possível, pois toda a experiência que tinham lhes mostrou a carência de uma boa logística nesse mercado.

Hoje a empresa continua com essa proposta, sempre pensando em atender com qualidade e agilidade na entrega, e um dos principais empecilhos para que a consigam melhorar nesse ponto é a falta de espaço para estoque. Os empresários pretendem seguir desenvolvendo a logística da empresa para continuar atendendo sempre pontualmente aos pedidos, assim como querem também capacitar seus vendedores para que fidelizem os clientes e conquistem novos. A partir destas reflexões a visão proposta foi:

*“Ser reconhecida no mercado como uma distribuidora confiável, pontual e segura, que está sempre presente quando o cliente precisa”.*

## 5.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 5.3.1 Análise Externa

Os empresários consideram o mercado altamente competitivo, que sofre influência principalmente no aspecto político. Os principais clientes são instituições que dependem diretamente do repasse de verbas do governo, por isso mudanças nesse cenário influenciam muito a empresa e seus concorrentes.

Um fato que os empresários acharam importante destacar foi que o que torna este mercado ainda mais competitivo e de difícil atuação é a concorrência desleal com os laboratórios, pois eles além de venderem os produtos para as distribuidoras também vendem diretamente para os hospitais com preços muito menores e impossíveis de serem cobertos. Para tentar amenizar os prejuízos causados por essa concorrência desleal a empresa tem buscado parcerias com alguns dos laboratórios mais importantes do mercado conseguindo se defender um pouco dessas práticas desleais.

A empresa atende a Hospitais públicos e privados e Secretarias de Saúde. Conseguir chegar até esses clientes não é tarefa fácil devido aos Processos de Licitações que são muito burocráticos e priorizam mais os preços baixos. Nessa hora entra a capacidade dos vendedores da empresa de estarem atentos a esses processos e sempre buscando preparo para serem competitivos. Mas o que tem ajudado principalmente a empresa na conquista e na fidelização dos clientes é a grande experiência dos proprietários tanto em vendas como em compras e licitações além do ótimo relacionamento e do contato constante com todos os responsáveis por estes setores nos Hospitais e Secretarias de Saúde, priorizando sempre a pontualidade, e apesar de ter clientes inadimplentes, muitas vezes devido a questões políticas, a empresa não tem deixado de atendê-los da melhor forma possível.

Após esta análise dos fatores externos que influenciam diretamente a empresa os empresários constataram que a maior ameaça ao negócio encontra-se nos concorrentes. A concorrência desleal dos laboratórios de medicamentos, que além de venderem para as distribuidoras também vendem diretamente para os Hospitais, acaba causando grandes preocupações, pois eles podem vender os produtos com preços muito menores que os da empresa. Apesar de já buscarem parcerias com alguns desses laboratórios garantindo fazer a melhor distribuição possível de seus produtos ainda existem muitos outros no mercado. Algumas vezes para não perder o cliente nem seu lugar no mercado a empresa chega a baixar os preços, deixando de obter lucro, para poder competir com os laboratórios.

A principal oportunidade identificada pelos empresários foi a grande necessidade dos clientes de rapidez e pontualidade e nas entregas. Hoje a Medfarmacy Hospitalar já é conhecida no mercado local como uma empresa de bom atendimento e entrega rápida, deixando os clientes muito satisfeitos e se destacando em relação aos concorrentes. O que falta a Medfarmacy para aproveitar melhor esta oportunidade é dispor de uma maior estrutura física, em local adequado, para melhor a organização e controle do estoque, o que resultaria em um melhor desenvolvimento da logística da empresa, possibilitando o melhor atendimento aos clientes e conseqüentemente o aumento dos lucros.

### **5.3.2 Análise Interna**

Analisando a situação atual da empresa os proprietários consideraram que a Medfarmacy passa por um momento de investimentos. Neste ano de 2012 foram adquiridos uma motocicleta CG 125 para entregas de pequenos pedidos dentro da cidade, um caminhão para transportar pedidos maiores e mais distantes e um terreno de 1630m<sup>2</sup> para construção das novas instalações da empresa.

Esses investimentos não causaram problemas no fluxo de caixa da empresa, pois a moto foi adquirida através de um consórcio com parcelas muito pequenas. Para compra do caminhão conseguiram um empréstimo bancário com ótimas taxas de juros e o terreno foi fruto de um grande apoio que receberam da CINEP (Companhia de Desenvolvimento da Paraíba) e por isso vão pagar um preço muito abaixo do mercado.

Foi constatado que o maior problema no fluxo de caixa da empresa ocorreu durante esse segundo semestre, devido a inadimplência de algumas prefeituras e alguns hospitais particulares, o que fez diminuir a entrada de recursos na empresa e conseqüentemente uma parada nas compras.

Alguns dos pontos que mais deixa a desejar hoje no andamento da empresa e que está dificultando seu crescimento segundo os proprietários é o estoque. A falta de espaço acaba gerando certo descontrole da entrada e saída dos produtos, e os colaboradores que estão desempenhando esta função ainda não são devidamente preparados. O local de armazenagem dos produtos hoje é adequado e de acordo com o que pede a Vigilância Sanitária, mas a falta de espaço impede uma organização maior, fazendo com que todos da empresa estejam sempre em alerta na hora de preparar os pedidos para entrega.

Com o reconhecimento aumentando cada vez mais a empresa está necessitando contratar mais colaboradores para conseguir atender sempre bem os clientes, o que gera um

aumento nas despesas, mas que acaba tendo retorno à medida que os colaboradores vão conseguindo desenvolver suas funções e ajudar no crescimento.

Hoje os dois empresários dividem as atividades administrativas da seguinte forma: o Sr. André Palhano está responsável pelas áreas de Recursos Humanos, Marketing e Logística e o Sr. Jean Farias responsável pelas áreas de Compras, Vendas e Financeiro. Eles concordam que as decisões são centralizadas neles, e que ainda não sentem muita confiança em nenhum dos colaboradores para delegar tarefas, e isso dificulta muito, pois eles precisam estar sempre presentes na empresa, dificultando o desenvolvimento da parte estratégica.

### **5.3.3 Pontos Fortes**

Confiança da clientela; Credibilidade; é referência no mercado; Diversificação dos medicamentos; Colaboradores satisfeitos; Processos informatizados e bom controle financeiro; Frota própria; Bom relacionamento com clientes, concorrentes, fornecedores e colaboradores; Conhecimento do mercado; Bom nível de estoque; Pontualidade e qualidade na entrega; Credibilidade junto a instituições financeiras, com boa margem de crédito.

### **5.3.4 Pontos Fracos**

Instalações físicas; Controle do estoque; Diversificação dos produtos na parte de material médico-hospitalar; Mão de obra pouco especializada; Poucos colaboradores; Os empresários desenvolvem muitas atividades operacionais; Inadimplência dos clientes.

### **5.3.5 Fatores Críticos de Sucesso**

Os empresários consideraram como fatores mais relevantes para o sucesso da empresa no ramo de atuação: rapidez na entrega, qualidade no atendimento, conhecimento do mercado (clientes, fornecedores e concorrentes), trabalho em equipe, bom reconhecimento e compromisso.

## **5.4 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

### **5.4.1 Definição da estratégia atual**

Os empresários definiram a estratégia atual da empresa assim: buscando crescimento no mercado focando seus esforços na qualidade dos serviços, principalmente na pontualidade das entregas.

#### 5.4.2 Definição da estratégia futura

Após uma análise da visão, valores, ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos e dos fatores críticos de sucesso os empresários definiram a seguinte estratégia futura: investir no crescimento da empresa (instalações, produtos, mão de obra, capital) para manter a imagem de referência junto aos nossos clientes, fornecedores e parceiros, aumentando as vendas e lucro da empresa.

#### 5.4.3 Objetivos, Metas e Ações

Os empresários definiram os objetivos de forma realista de acordo com a atual situação da empresa para que não haja frustrações, e desenvolveram metas e ações para o alcance dos objetivos, sempre pensando nas reais necessidades e capacidade de investimento que a empresa possui.

OBEJETIVOS	METAS	AÇÕES
<b>Ampliar estoque de material</b>	Final de 2013	Iniciar a construção das novas instalações da empresa, no terreno que conseguiram com apoio da CINEP, e deverá conter um galpão amplo para estoque, salas para os setores de administração, compras e vendas e garagem.
<b>Aperfeiçoamento do quadro funcional</b>	Final de 2012 e início de 2013	Contratar dois vendedores e definir a área de atuação de todos. Investir em cursos de capacitação e aperfeiçoamento dos dois colaboradores responsáveis pelo estoque, para que haja mais organização e controle. Contratar dois funcionários para os setores de licitação e cobranças, para tirar essas atividades da responsabilidade dos proprietários. Além disto,

		contratar outro colaborador para o setor de entregas, que deve ter um perfil dinâmico, ágil e estrategista.
<b>Diversificar produtos</b>	Junho de 2013	Solicitar do comprador da empresa que faça uma pesquisa no mercado sobre novos fornecedores de material médico-hospitalar, para aumentar as opções de produtos, para ter mais a oferecer aos nossos clientes.
<b>Reduzir custos</b>	De junho de 2013 a início de 2014	Conscientizar os colaboradores sobre a importância do cuidado na compra, manuseio e transporte dos produtos evitando prejuízos com desperdícios, assim como o cuidado com os veículos da empresa. Acabar com os custos mensais de aluguel dos dois locais de funcionamento da empresa, após mudança para as novas instalações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Medfarmacy Hospitalar é uma microempresa que vem crescendo em seu ramo de atuação, através de muitos esforços dos seus proprietários que hoje se encontram com uma carga alta de atividades, sempre com muitas preocupações de curto prazo e extremamente presos a realização de atividades operacionais da empresa.

Este trabalho apresentou a relevância que tem o planejamento estratégico para a gestão de uma microempresa. Os empresários demonstraram grande aceitação ao que foi proposto no estudo e destacaram a importância desse tempo de reflexão e principalmente desse olhar para o futuro da empresa por parte deles.

O roteiro mostrou-se eficiente, uma vez que, que serviu de apoio tanto para o pesquisador como principalmente para os entrevistados, que disseram entender muito bem todas as fases, e mesmo não conhecendo ou não recordando os conceitos apresentados, não tiveram grandes dificuldades na elaboração do planejamento.

Duas críticas podem ser feitas: a falta de aprofundamento na parte contábil da empresa, que ajudasse na redução de custos e na gestão mais eficiente de caixa. Essa foi uma opção dos gestores da empresa, que preferiram focar mais nas estratégias relacionadas ao mercado e a área operacional, pois para eles faltava um foco maior nessas áreas, o que não acontecia muito na parte de gestão financeira, e ausência de outros colaboradores em algumas fases do planejamento, também por opção dos proprietários.

O conselho dado aos gestores foi que na hora de apresentação do roteiro prático de planejamento estratégico para toda a organização, seja aberto aos colaboradores o espaço para opiniões, e caso necessário, que as modificações sejam feitas. Além disso, lembrar que o planejamento deve ser contínuo e que as estratégias, objetivos, metas e ações devem ser revistas e mudadas de acordo com as necessidades da empresa.

Baseado no estudo realizado espera-se que os empresários passem a dedicar mais tempo do seu trabalho a administração estratégica da empresa, delegando a parte operacional e confiando nos seus colaboradores, sem deixar de estar ciente de tudo que acontece, e que principalmente continuem com o planejamento estratégico, sempre se adaptando as mudanças ocorridas no ambiente.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CERTO, S. S.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- FISCHMANN, A.A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. Tese (Livre Docência). São Paulo: Atlas, 1987.
- GODOY, M. S. **Planejamento Estratégico aplicado a uma microempresa: Tenda Plus Lonas e Coberturas**. Porto Alegre – RS (2009) Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/19164>> Acesso em: 07 out. 2012.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SILVA, E. L. da.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. ver. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30.ed. 2012.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>. > Acesso em: 04 out. 2012.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade da pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. São Carlos – SP (2002) Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>> Acesso em: 12 jul. 2012.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.