

**Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba**

**MICHELLY Kerdol dos Santos**

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE UMA PEQUENA EMPRESA  
VAREJISTA: APLICAÇÃO DOS MODELOS ANÁLISE SWOT E  
DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS.**

Rubiataba-GO 2005

MICHELLY KERDOL DOS SANTOS



**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE UMA PEQUENA EMPRESA  
VAREJISTA: APLICAÇÃO DOS MODELOS ANÁLISE SWOT E DAS  
CINCO FORÇAS COMPETITIVAS.**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração com Habilitação Rural

Orientador: Prof. MARCELO FERREIRA TETE.

17424

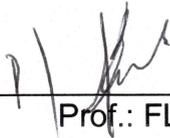
Saori  
25647

Tombo nº	11926
Classif.:	658.512.2
Ex.:	1 MICHELLY SANTOS 2005
Origem:	d
Data:	04.02.06

Rubiataba-GO 2005

Adm. emp.  
Plano empresarial  
Estratégia empresarial  
Análise SWOT  
Marketing

Examinado em 29/06/2005



---

Prof.: FLÁVIO MANOEL



---

Prof.: MARCO DE MORAIS SOUZA



---

Prof.: MARCELO FERREIRA TETE  
(Orientador)

Dedico a Deus que abençoou meus passos, iluminou minha mente e deu-me coragem para chegar até aqui.

Aos meus queridos pais que me conduziram nos caminhos da vida. A meus queridos irmãos que me deram força. A meus familiares e amigos que sempre oraram por mim. A meu amado noivo que esteve ao meu lado a todo momento, compreendendo-me e ajudando-me nas dificuldades que encontrei.

Agradeço aos meus pais que ensinaram-me, com suas palavras sábias e com seu viver íntegro, a importância dos valores e princípios para balizar as grandes escolhas da vida. A meu noivo, que me apoiou com otimismo, carinho e compreensão em toda esta trajetória de estudo. Ao meu orientador que mostrou-me a responsabilidade de um profissional, buscando e passando-me informações para a construção deste trabalho. E finalmente, agradeço a todos que torceram e contribuíram de uma forma ou de outra para que eu conseguisse alcançar essa grande vitória.

## MENSAGEM

Planejar para ser feliz

Dê um tempo para trabalhar... este é o preço do sucesso!

Dê um tempo para pensar... esta é a fonte do poder!

Dê um tempo para brincar... este é o segredo da juventude!

Dê um tempo para o lar... esta é base do conhecimento!

Dê um tempo para desfrutar entre os seus entes queridos... esta é a fonte da felicidade!

Dê um tempo para amar... este é o sacramento da vida!

Dê um tempo para sonhar... permitindo à alma estar perto das estrelas!

Dê um tempo para rir... assim os problemas serão mais lebres!

Dê um tempo para orar... e encontrará paz no seu coração!

Dê um tempo para planejar... porque o planejamento é o segredo para conseguir todo o tempo para fazer tudo o que foi dito antes!!!

Autor: desconhecido.

## SUMÁRIO

1 – Introdução .....	7
2 – Problema .....	8
3 – Objetivos .....	9
3.1 – Geral .....	9
3.2 – Especifico.....	9
4 – Justificativa.....	10
5 – Quadro Teórico .....	11
5.1 – Planejamento .....	11
5.2 – Estratégia.....	14
5.3 – Planejamento Estratégico .....	15
5.4 – Analise Estrutural.....	21
5.5 – Estratégias Genéricas.....	22
5.6 – A análise Swot .....	23
6 – Metodologia.....	26
6.1 – Métodos de Pesquisa.....	26
6.2 – Coleta de Dados .....	26
6.3 – Análise de Dados.....	27
7 – Descrição e Analise de Dados .....	29
7.1 – Descrição e Analise Geral do Negocio da Drogamar (analise do ambiente interno).....	29
7.2 – Análise do Perfil dos Clientes da Drogamar.....	31
7.3 – Análise do Ambientes Externo .....	34
7.4 – Análise da Drogamar à Luz do Modelo das 5 forças de Porter.....	36
8 – Conclusões e Sugestões.....	38
9 – Referências Bibliográficas .....	40
10 – Anexos .....	42

## 1 . INTRODUÇÃO

O propósito deste projeto é mostrar a importância do planejamento para o desempenho empresarial, mais especificamente a partir do emprego de técnicas de diagnóstico estratégico. Conforme afirma Cobra (1994, p.221) “o planejamento estratégico permite às organizações reagirem ao ambiente e a explorar melhor as oportunidades de mercado e também a desenvolver novas técnicas administrativas”.

É possível compreender que cada profissional tem pensamentos, atitudes e comportamentos próprios quanto à sua responsabilidade em relação à visão do futuro de sua organização. Alguns, dizem que nosso país, as economias nacionais e mundial mudam rapidamente e de forma imprevisível, e acham que qualquer planejamento, fica desatualizado instantaneamente. Daí espera-se que este projeto de planejamento estratégico possa fazer com que a empresa perceba que é importante realizá-lo.

Serão feitos no decorrer deste projeto esclarecimentos teóricos sobre o planejamento estratégico e seus componentes, para que a empresa possa compreender a sua importância e sua aplicabilidade. A partir disto pretendemos realizar o diagnóstico estratégico de uma pequena empresa varejista, utilizando, para tanto, duas ferramentas de planejamento estratégico, que são, o modelo SWOT e modelo das cinco forças competitivas. Este deverá ser, como afirma Cobra (1994, p. 292) “simples (fácil de compreender), claro (preciso e detalhado para evitar confusão), prático (realístico em ampliação e obtenção de metas e flexível) adaptável a mudanças”.

Este projeto tem ainda o objetivo de mostrar para a empresa que, o que mais importa dentro de uma organização é o cliente, pois sem ele, não há empresa que sobreviva. Por isso, a organização deve procurar meios de estar sempre satisfazendo o cliente (comprador), e para isto é preciso realizar pesquisas e um planejamento estratégico bem estruturado.

## 2 . PROBLEMA

Atualmente o planejamento estratégico é fator fundamental em qualquer empresa. As formas de encarar o futuro nas organizações assumem aspectos diferenciados, dependendo muito mais dos dirigentes e da sua visão de mundo do que da situação real pela qual a empresa está passando ou poderá passar.

O planejamento permite a adequação dos produtos e dos serviços aos mercados almejados, desenvolvendo objetivos e formulando estratégias que possibilitem o seu alcance. Realizar o planejamento é uma forma de fazer com que a empresa tenha melhores condições de permanecer no mercado.

Mesmo que uma organização não tenha muitos concorrentes, ela precisa elaborar um planejamento estratégico que inclua informações dos seus ambientes externos e internos. Dessa forma, a empresa pode compreender como se encontra a sua situação competitiva no mercado e o que deverá fazer para melhorar se necessário for.

Assim, diante da importância da análise das informações relativas aos ambientes interno e externo das organizações, surge a nossa situação problema: "Como realizar um diagnóstico estratégico acerca dos ambientes interno e externo de uma organização de modo a prover informações relevantes para o processo de elaboração do planejamento estratégico?"

### **3 . OBJETIVOS**

#### **3.1 - GERAL**

Realizar um diagnóstico da situação estratégica de uma pequena empresa varejista.

#### **3.2 - ESPECÍFICO**

- ⇒ Levantar e analisar dados do ambiente interno da organização;
- ⇒ Levantar e analisar dados do ambiente externo da organização;
- ⇒ Identificar o grau de satisfação dos clientes da organização em relação ao atendimento prestado;
- ⇒ Aplicar o modelo SWOT para a análise dos ambientes interno e externo da organização;
- ⇒ Aplicar o modelo das cinco forças competitivas para a análise do setor em que atua a organização.

## 4 . JUSTIFICATIVA

Para que uma empresa tenha um bom desempenho é preciso que ela faça um planejamento a ser seguido e modificado de acordo com suas necessidades e exigências do ambiente externo e interno.

À medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na produção de serviços. E a maioria das organizações trabalham para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público.

Mas infelizmente, não são todas as empresas que fazem um trabalho correto com relação aos funcionários, clientes, concorrentes e fornecedores.

Foi percebendo as necessidades da “Drogamar”, que surgiu a idéia de realizar este projeto voltado para planejamento estratégico. Afinal para que uma empresa possa estar sempre obtendo resultados positivos, é necessário que ela se preocupe em estar sempre em busca de melhoria contínua. Dessa forma o planejamento estratégico é uma ferramenta de suma importância, quando feito por pessoas capacitadas nesta área.

## 5 . QUADRO TEÓRICO

### 5.1 - PLANEJAMENTO

A tecnologia, a globalização e o aumento da concorrência são notáveis mudanças que vêm ocorrendo no mundo nos últimos anos. Isto faz com que as empresas procurem estar sempre em evolução, para que não corram o grande risco de perder espaço em seus mercados.

Para que possam estar prontos para agir quando as mudanças criarem problemas e oportunidades, os profissionais precisam planejar, definir metas e determinar como alcançá-las. (CHURCHILL JR.; PETER, 2000).

Os autores Koontz, O'Donnell ; Wehrich (1997), afirmam que, planejar é dedicar com antecedência o que vai fazer, como fazer, quando e quem deve fazer. O planejamento cobre o espaço entre onde estamos e para onde queremos ir. Dessa forma torna possível a ocorrência de eventos que poderiam não acontecer.

Realizar o planejamento exige uma determinação consciente de alternativa de ação e a fundamentação de decisões em finalidades, conhecimentos e estimativas cuidadosas.

Ainda de acordo com os autores acima citados, o planejamento é especial porque estabelece os objetivos necessários para todas as pessoas envolvidas. É muito importante que as organizações façam planos para alcançar seus objetivos. Para Kotler (1981, p: 493-494):

Planejar é decidir no presente o que fazer no futuro. O planejamento compreende tanto a determinação de um futuro almejado quanto às etapas necessárias para realizá-lo. É o processo pela quais as empresas reconciliam seus recursos com seus objetivos e oportunidades.

Pode-se dizer que planejar é uma tarefa de abstração, com o objetivo de prever o futuro e como a organização chegará lá. Deste modo este ato exige a capacidade de realizar adaptações e alterações no planejamento, para atender aos imprevistos.

Quando a empresa realiza o planejamento formal e de maneira correta, é possível que ela cresça e prospere de forma estruturada, sem imprevistos.

De acordo com Drucker (1999), um processo de planejamento formal é tipicamente um ciclo de atividade que leva um ano para ser realizado. Ele consiste em identificar e perceber as falhas entre os objetivos estabelecidos e o desempenho o passado. Consiste ainda em identificar os recursos necessários a fim de minimizar

as falhas entre o atual desempenho e futuros objetivos. E por fim, consiste em visualizar o uso dos recursos, na mudança da organização com relação aos dos objetivos.

Após o empresário decidir onde quer chegar, está na hora de saber como vai chegar. É exatamente aí que entra a estratégia, que para Kotler (1981, p 502).

Para Kotler (1981), o planejamento formal oferece alguns benefícios. Segundo o autor, o planejamento:

- encoraja o hábito de pensar com antecedência.
- leva a uma melhor coordenação dos esforços da empresa.
- Leva ao desenvolvimento de padrões de desempenho para Controle.
- Faz com que a empresa torne seus objetivos e políticas mais Nítidos.
- Resulta na empresa estar melhor preparada para os acontecimentos Imprevistos.
- Torna mais vívida a participação dos executivos em suas Atividades inter-reagentes.

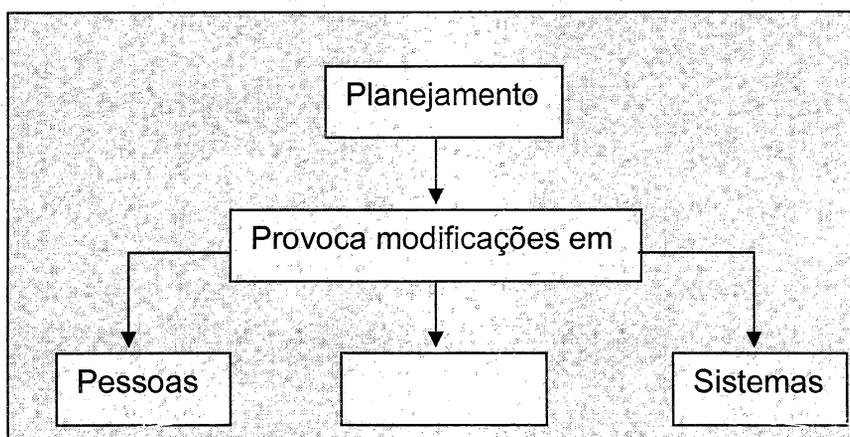
Ao realizar um planejamento, as empresas diminuem as chances de cometer erros dispendiosos (gastos) e têm maiores chances de alcançar o que desejam.

Oliveira (1999), define os quatro princípios gerais do planejamento da seguinte forma: o princípio da contribuição aos objetivos, o princípio da precedência do planejamento, o princípio da maior penetração e abrangência e o princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade.

No princípio da contribuição aos objetivos, o planejamento deve sempre visar os objetivos máximos da empresa e hierarquizá-lo.

Já o princípio da precedência do planejamento, corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras. Sendo assim o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.

Dando continuidade aos princípios, temos em seguida o princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. Essas modificações podem ser as necessidades de treinamento, substituição, transferência, funções e avaliação. Algumas destas modificações são mostradas na figura a seguir:

**Quadro 01. Modificações provocadas pelo planejamento**

Fonte: Oliveira (1999, p. 36)

Finalmente vem o princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, é onde o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Através de Oliveira (1999) podemos compreender o significado de eficiência, eficácia e efetividade. Veja:

A eficiência é, fazer as coisas de maneira adequada, reaver problemas, salvaguardar (proteger) os recursos aplicados, cumprir o seu dever e reduzir custos.

Em seguida vem a eficácia que é, fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados e aumentar o lucro.

Finalmente vem a efetividade que é, manter-se no ambiente e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo. É a capacidade da empresa de coordenar constantemente os esforços e energias, objetivando alcançar os resultados almejados.

Para Maximiano (2004, p.138), “o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É a aplicação específica do processo de tomar decisões”.

O autor ainda define o processo de planejamento da seguinte forma: planejar é definir objetivos a serem alcançados; é definir meios para facilitar a realização dos objetivos; é avaliar as alternativas para realizá-los e escolher um curso específico de ação.

## 5.2 - ESTRATÉGIA

“A estratégia estabelece os princípios amplos pelos quais a empresa espera alcançar uma vantagem sobre sua concorrência, tornar-se atraente aos compradores e conquistar a plena exploração de seus recursos”. (ANSOFF; DONNELL (1993, p. 71).

Para Ansoff e Donnell (1993), a estratégia quando implantada de forma correta facilita a tomada de decisão de acordo com as condições de mudança que cercam a empresa atualmente. É bom ressaltar que a estratégia é importante não apenas para a empresa, mas também para outras organizações sociais.

Ainda de acordo com Ansoff e Donnell (1993, p. 70)

“Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.

Após estas definições, percebe-se que a estratégia representa os meios que serão utilizados para atingir os objetivos de uma empresa.

De acordo com as premissas de Tavares (1991), o termo estratégia deriva da expressão grega *strategos*, que significa general. Até a época napoleônica referia-se à arte e ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir dessa época seu significado foi ampliado às medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vencer na guerra.

O termo estratégia está hoje mais amplo, e foi incorporado à terminologia dos negócios a partir da década de 60. (Tavares 1991)

Ao perceber que as organizações caminhavam em passos lentos e algumas estavam até em declínio, surgiu a idéia de considerar a estratégia como ferramenta importante para a orientação da dinâmica organizacional.

Costa (2004), afirma que a estratégia não depende da situação atual da empresa, mas sim do dia a dia da mesma. Por isso as estratégias devem ser planejadas de acordo com o propósito, com o ambiente e com a capacitação da organização.

É muito importante para uma organização realizar um diagnóstico da estratégia, este diagnóstico é um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização, em relação ao andamento de transformações para a construção do seu futuro. (COSTA, 2004).

Para OLIVEIRA (1999), estratégia é um caminho, uma ação formulada e adequada para alcançar os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Uma empresa para tornar-se competitiva, para superar a concorrência, para reduzir seus problemas e otimizar a exploração das oportunidades, deverá traçar uma estratégia inteligente, econômica e viável.

Já Koontz, O'Donnell ; Weihrich (1987) dizem que, estratégia é um programa geral de ação e uma aplicação de ênfase e recursos no sentido da consecução de objetivos abrangentes.

Estratégia é algo que diz respeito à direção na qual recursos humanos e materiais serão aplicados para maximizar a probabilidade de alcançar um objetivo. (Koontz, O'Donnell ; Weihrich, 1987).

Costa (2004), diz em sua obra que, para realizar a formulação estratégica a empresa deve olhar primeiramente para fora de si, para seu Mercado, para seu público-alvo e, só depois é que a ela deve olhar para dentro de si mesma. A empresa nunca deve deixar de lado ou menosprezar os concorrentes, tanto atuais quanto futuros, que podem ainda nem existir. Mas sim, deve buscar uma visão compartilhada do futuro.

De acordo com Maximiano (2004), a estratégia é o meio utilizado para alcançar um objetivo, que é a vitória sobre um oponente.

### **5.3 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

De acordo com Oliveira (1999): o planejamento estratégico pode ser dividido em três níveis: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

O planejamento estratégico, é voltado para os objetivos a longo prazo e para atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara. Este começa quando usa-se informações sobre o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da própria empresa, para desenvolver uma visão a longo prazo e saber onde a organização deve chegar.

O planejamento tático por sua vez, é a criação de objetivos e estratégias destinados a alcançar metas de departamentos específicos em um tempo médio.

Finalmente, o planejamento operacional é a criação de objetivos individuais, em tempo curto de um ano ou menos.

As diferenças básicas entre o planejamento estratégico, planejamento tático e o planejamento operacional são apresentadas no Quadro a seguir:

*Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático. Quadro 02.*

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TÁTICO
Prazo	Mais Longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

**Fonte:** Oliveira, 1999

*Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional. Quadro 03.*

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO TÁTICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
Prazo	Mais Longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

**Fonte:** Oliveira, 1999

Em nosso trabalho estamos interessados em discutir o planejamento estratégico e estudar como ele pode ser numa pequena empresa.

Maximiano (2004), afirma que planejamento estratégico é um processo intelectual, que consiste em estruturar e deixar clara a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar.

Segundo Chiavenato (2000, p.148), planejamento estratégico:

“É um conjunto de tomada deliberada e sistêmica de decisões envolvendo empreendimentos que afetam por longos períodos de tempo”.

O planejamento estratégico envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é no nível institucional. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas.

Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente.

Os administradores necessitam de planos para saber como devem organizar os recursos, as pessoas e ainda como liderar com confiança. Afinal, se a organização não tiver um plano, se torna difícil alcançar os objetivos.

De acordo com Stoner e Freeman (1992), o plano estratégico é projetado pelos administradores de nível médio, a fim de chegar aos objetivos da organização, podendo ser mudado e implementado de acordo com as necessidades.

Planos estratégicos podem ser feitos envolvendo anos e até décadas, e através deles se torna possível conhecer e analisar os pontos fortes (diferenciações que proporcionam vantagens operacionais para a empresa), pontos fracos (situações inadequadas que proporcionam desvantagens para a empresa), oportunidades (forças ambientais capazes de favorecer a ação estratégica) e ameaças (força incontrolável que cria obstáculos à ação estratégica podendo ou não ser imitada).

Fishman e Almeida (1991) afirmam que: o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que permite através de análise do ambiente de uma organização. Ter a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. Após a adaptação às turbulências do meio ambiente e a exploração das oportunidades de mercado, a organização será capaz de desenvolver novas técnicas de administração. O planejamento estratégico é uma chave para a sobrevivência, para o lucro, para a tomada de decisão e para evitar erros.

Vários autores demonstram em suas obras os componentes necessários para a elaboração e implementação do planejamento estratégico. De acordo com Oliveira (1999), o planejamento estratégico é composto pelas seguintes etapas: Diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritos; instrumentos quantitativos; controle e avaliação.

Diagnóstico estratégico: mostra como a empresa está. Para obter o diagnóstico, é preciso que algumas pessoas colham informações, analisem e verifiquem a realidade externa e interna da empresa.

Missão da empresa: está, por sua vez, relacionada à determinação de onde a empresa quer ir, ou seja, é sua razão de ser da empresa.

Outra etapa do planejamento estratégico, consiste da utilização de instrumentos prescritivos e quantitativos. Os instrumentos prescritivos são os processos que viabilizam o entendimento da empresa para que alcance os propósitos estabelecidos dentro da missão. Por outro lado, os instrumentos quantitativos, são projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário de acordo com a estrutura da empresa.

Por fim, temos o controle e avaliação. Nesta fase verifica-se como a empresa está indo para a situação almejada e o que ela deve fazer para manter a realização de seus propósitos.

De acordo com Sette (1999), as etapas do planejamento estratégico são: análise do ambiente; missão; objetivo; metas; formulação de estratégias; implementação da estratégia; controle estratégico.

A análise do ambiente, diz respeito à compreensão do ambiente externo da empresa para que dessa forma ela possa aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças que este proporciona.

Em se tratando da missão, é fundamental que uma organização a tenha bem definida e que almeje o interesse de todos. Sendo assim, ela contribui para que os funcionários vejam a importância do seu trabalho e os motivarão.

Quanto ao objetivo, este leva as pessoas para um mesmo sentido, e ainda direciona os esforços do trabalho das pessoas para um determinado resultado, mostrando a razão para que a pessoa se esforce para realizar a tarefa que lhe é designada.

Em seguida vêm as metas, que são as etapas para se atingir os objetivos, e em seguida criar significado ao trabalho. Meta é a razão e o motivo para trabalhar.

Temos ainda a formulação de estratégias, o que significa que o empresário deve projetar e selecionar estratégias que levem a realização de seus objetivos.

Na implementação da estratégia, é realizado um planejamento composto de planos de ação definindo as etapas e setores que devem ser envolvidos. Deve-se ainda definir as épocas e quem deve realizar as atividades. Observar detalhadamente o que deve ser feito e os recursos físicos, humanos e financeiros a serem utilizados. Durante o processo de implementação de estratégias, o ambiente da empresa já

pode ser mudado, daí, é viável estar sempre avaliando os dados para que a implementação possa estar adequada para tal empresa.

Por fim, vem o controle estratégico, que consiste em fazer com que algo aconteça na forma como foi planejado, e para isto o empresário ou administrador deve ter total conhecimento do que foi planejado e entender o processo para fazer as modificações e atingir o resultado esperado..

Já Tavares (1991), define as etapas do planejamento estratégico da seguinte forma: a definição do negócio, a definição da missão, a análise do ambiente externo e interno, a definição de filosofia, a definição de política, a formulação de estratégias, o orçamento, a avaliação e controle.

Sendo assim, a definição do negócio, é o espaço que a organização pretende ocupar em relação às demandas ambientais, ou seja, são os desejos ou necessidades que ela satisfaz quando o usuário utiliza seus serviços ou compra seus produtos.

A definição da missão, "consiste na razão da existência da organização e na delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação oportunidades de negócio". (TAVARES, 1991, p. 18)

Há também a análise do ambiente externo e interno da organização. Esta deve ser orientada a partir da definição de seu negócio e missão, permitindo que a empresa conheça as oportunidades e ameaças ambientais. E a ainda permite que a empresa compreenda qual é sua aceitação no mercado. Mais adiante o autor esclarece a importância da elaboração de filosofias e políticas.

A definição de filosofia em uma organização é doutrina, crença, princípios básicos, etc. Esta definição visa fundamentar os valores da empresa com base nos valores dos indivíduos que nela trabalham. Dessa forma é viável que, a organização reflita onde deseja chegar, o que ela pode e quer fazer. Assim, a organização estará fortalecendo o espírito dos membros em torno de um mesmo ideal sem conflitar com os valores sociais.

A definição de política é um conjunto de regras que orienta a tomada de decisões. Logo vem a definição dos objetivos, estes devem decompor a missão em atividades que a organização pretende desenvolver para atender às demandas sociais e econômicas do ambiente.

Tavares (1991) ainda define outras etapas, e entre elas está a formulação de estratégias que "resulta de inferências de executivos, perspectivas apresentadas

pelos cenários macro-ambientais elaborados para a organização, análise de desempenho de seu setor e de sua configuração interna". O orçamento é outra etapa, onde se estima e determina a relação entre receitas e despesas que melhor atenda as necessidades, características e objetivos da organização no período estipulado.

Finalmente chega-se na avaliação e controle. A avaliação é o mecanismo utilizado na identificação dos aspectos e no levantamento de hipóteses que pode estar afetando ou não o planejamento. Já o controle estabelece o procedimento capaz de corrigir o processo decisório, isso possibilita entender onde e quando intervir, para que o planejamento possa seguir o caminho viável para tal organização.

Em relação às etapas de planejamentos propostos por Oliveira (1999), Sette (1998) e Tavares (1991) podemos concluir que:

Todos os três autores procuram mostrar as etapas de um planejamento estratégico de uma forma clara, e fizeram isto utilizando praticamente o mesmo caminho.

Das etapas estabelecidas por Oliveira (1999) e Sette (1998), percebe-se que a diferença é:

Oliveira (1999), fala da importância dos instrumentos prescritivos e instrumentos quantitativos. Enquanto Sette (1998), diz que é importante estabelecer, os objetivos, as metas, a formulação de estratégia, e a implementação da estratégia.

Já as etapas estabelecidas por Tavares (1991), diferem dos outros autores apenas nas definições do negócio, da filosofia e da política.

Finalmente, os autores acima citados nos permitem compreender que, é possível elaborar e implantar um planejamento estratégico seguindo as etapas propostas por eles.

Tavares (1991, p: 71) relata que:

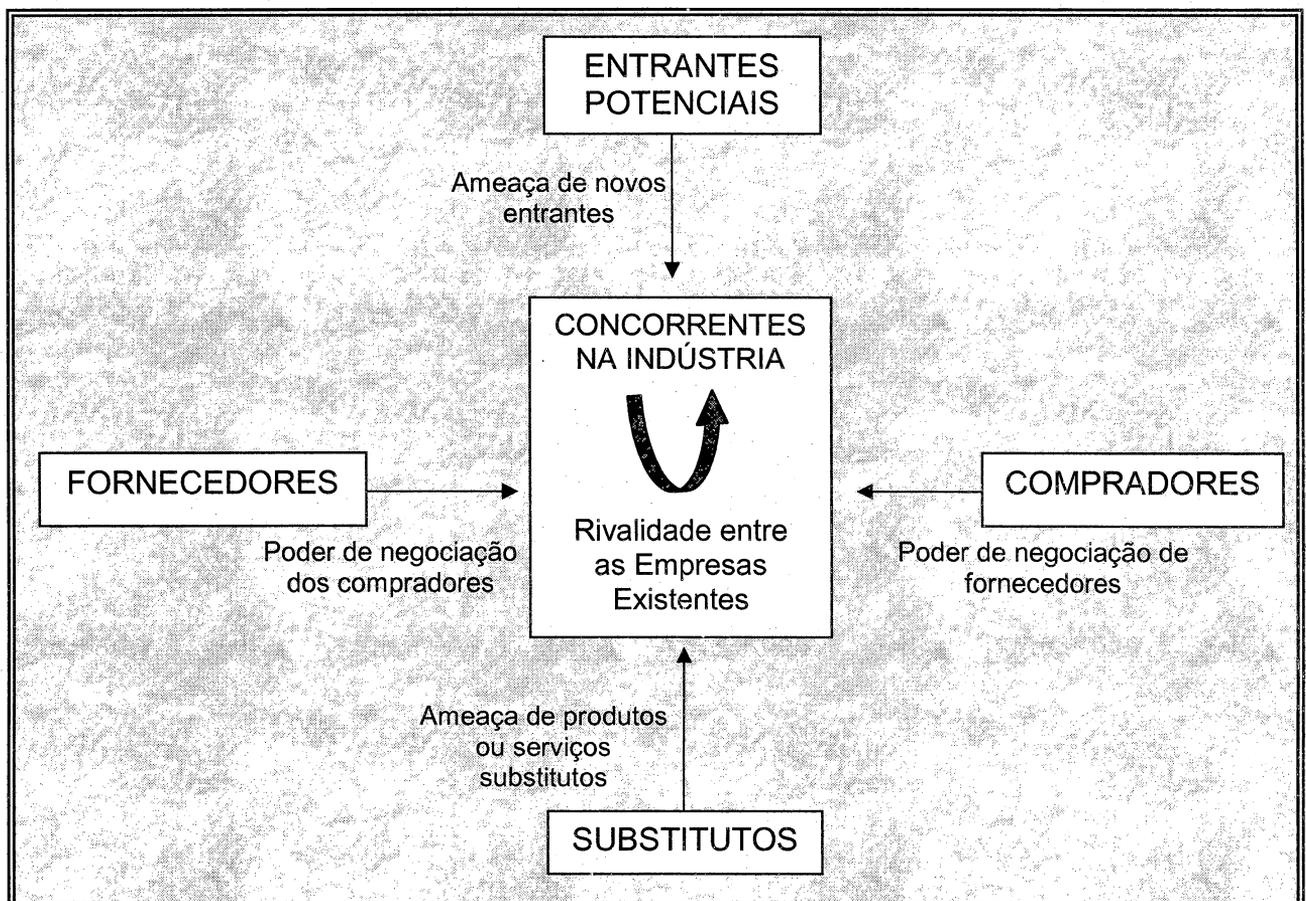
"O planejamento estratégico tem as seguintes funções principais:

- Proporcionar maior interação entre a organização e seu meio ambiente;
- Determinar instâncias e dar coerência ao processo decisório;
- Definir a "direção", os objetivos e as linhas de ação mais oportunos e adequados;
- Viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais;

- Coordenar e otimizar a alocação de recursos;
- Estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização”.

#### 5.4 - A ANÁLISE ESTRUTURAL

Para que uma empresa tenha rentabilidade, é fundamental que ela tenha produtos atrativos. Porter (1992), afirma que a estratégia competitiva deve surgir da compreensão das regras da concorrência e são elas que determinam à atratividade de uma indústria. Para o autor, em qualquer indústria que produza um produto ou serviço, as regras da concorrência estão englobadas nas seguintes forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Veja as cinco forças que dirigem a concorrência na indústria.



O poder dos compradores influencia os preços que a empresa pode cobrar e também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços, o desenvolvimento de produto, a publicidade e forças de vendas. Já a ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes. E por fim, vem a ameaça de produtos substitutos, estes reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço oferecido pelos produtos substitutos, mais será a ameaça sobre o lucros da indústria.

As empresas, através de suas estratégias, podem influenciar as cinco forças. Se uma empresa pode modelar a estrutura, ela pode modificar fundamentalmente a atratividade de uma indústria para melhor ou para pior. Muitas estratégias de sucesso modificam as regras da concorrência desta forma. (PORTER, 1992, p. 6)

De acordo com Porter (1992), a satisfação das necessidades do comprador é a chave para o sucesso em um empreendimento comercial. Ele ainda diz que, os compradores precisam estar dispostos a pagar um preço por um produto acima de seu custo de produção, caso contrário uma indústria ou empresa não sobreviverá a longo prazo.

## **5.5 - ESTRATÉGIAS GENÉRICAS**

Dando continuidade a Porter (1992, p. 11) e Maximiano (2004)

Se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança no custo total, então ela será um competidor acima de média em sua indústria, desde que possa comandar os preços na média da indústria ou perto dela. Com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais, a porção de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos.

Com relação a Porter (1992) e Maximiano (2004), a diferenciação é um fator importantíssimo para uma empresa. É na diferenciação que a empresa seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores acham importantes. Esta pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido.

O ideal para a realização da estratégia da diferenciação é que a empresa escolha atributos em que seja diferente dos de seus rivais.

Para Porter (1992) e Maximiano (2004) o enfoque está baseado na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. É aqui que seleciona-se um segmento e usa-se estratégia para atendê-lo, excluindo os outros. O maior objetivo da estratégia de enfoque é obter vantagem competitiva.

Quando uma empresa não consegue alcançar nenhuma estratégia proposta anterior, ela está no meio-termo, daí ela irá competir em desvantagem porque o líder no custo, diferenciadores ou enfocadores estarão bem mais posicionados para competirem em qualquer segmento (PORTER, 1992; MAXIMIANO, 2004).

Ainda de acordo com Porter (1992), é fundamental que uma empresa seja capaz de ter sustentabilidade, sobre qualquer estratégia que ela adotar. Pois a sustentabilidade exige que a empresa possua algumas barreiras que dificultem a imitação da estratégia.

## 5.6 - A ANÁLISE SWOT

Para Kotler (2000), a análise de Swot é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades de marketing, que existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento.

Kotler (2000, p. 98), afirma que:

As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua *atratividade* e com sua *probabilidade de sucesso*. O sucesso de uma organização depende não só de as características de seus negócios atenderem aos requisitos-chave de êxito na operação em mercado-alvo, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes. A simples competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo.

É bom ressaltar que, alguns acontecimentos no ambiente externo representam ameaças.

Kotler (2000) define uma ameaça ambiental como um desafio imposto por um desenvolvimento desfavorável, que se não tiver uma ação de marketing

defensiva, pode haver deterioração das vendas ou dos lucros. Esta ameaça pode ser classificada de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência.

O autor também deixa claro, que a empresa precisa analisar o ambiente interno, avaliando periodicamente suas forças e fraquezas.

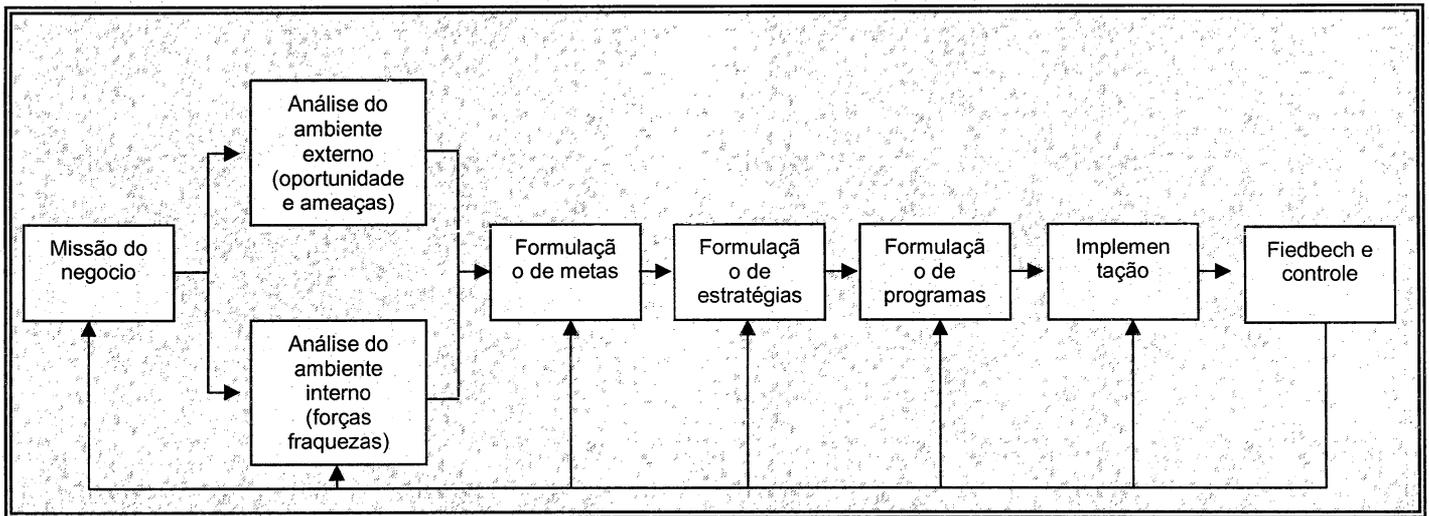
Após a empresa ter realizado a análise swot, ela deve desenvolver metas que são utilizadas para descrever os objetivos em termos de magnitude e prazo e indica onde a empresa deseja chegar. De acordo com Kotler (2000), a empresa procura um conjunto de objetivos que inclui: lucratividade, crescimento das vendas, aumento da participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. A isto, dá-se o nome de Administração por objetivos (APO).

Para alcançar a (APO) a empresa deve: organizar os objetivos hierarquicamente, do mais para os menos importantes. Estabelecer quantitativamente sempre que possível. As metas devem ser realistas, surgindo de uma análise das oportunidades e forças da unidade de negócios. E por fim deve ser consistente, afinal não é possível maximizar as vendas e os lucros ao mesmo tempo. (KOTLER, 2000).

Kotler (2000), afirma que as organizações precisam de criatividade para encontrar parceiros que possam complementar suas forças e compensar suas fraquezas. Alianças bem gerenciadas permitem a obtenção de um impacto de vendas maior a um custo menor.

A formulação de programas permite que a empresa reúna dados tecnológicos importantes para desenvolver produtos de ponta, treinar a força de vendas técnicas e desenvolver anúncios para comunicar sua liderança tecnológica.

Para que a organização tenha sucesso, ela precisa saber implementar a estratégia e em seguida acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo. Este monitoramento é chamado de feedback e controle. (KOTLER, 2000).

**PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS**

Fonte: Kotler, 2000

## **6. METODOLOGIA**

### **6.1 - Método de Pesquisa**

Pretendemos implementar as idéias através de um estudo de caso, que de acordo com Gil (2002), é caracterizado pelo estudo aprofundado e exaustivo dos objetivos, de maneira que permita o amplo e detalhado conhecimento.

Para Gil (1996), o estudo de caso oferece vantagens e limitações. O autor mostra as vantagens como sendo: o estímulo a novas descobertas ( em virtude da flexibilidade do planejamento do estudo de caso, permitindo que o pesquisador esteja atento a novas descobertas). Outra vantagem é a ênfase da totalidade, pois, ( no estudo de caso, o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como todo). O estudo de caso tem mais uma vantagem, que é a simplicidade dos procedimentos, pois, ( os métodos utilizados na coleta de dados são mais simples do que os outros tipos).

Já com relação às limitações Gil (1996), afirma que a mais grave está na dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

Esta pesquisa será feita através de uma entrevista pessoal. Que para Mattar (1996), consiste em, o entrevistador e entrevistado estarem em contato pessoal para a obtenção dos dados.

### **6.2 - Coleta de Dados**

A população escolhida para o estudo, foram os clientes ativos da Drogamar, ou seja, os clientes que realizam suas compras na empresa com freqüência. Como a Drogamar está localizada em uma cidade de pequeno porte, é possível conhecer seus clientes, e isto nos permitiu entrevistar pessoas que preenchessem o perfil de clientes ativos.

Atualmente a carteira de clientes ativos da Drogamar é formada por 1.269 clientes, isto nos levou a optar pela seleção de uma amostra que julgamos representativa de 40 entrevistados, sendo, 20 mulheres e 20 homens.

Utilizaremos a amostragem não-probabilística por conveniência, que de acordo com Sâmara; Barros (2002), os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador, são as pessoas que estão ao alcance do pesquisador e dispostas a responder a um questionário.

De acordo com Cobra (1994, p. 162) o questionário “só deve ser aplicado se o entrevistador tem certeza de que a pessoa entrevistada tem as informações que se procura”.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi o questionário, com perguntas fechadas, que para Martins (2002), são aquelas perguntas que representam categorias ou alternativas de respostas fixas. E com perguntas abertas que para Martins (2002), são aquelas perguntas que conduzem o entrevistado a responder livremente com frases ou orações.

Este questionário foi elaborado com perguntas relacionadas com o assunto proposto, e ao redigi-lo foram observados dados como: as informações que se queria obter, o tipo de questões que foram usadas, o número de questões necessárias e a revisão do rascunho até chegar ao questionário adequado.

Utilizamos também a coleta de dados por meio de observações do ambiente externo e interno da empresa. Foram utilizadas ainda informações da população de Nova América com dados encontrados no IBGE. Obtivemos também informações sobre as farmácias da cidade de Ceres, junto à Secretaria Municipal de Saúde de Ceres.

A pesquisa foi realizada em pontos alternativos por duas assistentes que não tinham envolvimento com a Drogamar. E o principal critério para a sua realização foi realizá-la de forma espontânea, esclarecendo para o entrevistado o objetivo da pesquisa.

### **6.3 - Análise dos Dados**

A interpretação dos dados de nossa pesquisa se deu em dois níveis. O primeiro nível corresponde a descrição e análise dos dados relativos à empresa pesquisada, ou seja, ambiente externo, onde analisamos o mix de produtos, o atendimento ao cliente e a opinião do proprietário da empresa em relação aos seguintes aspectos: missão, objetivos de longo prazo e concorrentes.

O segundo nível de análise abrange a análise do ambiente externo, onde avaliaremos algumas dimensões que podem influenciara elaboração do planejamento estratégico da empresa, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes, ambiente sócio-cultural, ambiente demográfico e legislação.

Especificamente, para a análise de consumidores utilizamos a análise quantitativa de suas respostas às perguntas fechadas, através do procedimento estatístico simples, como frequência, médias e percentuais. Com relação às perguntas abertas utilizamos a categorização de suas respostas, conforme sugere Sâmara e Barros (2002), de modo a padronizá-las e facilitar a nossa análise. Utilizamos também representação gráfica dos resultados obtidos.

## **7 . DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

### **7.1 ANÁLISE SWOT**

#### **7.1.1 - Descrição e análise geral do negócio da Drogamar (Análise do Ambiente Interno)**

Ao realizarmos a entrevista com o proprietário da Drogamar, foi possível compreender que a sua empresa possui uma carteira de clientes composta por cerca de 1.270 clientes ativos que, na sua maioria, compram medicamentos da empresa. Ou seja, cerca de 95% do faturamento é representado por produtos farmacêuticos. Contudo, o mix de medicamentos aparenta ser limitado, uma vez que a empresa não comercializa medicamentos controlados e oferece poucas opções de medicamentos genéricos. Especificamente em relação aos medicamentos controlados o entrevistado justificou que sua não comercialização se deve à grande burocracia que gira em torno da venda deste tipo de produto, além do baixo número de usuários na cidade de Nova América.

Na realidade, a Drogamar é registrada oficialmente como um posto de medicamentos, já que não possui farmacêutico com formação superior. Para manter-se com esta personalidade jurídica, a empresa paga anualmente à ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) uma taxa de R\$ 500,00, assim como R\$ 720,00 e R\$ 184,00 anuais ao Conselho Regional de Farmácia (CRF), e ao SUS (Sistema Unificado de Saúde), respectivamente. Indagado se pretende transformar a sua empresa numa farmácia de fato, o proprietário respondeu que não considera necessária esta mudança por enquanto.

No que diz respeito aos fornecedores da Drogamar pudemos identificar que a empresa é abastecida por grandes e médios distribuidores de medicamentos, tais como Panarello, Reydrogas, Ferreira, localizados em Goiânia. Além destes distribuidores, a Drogamar compra medicamentos de alguns fabricantes que estão localizados no pólo farmo-químico de Anápolis, que são, União Química, Méd-Química e Neo-Química.

Em relação ao atendimento oferecido aos clientes, nos foi declarado que a Drogamar procura sempre estar identificando de forma contínua as suas necessidades, tendo em vista o objetivo de proporcionar um bom nível de serviço. Segundo o entrevistado isto se traduz em algumas ações como entregas domiciliares, prazos amplos de pagamento (30 dias) e descontos. No entanto, pudemos perceber que estes benefícios estão disponíveis apenas para uma parte da carteira de clientes da Drogamar, isto é, clientes com alto poder aquisitivo ou histórico de adimplência.

O entrevistado, por sua vez, parece considerar estas ações suficientes para fidelizar seus clientes e ainda diferenciar-se dos concorrentes principais, ou seja, seis farmácias localizadas à 22 quilômetros de Nova América, no município de Rubiataba. Estes concorrentes são considerados agressivos comercialmente, e até mesmo desleais, pela Drogamar, já que, oferecem descontos acima dos níveis normalmente praticados pelo setor varejista de medicamentos. Para o proprietário da Drogamar estas práticas comerciais das farmácias rubiatabenses devem-se ao fato de que as mesmas compram dos seus fornecedores volumes maiores de medicamentos em promoção e, além disso, operam com margens de lucro menores.

No que se refere às oportunidades e ameaças visualizadas pelo proprietário da Drogamar, o mesmo nos declarou que não enxerga outras ameaças à sobrevivência do seu empreendimento, além da concorrência. Por outro lado, no que tange às oportunidades, sua resposta resumiu-se à possibilidade de ampliação da venda de produtos de beleza e cuidados pessoais, assim como de ampliação dos serviços de entrega em domicílio para uma base maior de clientes.

Em relação aos problemas que mais afetam a empresa atualmente, identificamos, com base na entrevista realizada, que o mais relevante para a Drogamar é o nível de inadimplência. Segundo o entrevistado, existem cerca de 650 clientes inadimplentes, ou seja, 50% de sua carteira. Dentre estes clientes há casos de contas a receber que já ultrapassaram um ano de seu vencimento. No total, os débitos em atraso já somam cerca de R\$ 19.000,00, o que é considerado um valor significativo, tendo em vista o porte da empresa.

Finalmente, analisamos o ponto de vista do proprietário da Drogamar em relação à missão de sua empresa e aos objetivos de longo prazo da mesma. Indagado sobre o porquê da existência da empresa, sua resposta indicou que a Drogamar opera no varejo de medicamentos simplesmente porque é um negócio

tradicional (que vem de geração em geração) e dá lucro. Em outras palavras, a razão maior pela qual a empresa existe no mercado é o retorno obtido pelos acionistas.

Quanto aos objetivos de longo prazo, o empresário apresentou uma resposta que a nós, pareceu curiosa: ele pretende abrir uma filial da empresa na cidade de Goiânia, distante de Nova América aproximadamente 250 quilômetros, simplesmente pelo fato de seus filhos residirem naquela cidade. Além disso, sua resposta revelou que há o interesse de sua parte em ampliar o espaço de vendas da loja atual, ampliar a base de clientes e diminuir o nível de inadimplência.

### **7.1.2 - Análise do perfil dos clientes da Drogamar (Ambiente Externo)**

Ao realizarmos a análise das entrevistas com os clientes da Drogamar, foi possível compreender que a maioria dos entrevistados (homens e mulheres) estão satisfeitos com o atendimento comercial oferecido pela Drogamar.

Com relação ao nível de satisfação com o atendimento 27,5% são aqueles que afirmam estar muito satisfeitos, individualmente, 35% são mulheres e 20% são homens, estes justificaram que não tem nada a reclamar. Dos entrevistados 52,5% estão satisfeitos. Quando analisados individualmente mulheres e homens apresentaram níveis de satisfação muito próximos, isto é, (50% e 55%), respectivamente. Ao responderem, ambos declararam que sempre que vão à Drogamar encontram o que desejam e são bem atendidos. Já 17,5% são aqueles que declararam-se insatisfeitos. Analisando individualmente 10% são mulheres e 25% são homens. Estes responderam que sempre que vão à Drogamar não encontram o que desejam e não são bem atendidos. Os clientes muito insatisfeitos representaram 2,5%. Onde apenas as mulheres declararam-se muito insatisfeitas, justificando que não são bem atendidas e na maioria das vezes não encontram o que desejam. Dentre os entrevistados do sexo masculino não houve entrevistado que se declarasse muito insatisfeito.

Quando perguntados se é possível encontrar na Drogamar aquilo que desejam, 37,5% afirmaram sempre encontrar os produtos que queriam. Ao analisar individualmente, 35% das mulheres e 40% dos homens encontraram o que desejam.

Em relação às mesmas indagações, 62,5% dos entrevistados disseram que sempre que vão a Drogamar não encontram o que desejam. Individualmente, 65% das mulheres e 60% dos homens responderam que não encontram o que desejam na Drogamar.

Os produtos mais comprados pelos clientes da Drogamar são os medicamentos, que representam 92,5%. Dentre os medicamentos mais comprados estão analgésicos, antibióticos, antiinflamatórios, fortificantes e vitaminas, que são comprados por 90% das mulheres e 95% dos homens entrevistados individualmente. Os 7,5% restantes representam clientes que compram outros produtos como hidratante, shampoo, condicionador, filtro solar (comprados por 10% das mulheres entrevistadas) e preservativos (comprados por 5% dos entrevistados). É possível depreender destes dados que tanto homens quanto mulheres procuram a Drogamar para comprar, na maioria das vezes, medicamentos.

Em relação ao atendimento prestado, 77,5% dos clientes da Drogamar afirmaram preferir ser atendidos por um dos proprietários (filho do fundador da Drogaria), e justificaram que com ele fica mais fácil negociar descontos e prazo. Já 12,5% preferem ser atendidos pela atendente declarando gostar, pelo fato de ela ser mulher. Apenas 10% preferem ser atendidos pelo outro proprietário (fundador da Drogaria) e justificaram que ele tem mais conhecimento.

Os principais motivos que levam as pessoas a comprar na Drogamar parecem ser o atendimento (quando analisado individualmente 30% das mulheres e 20% dos homens só compram lá porque são bem atendidos) e a falta de opção por ser a única Drogaria na cidade (na análise individual, 70% são mulheres e 80% são homens que compram na Drogamar por ela ser a única na cidade).

Ao perguntar se os clientes se consideram fiéis à Drogamar e por quê, 60% das mulheres e 50% dos homens afirmam que são fiéis, justificando a resposta pelo fato de pagarem em dia, por só comprar lá e pela qualidade no atendimento. Mas 40% das mulheres e 50% dos homens não se consideram fiéis, porque faltam medicamentos e o preço é alto.

Quando indagados, os clientes da Drogamar, se eles compram em outras farmácias, 70% dos homens e mulheres responderam que sim. Enquanto 30% dos homens e mulheres responderam que não. As farmácias que as pessoas mais compram estão localizadas no município de Rubiataba. Dentre elas, as mais

freqüentadas pelos clientes da Drogamar estão: Vale Farma, Farma Fábio, Farmácia Santana e Farmácia do Povo.

Com relação ao que pode ser melhorado no atendimento da Drogamar, 40% das mulheres responderam que deve haver mais medicamentos e descontos. Já 60% estão satisfeitas e acham que não precisam mudar nada. Para os homens, 60% deles acham que deve ter mais medicamentos e preços mais baixos. E 40% afirmam estar satisfeitos e que não há necessidade de melhorias.

Após a conclusão da análise dos dados, podemos inferir que existem mais clientes satisfeitos do que insatisfeitos com o atendimento prestado pela farmácia Drogamar. No entanto, esta parece ser uma contradição da nossa análise de dados, uma vez que, apesar do número maior de clientes satisfeitos, os mesmos apontaram diversos pontos negativos no atendimento oferecido pela Drogamar, tais como, falta de medicamentos e o fato da empresa ser a única opção em termos de drogaria na cidade de Nova América, conforme concluímos a seguir. Um fator importantíssimo é que a maioria dos clientes da Drogamar não encontra o que deseja nesta empresa. O que os clientes mais compram são medicamentos, e estes são os que mais faltam.

Com relação à preferência ao atendimento, é notável a preferência dos clientes a serem atendidos por um dos proprietários (filho do fundador), isto, em função da facilidade de negociação com ele preço e prazos. O principal motivo que leva os clientes a comprar na drogamar é falta de opção, pois ela é a única drogaria na cidade.

A maioria dos clientes da Drogamar declarou ser infiel, pois, como faltam muitos medicamentos, eles compram em um município próximo (Rubiataba) nas seguintes drogarias: Vale Farma, Farma Fábio, Farmácia Santana e Farmácia do Povo.

Os clientes da Drogamar sugerem que a mesma deveria oferecer entregas em domicílio, ter mais medicamentos genéricos, ter promoções, brindes e descontos maiores.

Veja em (anexo 2) todos os gráficos relacionados com a pesquisa.

### 7.1.3 - Análise dos demais elementos do ambiente externo

Ao analisarmos o ambiente externo e interno, compreendemos vários fatos importantes para a Drogamar.

Com base nos dados da IBGE, foi possível obter o número da população de Nova América, que é de aproximadamente 2.269 pessoas, estes são consumidores potenciais da Drogamar. A distribuição etária desta população está apresentada na tabela 1.

**Tabela 01. Distribuição Etária da População de Nova América.**

<b>Faixas Etárias</b>	<b>População Residente</b>	<b>Proporção da População Total (%)</b>
0 a 4	61	3,00 %
5 a 6	68	3,30 %
7 a 9	119	5,78 %
10 a 14	220	10,70 %
15 a 17	141	6,85 %
18 a 19	71	3,45 %
20 a 24	178	8,65 %
25 a 29	195	9,45 %
30 a 39	329	16,00 %
40 a 49	237	11,51 %
50 a 59	189	9,18 %
60 a 64	69	3,35 %
65 a 69	74	3,60 %
70 a 74	31	1,51 %
75 a 79	26	1,26 %
80 e mais	50	2,41 %
<b>Total</b>		<b>100 %</b>

Fonte: IBGE

Já com relação aos fornecedores (Reydragas, Ferreira, Neoquímica, Labors, União-química, Méd-química, Pólo-forma e Panarelo) na Drogamar, foi possível compreender que a relação fornecedor/empresa é satisfatória pois estes prestam um

bom atendimento à Drogamar e oferecem preços favoráveis. Dos fornecedores que atendem a Drogamar, os que mais fornecem medicamentos são a Ferreira e a Panarelo. E a que oferece mais promoção e melhor condição de pagamento é a Panarelo.

As principais concorrentes da Drogamar estão localizadas em Rubiataba. É bom ressaltar que dentre elas, estão as que mais os clientes da Drogamar compram, que são: Farma Fábio, Vale Farma, Farmácia Santan e Farmácia do Povo. É bom lembrar que a farmácia do posto de saúde de Nova América também é concorrente da Drogamar.

Algo muito importante é que no ambiente sócio-cultural, as pessoas Novamericenses tem uma cultura de auto-medicação e também confiam muito no farmacêutico, na falta do médico. Daí podemos perceber que, o fato das pessoas se auto-medicarem e a confiança que elas têm no farmacêutico é uma vantagem que a Drogamar deve considerar importantíssima.

Com relação ao ambiente externo podemos perceber que, o fato de ter mais clientes satisfeitos deve ser considerado bastante vantajoso. Há também outros fatores que os clientes observaram e que podemos considerar como oportunidade, estes são: entregas em domicílio, ter mais medicamentos genéricos, promoções, brindes e descontos maiores.

Existem ainda alguns pontos que os clientes entrevistados destacaram e que podemos considerá-los como uma ameaça. Dentre estes estão, o fato dos clientes na maioria das vezes não encontrarem o que desejam quando vão a Drogamar. Pois, o que os clientes mais compram são medicamentos. Percebe-se também que os clientes preferem ser atendidos pelo proprietário (filho do fundador). Isto pode ao nosso ver, ser considerada uma ameaça, pois na falta dele, as compras tendem a não ser realizadas. Este parece ser um sinal de que os outros atendentes da Drogamar não satisfazem os clientes.

É notável que os clientes só compram na Drogamar, por eia ser a única farmácia na cidade. Este também é um ponto que podemos considerar como ameaça, pois, eles sempre procuram, mas nem sempre encontram o que desejam. Isso, muitas vezes, desestimula o cliente.

Para finalizar, podemos compreender que a maioria dos clientes se consideram infiéis por faltarem muitos medicamentos, o que os leva a comprar estes

produtos em farmácias localizadas em Rubiataba. Dentre estas farmácias estão a Vale Farma, Farma Fábio, Farmácia Santana e Farmácia do Povo.

## **7.2 - ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER**

Analisando algumas informações sobre a Drogamar, de acordo com a análise Swot podemos dizer que com relação à rivalidade de concorrente, esta não existe diretamente em Nova América, porque a Drogamar é a única opção aos consumidores, e o único concorrente local é o posto público de saúde da cidade, onde alguns medicamentos são distribuídos gratuitamente à população. Já indiretamente existem concorrentes localizados no município de Rubiataba, onde existem sete farmácias que competem com a Drogamar em preço e variedade de medicamentos. Destas, pelo menos quatro constituem ameaça permanente à Drogamar, quais sejam, Vale Farma, Farma Fábio, Farmácia Santana e Farmácia do Povo. Além destes concorrentes, existem outras 15 farmácias localizadas na cidade de Ceres (distante 70 Km de Nova América), que podem ser consideradas como uma ameaça, em função deste município ser um pólo clínico-hospitalar.

Já com relação a ameaças de novos entrantes, não existem barreiras à entrada de novos concorrentes, uma vez que a Drogamar é a única drogaria da cidade de Nova América. Isto significa que a qualquer momento um novo concorrente pode estar adentrando neste mercado. Esta parece ser uma possibilidade que agrada aos clientes da Drogamar que foram por nós entrevistados, já que, os mesmos observaram a necessidade de mais opções em termos de farmácias na cidade.

No que diz respeito ao poder de barganha de fornecedores, em função do porte da Drogamar e do seu volume mensal de compras de medicamentos, todos seus fornecedores (Panarelo, Ferreira, Reydrogas, etc.) têm maior poder de barganha em relação a empresa, obrigando-a aceitar os preços e condições de pagamento que oferecem.

Dando continuidade à análise, vem o poder de barganha de compradores, quando os compradores não têm condições de irem à Rubiataba ou em outras cidades circunvizinhas para comparar preços, a Drogamar, por ser a única opção em

Nova América, impõe seus preços e condições de pagamentos, o que indica o seu maior poder de barganha em relação aos seus clientes.

Finalizando, observamos sobre a ameaça de produtos substitutos. Como a Drogamar comercializa basicamente medicamentos alopáticos (sistema terapêutico que consiste em tratar as doenças por meios contrários a elas, procurando conhecer suas causas e combatê-las, através de práticas da medicina exercidas por médicos graduados). Os medicamentos homeopáticos (sistema terapêutico que consiste em tratar as doenças por meio de substâncias ministradas em doses insignificantes capazes de produzir tratamentos às doenças), são cada vez mais utilizados pelos brasileiros. Estes constituem uma ameaça constante ao negócio da drogaria, embora esta ameaça não possa ser considerada forte o suficiente para preocupar seu proprietário.

## 8 . CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O nosso trabalho é uma contribuição para a elaboração do planejamento estratégico formal de uma pequena empresa. Com base no levantamento de informações acerca do ambiente interno e externo da Drogamar podemos aplicar algumas ferramentas de planejamentos estratégicos como a análise Swot (KOTLER, 2000) e o modelo das cinco forças (PORTER, 1992).

De acordo com nossa análise podemos inferir que a Drogamar, não se preocupa em realizar nenhum tipo de planejamento. Isto foi o que compreendemos ao realizar as coletas dos dados sobre o ambiente.

Foi possível observarmos vários pontos importantes para a empresa Drogamar, durante a realização deste trabalho monográfico. Dentre eles, existem pontos positivos e negativos que necessitam de alguns reparos.

Após analisarmos os resultados, concluímos que a Drogamar vem deixando a desejar no que diz respeito ao serviço prestado aos referidos clientes. Percebemos que a maioria dos entrevistados, sugeriram mais atenção a eles.

Ao observarmos os gráficos (anexo) relacionados com a pesquisa aos clientes ativos da Drogamar, podemos afirmar que, no que diz respeito ao atendimento prestado pela empresa, a maioria dos clientes responderam que são sempre satisfeitos, deixando claro que agradam apenas pela maneira que são recebidos na empresa.

Outro ponto positivo é a condição de pagamento, ou seja, a Drogamar sempre dá 30 dias para que os clientes efetuem o pagamento, e mesmo quando eles não o fazem, o empresário está sempre dando um prazo maior com o objetivo de receber os créditos atrasados.

Como realizamos a entrevista com 20 mulheres e 20 homens, percebemos que a maioria das mulheres se consideram fiéis à empresa, porque compram sempre na Drogamar e pagam corretamente. Com relação aos homens, metade diz ser fiel pela qualidade no serviço e porque só compra lá.

Em relação ao motivo que leva os clientes a comprarem na Drogamar, vimos que o fato principal é, porque é a única Drogaria na cidade e o atendimento é bom.

No que se refere à concorrência, observamos que o principal concorrente da Drogamar está localizado no município de Rubiataba.

Encontramos também os pontos negativos que são: preço alto e falta de medicamentos. Estes também são motivos que levam os clientes a comprar nas farmácia de Rubiataba.

Algo muito importante com relação ao alto preço dos produtos é que os fornecedores da Drogamar impõem o valor dos produtos, não permitindo que o empresário possa negociar um melhor preço.

Após concluirmos este trabalho, decidimos dar algumas sugestões para que a Drogamar possa solucionar os problemas.

Como sabemos, os clientes são pontos chave em qualquer empresa, e não poderia ser diferente na Drogamar. O empresário deveria diminuir o número de medicamentos da mesma fórmula, por vários medicamentos de fórmulas variadas, para que dessa forma, os clientes possam encontrar sempre o que desejam.

Sugerimos também que o empresário dê um desconto maior para seus clientes, mesmo que ele não consigam um preço menor com os fornecedores. É possível que ele deixe de ganhar, porém, não perderá o cliente.

Um fator importantíssimo é que o empresário procure fazer entrega em domicílio para qualquer que seja o cliente, mesmo a cidade sendo pequena as vezes os clientes não têm condições de ir a Drogamar e certamente ficarão muito satisfeitos em receber o que desejam em suas residências.

Outra sugestão, é que na empresa haja sempre promoções e brindes para os clientes.

Para diminuir o número de inadimplência, sugerimos que o proprietário estabeleça um preço para as vendas dos produtos a prazo e estabeleça outro preço para a venda dos produtos com pagamento a vista. Recomendamos que o proprietário deixe este processo bem esclarecido para o cliente.

Estas foram algumas sugestões que oferecemos para que a Drogamar possa obter melhores resultados e não perca espaço para a concorrência.

## 9 . REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor; DONNELL, Edward J. MC. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 522 p.

CHURCHILL, Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 302 p.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004. 292 p.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 163 p.

GIL, Antônio Carlos. **Projeto de pesquisa**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

KOONTZ, Harold; D'DONNELL, Cyril; WEHRICH, Hein. **Administração, organização, planejamento e controle**. São Paulo: Pioneira, 1987. 536 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981. 767p.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

LIMA, Miguel; SAPIRO, Arão; VILHENNA, João Batista; GANGANA, Maurício. **Gestão de marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003. 154 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 116 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993. 203 p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 434 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 303 p.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512p.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 361 p.

ROBBINS, Steplen; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1996. 329 p.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 259 p.

SETTE, Ricardo de Souza. **Estratégia empresarial**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998. 81 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: HARBRA-, 1991. 199 p.

*Revisado por*



**ANEXOS**

## ANEXO 1

### CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

No ano de 1980, o Sr. João de Sá, montou uma empresa farmacêutica nomeada “Drogamar”, situada na cidade de Nova América, na av: América do Couto número 320 Centro.

O Sr. João de Sá era responsável por toda a empresa. Até que em 1981, seu filho Milton Florentino de Sá, passou a ser responsável pela parte administrativa e quando necessário atendia os clientes. O motivo que o levou a fazer parte da empresa foi à necessidade de uma pessoa que tivesse conhecimento mais atualizado sobre como administrá-la (por exemplo, saber analisar custos, estar sempre satisfazendo o cliente, tratando ele bem e tendo o que ele necessita), assim o desenvolvimento da empresa melhoraria. Dessa forma, o Sr. João de Sá ficou responsável pelo atendimento somente dentro do seu consultório.

Com o passar do tempo à empresa foi evoluindo e atualmente está informatizada. Esta informatização facilitou bastante o trabalho das atendedoras de vendas, resultou na maior rapidez do atendimento ao cliente.

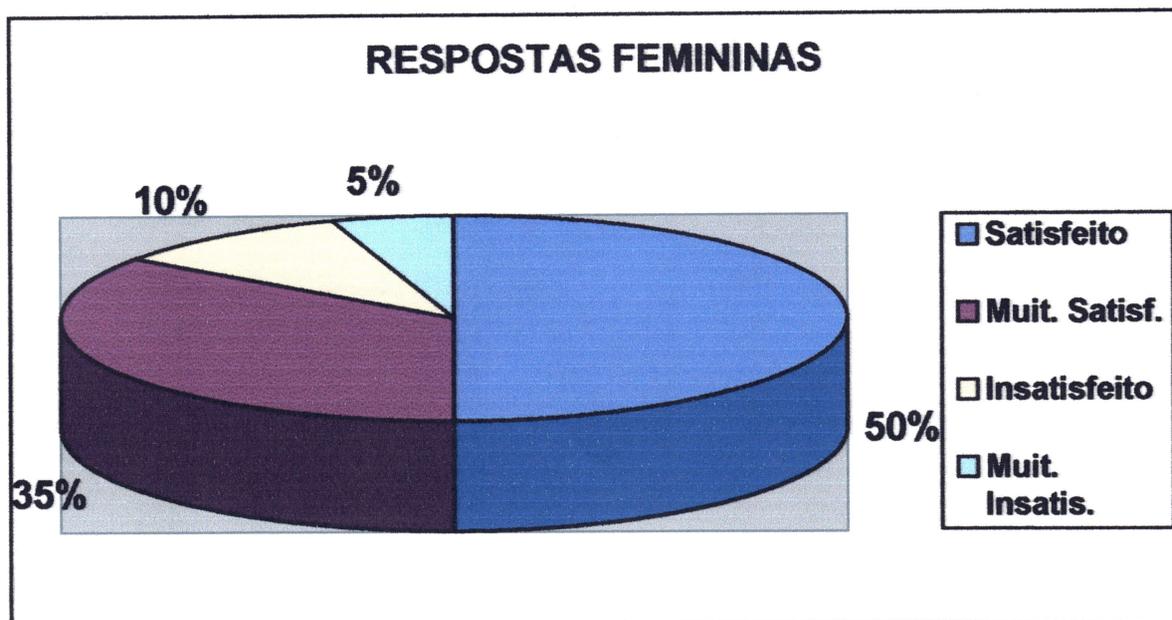
A empresa vem necessitando de uma reforma em sua estrutura física, pois suas prateleiras de medicamentos são antigas, somente as prateleiras de perfumaria são de vidro. Mas o proprietário objetiva construir um prédio para dar mais conforto aos clientes, pois estes são prioridades para a empresa “Drogamar”.



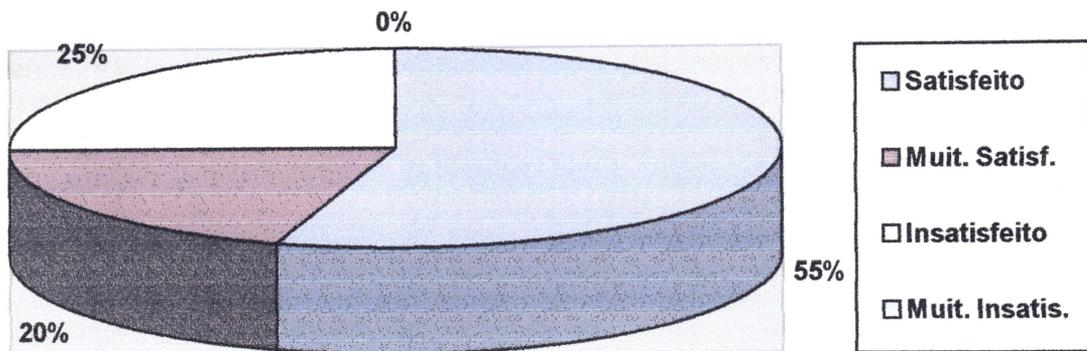
## ANEXO 2

## REPRESENTAÇÃO GRÁFICA

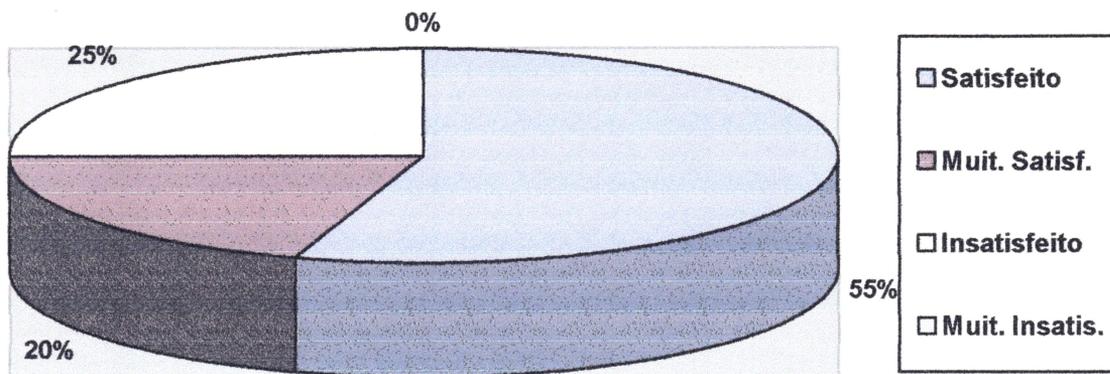
Qual o nível de satisfação com relação ao atendimento da Drogamar?



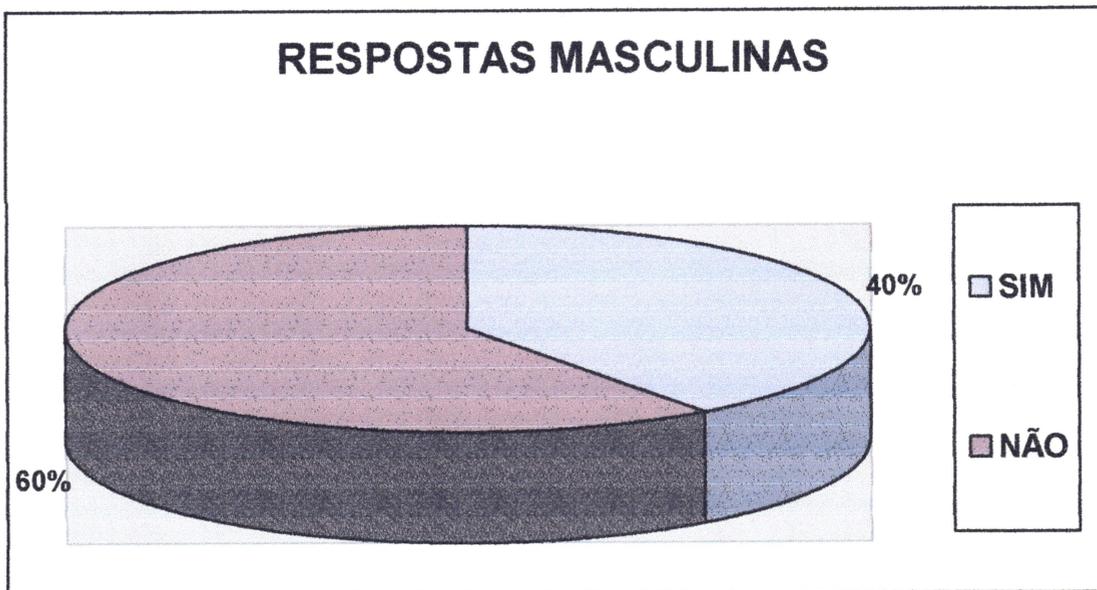
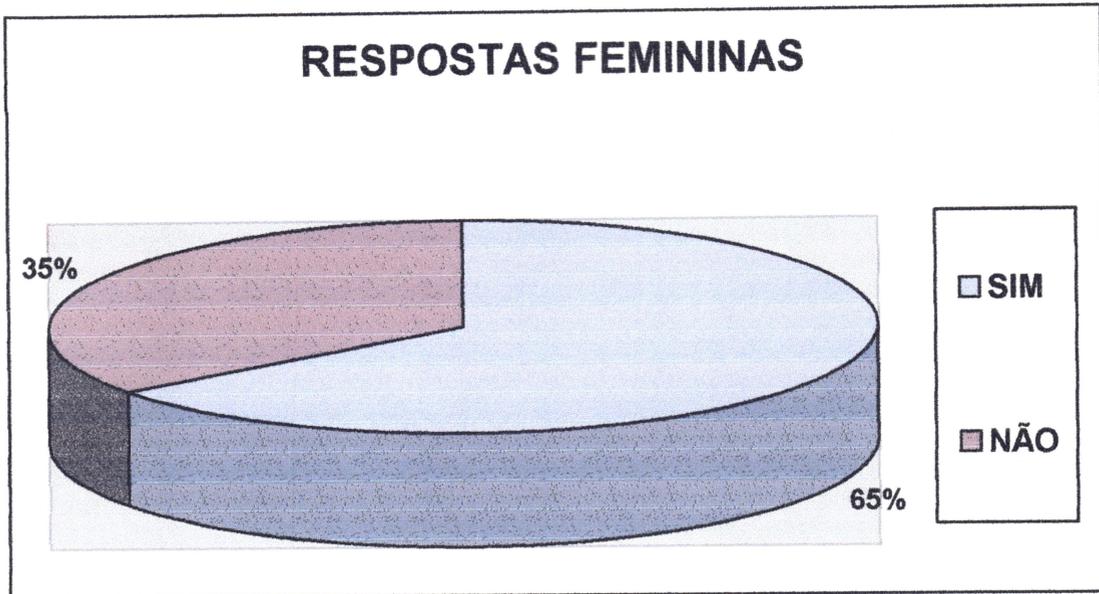
### RESPOSTAS FEMININAS

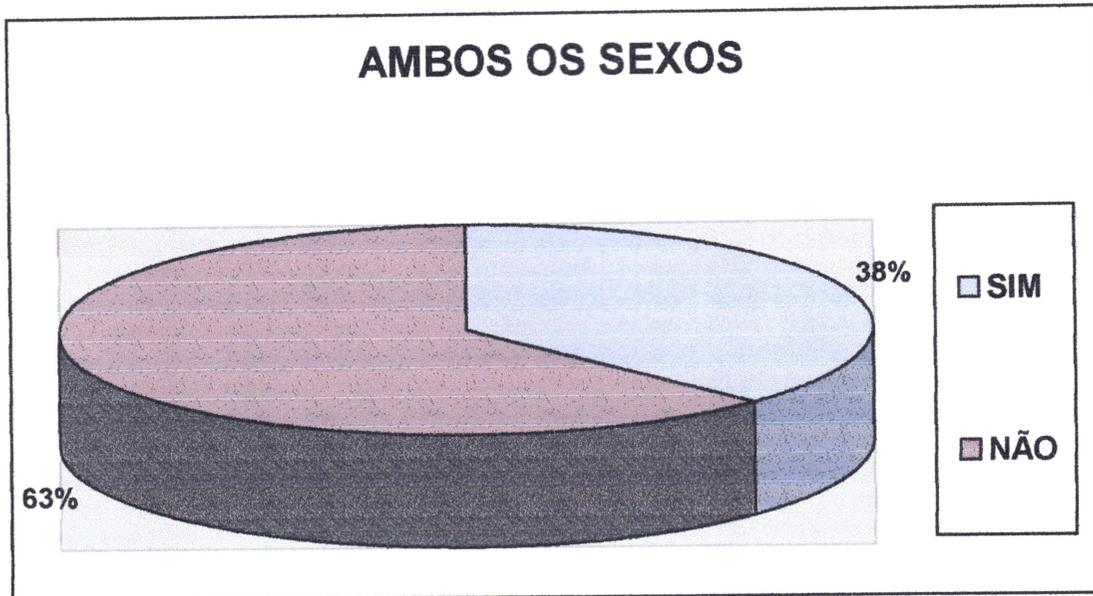


### RESPOSTAS FEMININAS

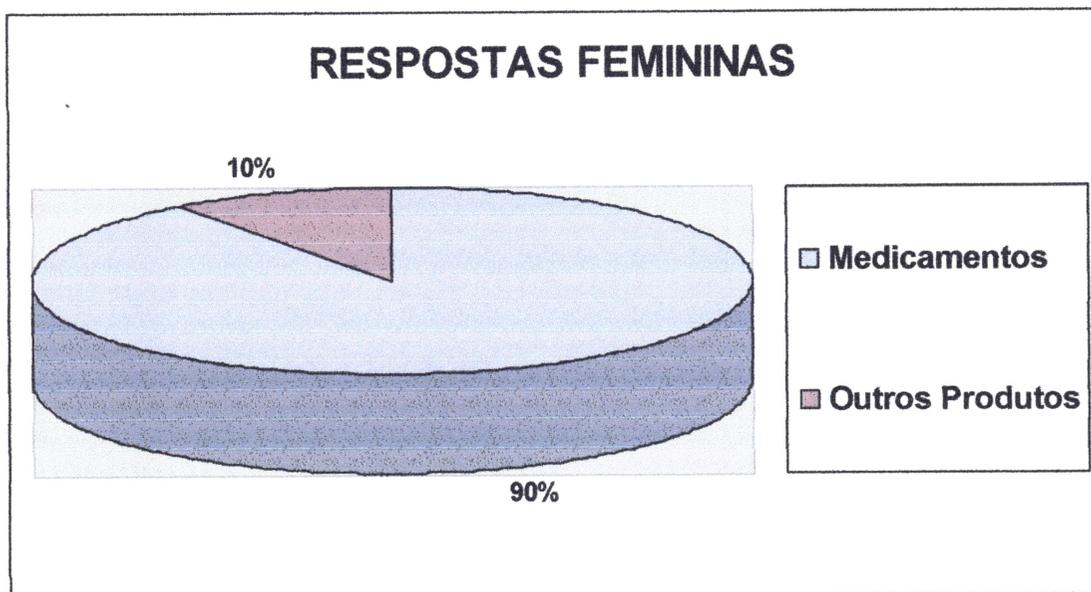


Sempre que você vai a Drogamar encontra o que deseja?

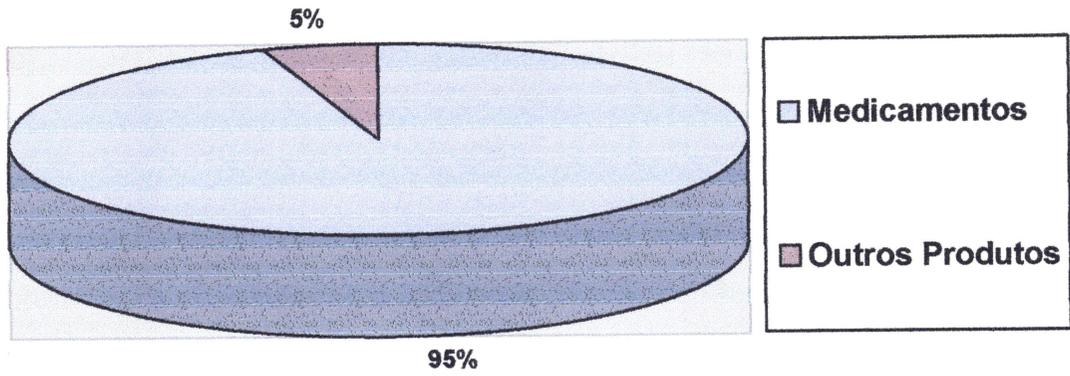




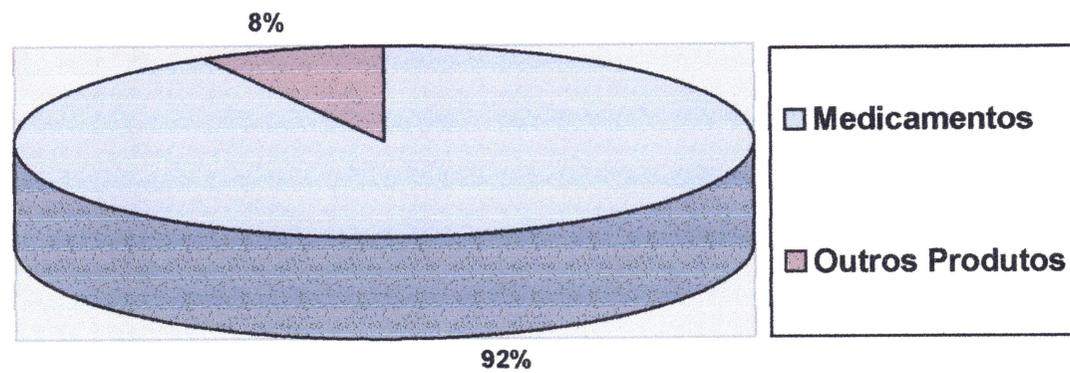
O que você mais compra na Drogamar



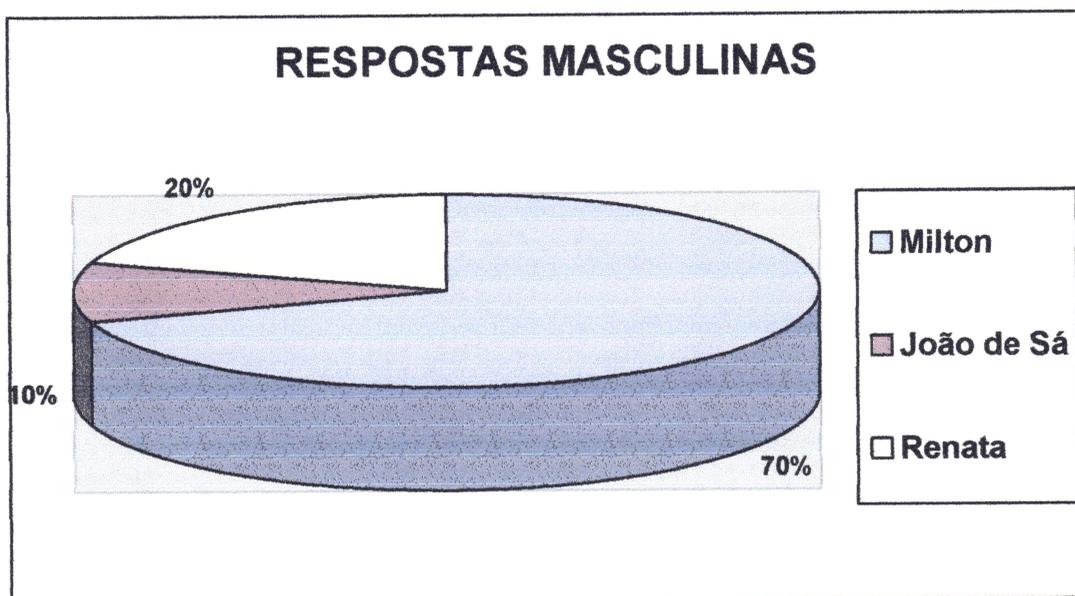
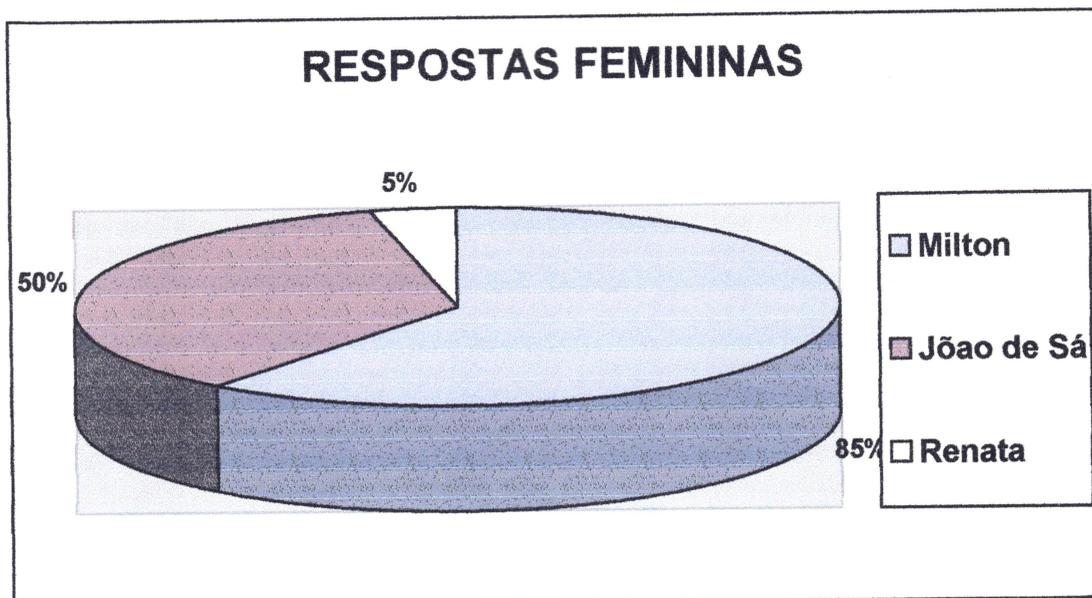
### RESPOSTAS MASCULINAS

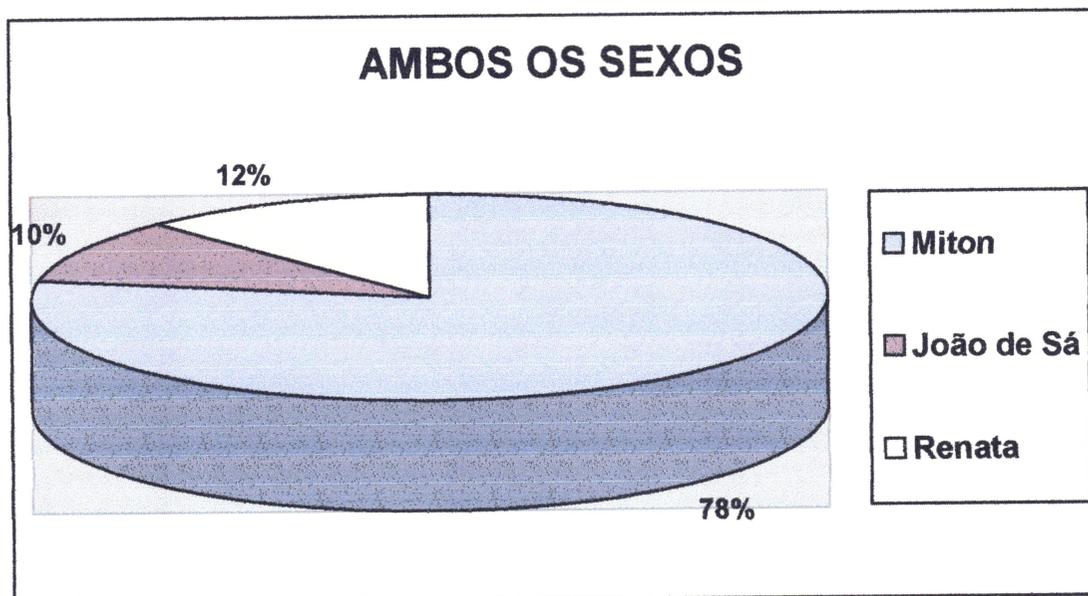


### AMBOS OS SEXOS

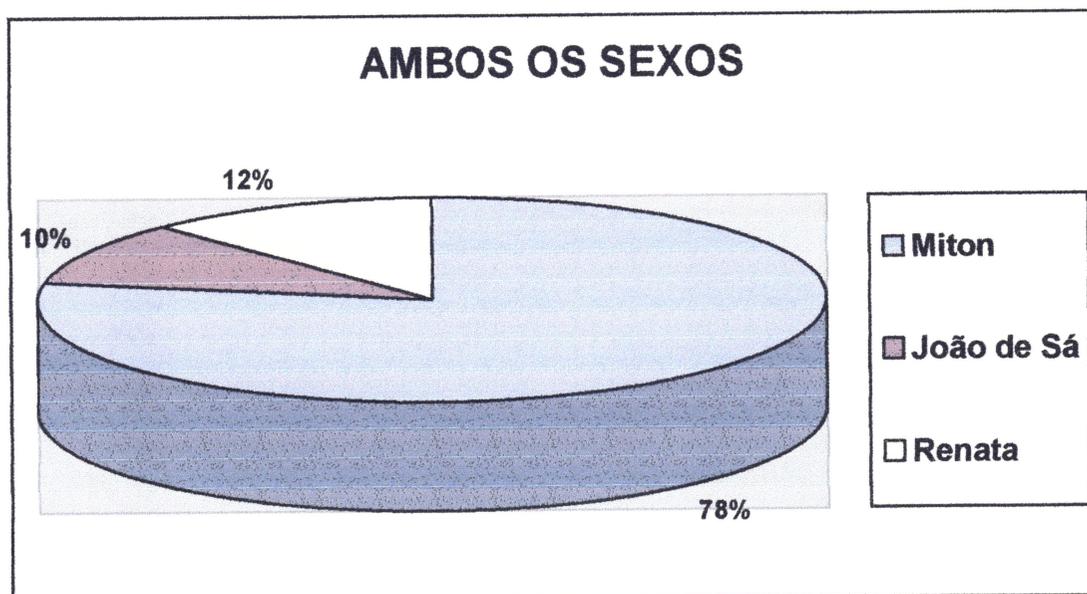


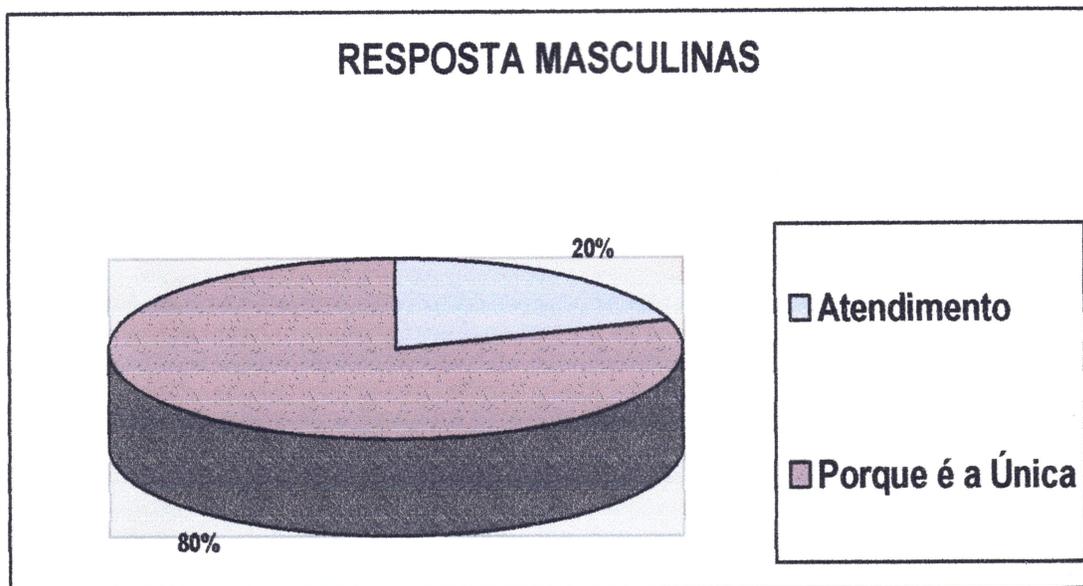
Por quem você gosta de ser atendido na Drogamar?



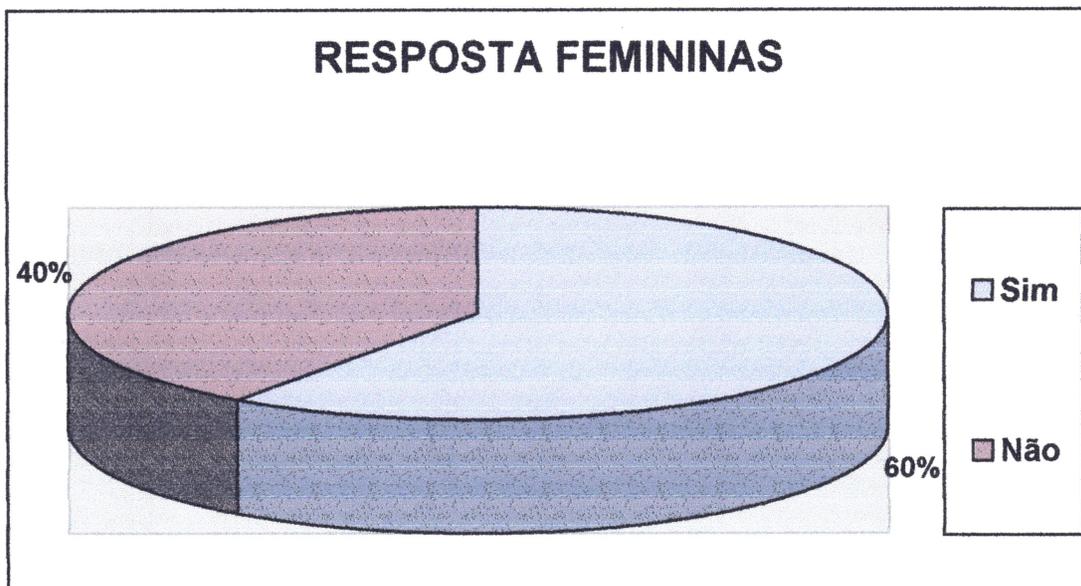


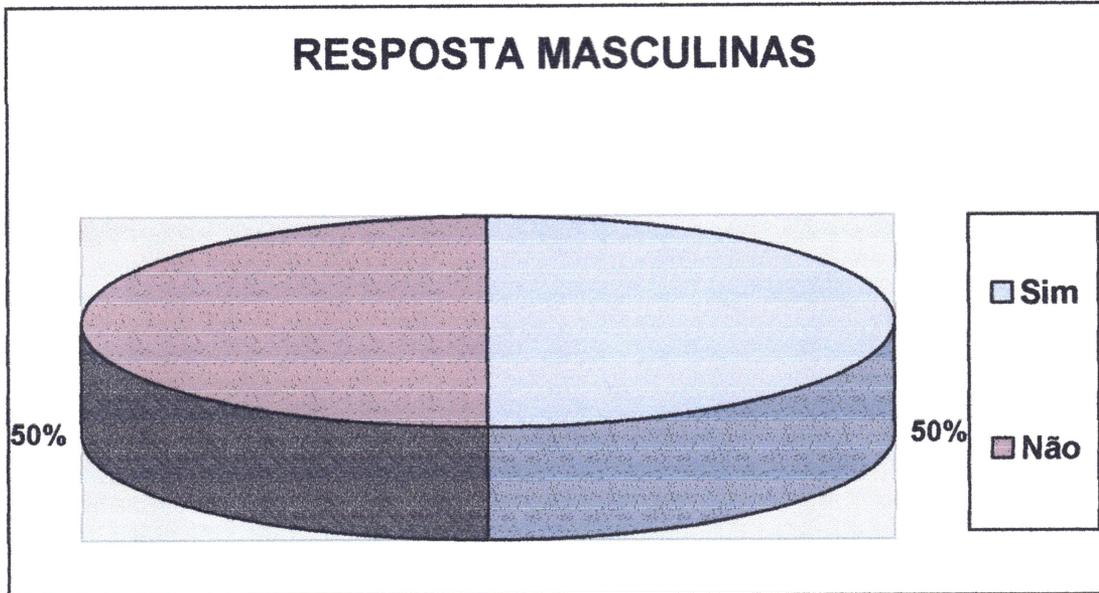
Qual o motivo que leva você a comprar na Drogamar?



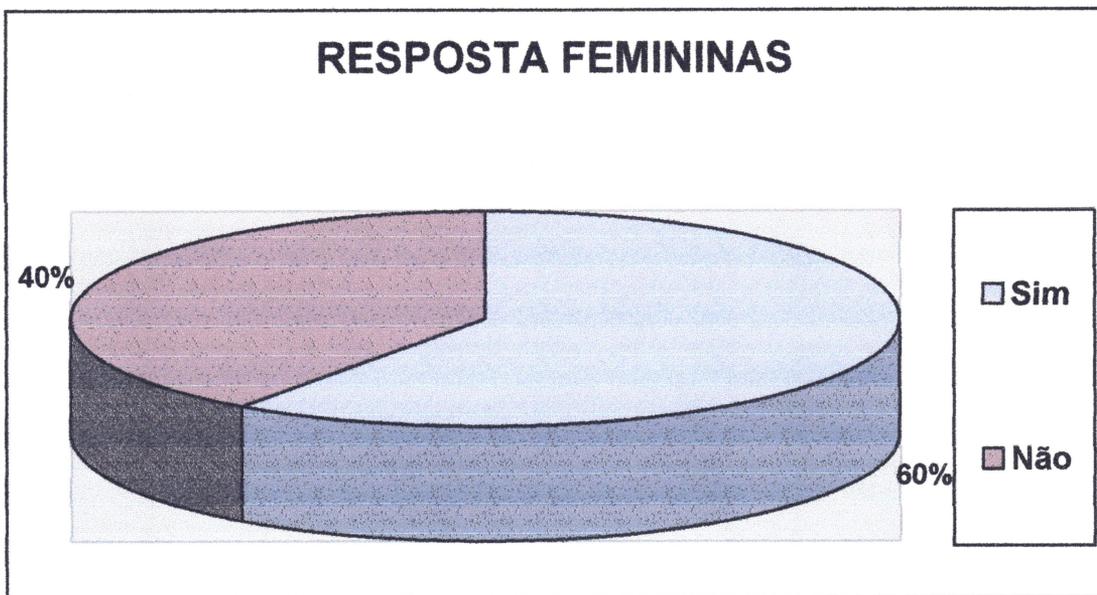


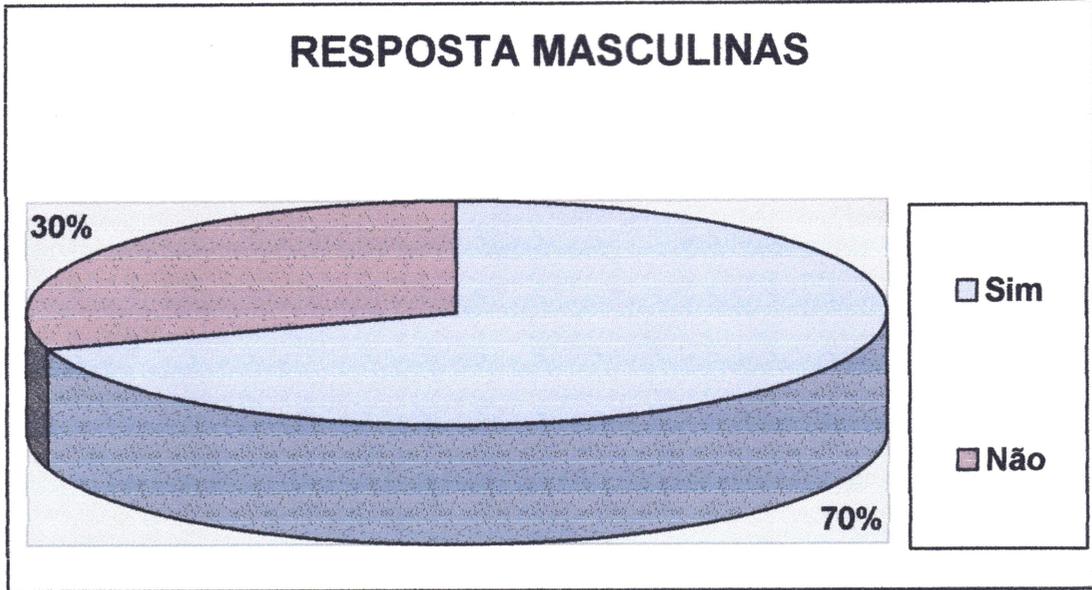
Você considera um cliente fiel a Drogamar





Você compra em outra farmácia?





## ANEXO 3

### Questionário voltado para o proprietário da “DROGAMAR”

1 – Por que a Drogamar é registrada oficialmente como um posto de medicamento e não como farmácia?

---

---

---

2 – Quais são as taxas e valores que devem ser pagos por um posto de medicamentos com a Drogamar, para poder existir no mercado?

---

---

---

3 – Você pretende transformar este posto de medicamentos em farmácia? Por quê?

---

---

---

4 – O que a Drogamar tem feito para atender as necessidades de seus clientes, como forma de se diferenciar da concorrência?

---

---

---

---

5 – O que você tem feito para fidelizar seus clientes?

---

---

---

6 – Quais são os principais concorrentes da Drogamar?

---

---

7 – O que estes concorrentes tem feito no mercado e que você considera como ameaças à Drogamar?

---

---

8 – Você enxerga outras ameaças à Drogamar, além da concorrência?

---

---

9 – Quais são as principais oportunidades que podem ser aproveitadas pela Drogamar atualmente e no futuro?

---

---

---

10 – Por que a Drogamar não trabalha como medicamentos controlados?

---

---

11 – Quanto representa a venda de não medicamentos no faturamento da Drogamar?

---

12 – Quais são os principais problemas enfrentados pela Drogamar atualmente? Comente sobre eles;

---

---

---

---

13 – Você considera que os clientes estão satisfeitos com o atendimento?

---

14 – Você considera que os clientes estão satisfeitos com os produtos?

---

15 – Por que a Drogamar existe, em sua opinião?

---

---

---

---

16 – Como e onde a Drogamar pretende estar daqui a 10 anos?

---

---

17 – Qual é o número de clientes ativos da Drogamar atualmente?

---

18 – Qual é o número de clientes com créditos em atraso?

---

19 – Qual é o valor total das contas a receber?

---

20 – Qual é o volume de vendas diário da farmácia?

---

21 – Quais são os principais objetivos de longo prazo da Drogamar?

---

---

---

22 – Quais são os principais fornecedores da empresa?

---

---

**ANEXO 4****Questionário voltado para os clientes da “DROGAMAR”.**

1 – Qual o seu nível de satisfação com relação ao atendimento da Drogamar?

( ) Satisfeito

( ) Muito satisfeito

( ) Insatisfeito

( ) Muito insatisfeito

2 – Sempre que você vai a Drogamar encontra o que deseja?

( ) Sim

( ) Não

3 – O que você mais compra na Drogamar?

( ) Medicamentos

( ) Outros produtos

Quais? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4 – Por quem você gosta de ser atendido na Drogamar?

( ) Milton

( ) João de Sá

( ) Renata

5 – Qual o motivo que leva você a comprar na Drogamar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6 – Você se considera um cliente fiel à Drogamar?

( ) Sim

( ) Não

Por que?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7 – Você compra em outras farmácias?

( ) Sim

( ) Não

Se você respondeu sim, em quais e por que?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8 – O que pode ser melhorado no atendimento da Drogamar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_