



# Planejamento Estratégico Empresarial



Conselho  
Federal de  
Farmácia

**Comfar**

Comissão de Farmácia do CFF

## Planejar é preciso

Para entrar 2007 com as esperanças renovadas em sua farmácia, a partir desta edição, temos um novo espaço, nesta revista, que visa a colaborar com o crescimento da sua empresa e seu aprimoramento profissional. A cada edição, um módulo trará dicas de assuntos do dia-a-dia da farmácia comunitária, abordando as melhores formas de empreender em sua empresa. Ao final do projeto, você terá em suas mãos um manual de gestão em farmácia comunitária.

A Comfar traz, neste módulo, o passo a passo de como construir o planejamento estratégico da empresa na qual trabalha, seja sua ou não. Só se chega a algum lugar, quando se sabe o caminho a ser percorrido. Com uma empresa acontece da mesma forma. Ela só terá sucesso, caso estabeleça aonde – e de que maneira – quer chegar, bem como qual o seu objetivo.

O caminho para isto se chama Planejamento. Quem não planeja, não sabe o que quer, nem aonde quer chegar, ou que meios utilizará para alcançar sua meta. Como disse o filósofo Sêneca, “nenhum vento sopra a favor de quem não sabe aonde ir”. Portanto, planejamento é o caminho para você, empresário, não se perder. Utilize esta ferramenta para crescer, em 2007.

**ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL** – O planejamento pode se dividir em estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico é feito para um ano, para o qual serão criadas estratégias de trabalho de toda a empresa.

O planejamento tático é feito para um mês. São criadas estratégias de trabalho de um setor ou departamento, para se colocar em prática, em torno de um mês.

Já o planejamento operacional é imediato. Decorrente do plano tático, o operacional prevê o que os funcionários de linha de frente vão pôr em prática, a partir do dia em que o planejamento foi apresentado.

### Conceitos Empresariais

**Varejo farmacêutico** – é o conjunto de atividades de negócios que soma o valor dos produtos e serviços farmacêuticos vendidos a consumidores, para usos pessoal e familiar.

**Produtos** – em Farmácia, o conceito de produtos inclui medicamentos ou fármacos, cosméticos ou perfumarias, correlatos, que são aparelhos acessórios ou produto não enquadrado nos conceitos anteriores.

**Marketing** – é o conjunto de estratégias e ações que visam a aumentar a aceitação e fortalecer a imagem de sua empresa (farmácia), produto ou serviço para o público em geral ou determinado segmento deste público.

**Ponto de equilíbrio** – é o valor das vendas que permite a cobertura dos gastos totais (despesas fixas e despesas variáveis). Neste ponto, os gastos são iguais à receita total da empresa, ou seja, a empresa não apresenta lucro nem prejuízo.

**Custos fixos** – são os gastos da empresa, independente de vender ou não, a exemplo de aluguel, energia, água, salário de funcionários, contadores e etc.

**Custo variável** – são os custos que variam, de acordo com as vendas. Se as vendas são maiores, os custos aumentam, e vice-versa, como o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), IR (Imposto de Renda), CMV (Custo de Mercadoria Vendida).

**Margem de contribuição** – é o valor definido pela diferença entre o faturamento das vendas e todas as despesas variáveis. A margem de contribuição é a receita que a empresa utiliza para pagar os custos fixos

mais o lucro líquido da empresa. Se esta margem for positiva, a empresa está lucrando. Se for negativa, tem prejuízos.

**Fluxo de caixa** – é o planejamento financeiro entre contas a receber e a pagar, para planejar compras e pagamentos, sabendo, naquele dia, se há liquidez para quitar o débito.

**Missão da empresa** – a declaração de missão da empresa deve refletir a razão de ser da empresa, qual seu propósito e o que a empresa faz.

**Visão** – é aonde sua empresa quer chegar, em um período de tempo definido; o quanto ela pretende crescer no mercado farmacêutico, e que mercados pretende conquistar.

### Ameaças

A concorrência no varejo farmacêutico é igual a todos os setores, porém os produtos comercializados não se comparam aos demais, por se tratar de saúde. Portanto, as ameaças de uma empresa farmacêutica, independentemente do porte, surgem do próprio setor, com uma forte tendência de crescimento das grandes redes e desaparecimento das médias empresas, principalmente as independentes, que não participam de redes associativistas, permanecendo também no mercado as pequenas empresas de administração familiar e de propriedade de farmacêutico, nas quais o custo operacional é pequeno e a permanência no mercado é inerente à sobrevivência, com poucas possibilidades de se tornar uma média empresa. Tudo isto são alternativas, de a cordo com o perfil do empreendedor.

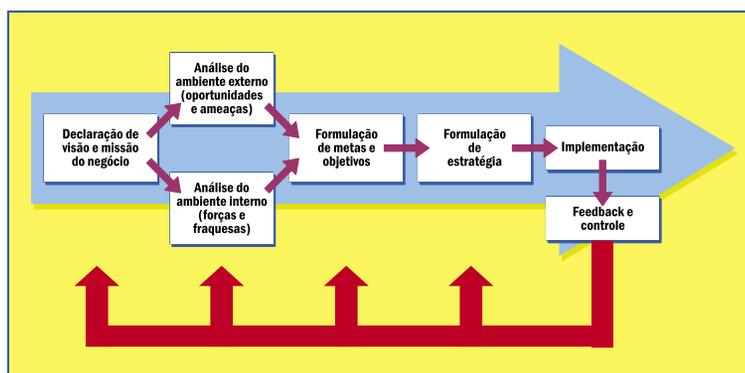
### Oportunidades

Da mesma forma que o setor farmacêutico varejista apresenta ameaças, abre também portas de oportunidade, que, se bem aproveitadas, significarão para essas empresas maior longevidade operacional. A principal oportunidade é a de rever o próprio negócio, organizá-lo e tratar a empresa como “empresa”, fazendo planejamento, criando metas, saindo do comodismo.

## Tendências do varejo farmacêutico

- O poder avassalador das grandes redes
- O fortalecimento do associativismo e franquias
- A valorização dos serviços farmacêuticos
- O contínuo lançamento de novos medicamentos
- O crescimento do setor de cosméticos, aliando o culto à beleza e ao rejuvenescimento.
- A globalização do conhecimento, através da Internet, aliada ao comércio eletrônico de medicamentos.
- O grande número de farmacêuticos que entram no mercado de trabalho com mais conhecimento e acessibilidade do usuário ao profissional de saúde.
- As campanhas de acesso da população a medicamentos (Farmácia Popular, Associações).

## O ciclo de evolução do planejamento



1) Ao iniciar o planejamento para 2007, faça-o documentado, iniciando com algumas definições referentes à empresa.

- O que você vende? (que tipos de produtos você comercializa na farmácia);
- Onde vende? (em que lugares – Estados, cidades, bairros – estão residindo seus clientes);
- Para quem vende? (que classes sociais são seu foco de atendimento, de acordo com o tipo de produto que você dispõe em estoque);
- Como vende? (a maneira que você comercializa seus produtos, de acordo com o ponto de venda e tipos de pagamentos. Ex.: convênios, a prazo, cartão, à vista etc.).

Posteriormente, descreva o negócio de sua farmácia, deixando bem claro os fatores críticos de sucesso de sua empresa, como:

- Mix de Produtos (toda variedade de produtos que existem na farmácia);
- Qualidade de atendimento – como seus clientes classificam seu atendimento;
- Preço – como está o valor dos seus produtos em relação à concorrência;
- Organização e planejamento – se sua farmácia é organizada, você sabe detalhadamente seu lucro mensal, anual e planeja suas ações, rotineiramente;
- Localização – onde está localizado seu ponto comercial e quais as vantagens e desvantagens desta localização;
- Sistema de informação – com que *software* você trabalha e se atende às expectativas da empresa;
- Climatização – como é o ambiente de trabalho em relação à temperatura, circulação de ar, incidência de luz;
- *Layout* – como está o visual da farmácia, desde a parte externa, até a parte interna; de que maneira os clientes vêem sua farmácia;
- Farmacêutico qualificado – quantos cursos, congressos, treinamentos você, farmacêutico, faz por ano? O que de novo tem implantado na farmácia?

- Liderança estratégica – como empresário, avalie sua liderança perante os seus colaboradores (funcionários) e o mercado de sua cidade.

Descreva como será o cenário prospectivo para 2007, fatores que impreterivelmente poderão interferir em seu negócio e alterar seu planejamento.

- Cenário econômico – juros, investimento, importação, exportação;
- Cenário de tributação fiscal – substituição tributária, como a farmácia está registrada na Receita Federal, se, como micro ou pequena empresa, a sua contabilidade é feita pelo presumido ao lucro real, se aderir ao simples ou não.
- Cenário de concorrência – perspectiva de investimento da concorrência e todo tipo de concorrência e em que pode interferir no seu mercado.
- Recursos humanos – se tem perspectiva de contratar funcionários mais qualificados comprometidos com a organização;
- Tecnológicos – troca de *softwares*, divulgação via Internet, novos equipamentos e etc.

- Política – no que o cenário político poderá interferir, positiva ou negativamente, no crescimento da empresa.
- Social – como a sua farmácia poderá intervir nas áreas sociais, participar de campanhas sanitárias, atendimento.

2) Descreva a missão da sua empresa.

3) Descreva a visão de sua empresa para os próximos 12 meses.

Oportunidades de mercado para 2007 – feiras do setor, convênios, implantação de atenção farmacêutica, programas sanitários (federal, estaduais e municipais), contratação de consultorias, lançamento de cartão fidelidade e outros serviços farmacêuticos.

4) Ameaças de mercado

- Política de preços e prazos da concorrência
- Aumento na folha de pagamento por acordo sindical
- Aumento da concorrência por outras redes
- Redução de descontos e prazos pelos distribuidores

5) Estratégias de alinhamento

Neste passo, você irá descrever todos os pontos fracos e criar uma estratégia de recuperação ou anulação daquele ponto fraco, no sentido de antecipar esta ameaça.

Ser pró-ativo:

PONTO FRACO	ESTRATÉGIA DE RECUPERAÇÃO	ANTECIPAÇÃO
Política de preço	Contratar gestor de compras, ou fazer melhores negócios	Evitar perda de mercado

Fazer o mesmo com os pontos fortes, para que estes não enfraqueçam e você possa utilizá-los da melhor forma possível para um crescimento sustentável.

PONTO FORTE	APLICAR ESTRATÉGIA	ANTECIPAÇÃO DE OPORTUNIDADES
Boa localização da farmácia	Melhor layout externo	Aumentar o número de clientes na farmácia para crescer o faturamento

6) Ciclo do PDCA (Planejar, Executar, Checar e Avaliar)

Para o sucesso do planejamento estratégico, devemos planejar e executar o mesmo, de acordo com os dados pesquisados. Isto não significa que o planejamento não possa ser alterado. De acordo com a situação, caso ocorra algo no mercado ou a própria análise do PDCA que leve à necessidade de uma mudança na estratégia, isto poderá ser executado, após um novo estudo detalhado. Por isto, é importante aplicar o ciclo PDCA no desenvolvimento do planejamento.

- 1) **P – Plan** – Planejar um processo
- 2) **D – Do** – Executar o planejamento
- 3) **C – Chek** – Observar os efeitos do planejamento
- 4) **A – Action** – Estudar e avaliar os resultados
- 5) Repetir o passo 1, caso seja necessário
- 6) Repetir o passo 2 em caso de mudança do 1

**Objetivos organizacionais** – toda meta e objetivo que desejar alcançar, em 2007, deverão ser mensurados, se pensando no quanto quer crescer em percentual ou números e em que prazo você vai trabalhar para alcançar esta meta.

OBJETIVOS	MENSURAÇÃO	TEMPO
Crescimento no faturamento	20%	12 meses

Abaixo, o exemplo de um planejamento estratégico realizado por um grupo de alunos da 2ª turma de pós-graduação, MBA em Gestão do Varejo Farmacêutico, realizado, em Goiânia (GO), pela empresa SETE.

## Planejamento Estratégico Empresarial para o ano de 2007

### Rede de Farmácias BRASIL

#### Desenvolvido por:

- Amilson Alvares – *amilsonalvares@yahoo.com.br*
- Diógenes Ilton de Oliveira Leite – *farma10@gmail.com*
- Ilton Munhoz Domingues – *iltonmunhoz@crfgo.org.br*
- Luciano Rodrigues – *luciano@luhiuz.com*
- Nadja Regina V. C. Carvalho – *dranadja@brturbo.com.br*
- Silvano M. Cavalcante – *silvanocavalcante@hotmail.com*

#### Corpo de Diretoria:

- Diretor Comercial: Marcelo Campos
- Diretora administrativa: Vanessa Martins
- Diretores Financeiro: Rogério Marques

#### Corpo Gerencial:

- Gerente de Tecnologia: Ricardo Mattos
- Gerente Financeiro: Marco Antonio

## O NEGÓCIO DA EMPRESA

#### O que vende?

- A empresa FARMÁCIAS BRASIL vende produtos farmacêuticos, perfumaria, cosméticos e produtos alimentícios.

#### Onde vende?

- Rio e Grande Rio. Dez lojas, na Zona Sul; cinco, na Baixada Fluminense; oito, no Centro do Rio; dez, na Zona Norte; e três, na Zona Oeste.

#### Para quem vende?

- Como a empresa atua em várias zonas, atende, desde a classe baixa, até a classe mais alta, em zonas específicas. Atende ainda a turística.

#### Como vende?

- As vendas são realizadas nos pontos de varejo, com atendimento por balconistas, atendentes e farmacêuticos. Também, com sistema de entrega em residência e o auto-serviço nas lojas.
- Vendas à vista e a prazo, observando a tendência do mercado, de trabalhar com prazos de 45/60/90 dias.

#### Quais são os fatores críticos de sucesso da empresa?

- Mix de produtos
- Qualidade de atendimento
- Preço
- Organização e planejamento
- Localização
- Sistema de informação
- Climatização
- Layout
- O farmacêutico qualificado.
- Liderança estratégica

## CENÁRIO PROSPECTIVO PARA O ANO DE 2007

#### Econômico

- Juros/2006 3,4 pontos percentuais ao mês
- Juros/2007 projeção de queda
- Queda dos juros, aumento de linha de crédito, aumento de investimento e aumento de consumo. Aumento de exportações, aumento do PIB.

#### Tributário fiscal

- Substituição tributária
- Segmento altamente tributado com grande número de taxas, como conselhos vigilâncias sindicatos e outros.
- Elevados reajustes salariais dos sindicatos de classe.

#### Concorrência

- Estar atento às investidas e serviços oferecidos pela concorrência, melhorar as relações e negociações com os distribuidores e seus prazos. Participar de eventos de propaganda, consolidando a marca junto à população e distribuidores.

#### Recursos humanos

- Tendência em contratação de profissionais mais qualificados com visão de futuro e capacidade de planejamento e comprometidos com a organização.
- Investimentos em qualificação e seleção dos funcionários.

#### Tecnológicos

- O avanço tecnológico do varejo farmacêutico aliado ao setor da indústria fará com que o mercado sofra grandes mudanças, em 2007. Entre os pontos mais destacados, estão:
- Software, comércio pela Internet, velocidade da informação, monitoramento do varejo, informação científica, barateamento de equipamentos de informática, tecnologia da Indústria em avanço constante.

#### Política.

- O cenário político atual favorece a investida no papel do Estado, atraindo a população com a bandeira Farmácia Popular. Promessas de estudo de redução tributária para o setor de medicamentos influenciando no valor repassado para o cliente. Valorização do profissional farmacêutico, oferecendo serviços farmacêuticos. Aumento do rigor da regulamentação. Aumento na oferta de crédito.

#### Social

- Forte tendência ao varejo farmacêutico de atuar nas áreas sociais tais como:
- Participação em campanhas sanitárias promovidas pelo ministério da saúde.
- Especialização das farmácias em atendimento a doentes crônicos.
- Monitoramento de resíduos farmacêuticos com campanhas de coleta de medicamentos não utilizados pela comunidade.

## Missão

Fornecer produtos farmacêuticos à sociedade, oferecendo um serviço diferenciado, promovendo bem-estar do cliente, através de um atendimento personalizado.

## Visão

Consolidar a marca, no mercado do Rio de Janeiro, num período de 12 meses, através do atendimento personalizado, do seu mix de produtos e política de preços competitivos.

## Oportunidades de mercado

- Feira do setor farmacêutico
- Convênio empresarial com debito em conta
- Atenção farmacêutica
- Atendimento diferenciado a pacientes idosos
- Serviços farmacêuticos
- Programas federais
- Participação em campanhas
- Convênios com desconto em folha
- Farmacêuticos interessados em assumir responsabilidades de gestão

## Ameaças de mercado

- Políticas de preços e prazos da concorrência
- Aumento dos custos da folha de pagamento conforme dissídio dos sindicatos
- Ingresso no mercado de uma grande rede da região Nordeste.
- Redução de descontos e prazos da principal distribuidora.

## Estratégias de alinhamento

PONTOS FRACOS	ESTRATÉGIA DE RECUPERAÇÃO	ANTECIPAÇÃO DAS AMEAÇAS
Falha de comunicação e conflitos internos	Treinamento e um plano de comunicação corporativo	Evitar o isolamento dos setores
Falta de planejamento estratégico	Desenvolver planejamento Estratégico	Evitar a falta de direcionamento da empresa
Mau posicionamento de cargos e funções	Montar um plano de cargos e salários	Evitar que pessoas despreparadas assumam funções para as quais não estão capacitadas, fragilizando assim o clima e a cultura da organização
Deficiência na gerencia de RH. Alto turnover de funcionários, absenteísmo elevado, falta de motivação dos funcionários	Contratar um especialista em RH criando políticas de incentivo a frequência e ações motivacionais	Evitar ocupação de cargos e funções por pessoas desqualificadas, evitando assim o turnover melhorando o ambiente de trabalho.
Falta de plano de gestão para capacitação	Implantar um modelo de gestão sustentado por um plano de treinamento corporativo	Evitar problemas gerenciais perdendo vantagens competitivas.
Política de preços	Contratação de gestor de compras	Evitar perda de mercado

PONTOS FORTES	APLICAR ESTRATÉGIAS	ANTECIPAÇÃO DAS OPORTUNIDADES
Número de pontos de vendas	Montar um departamento comercial para captação de clientes em potencial.	Captar convênios no setor público e privado, principalmente para desconto em folha.
Boa distribuição e localização dos pontos de venda	Ponto primordial para melhores negociações junto aos fornecedores	Melhorar política de preços mix de produtos maior fatia de mercado
Tradição	Fidelização	Elaborar uma campanha de marketing com base na credibilidade de 45 anos de mercado

## Objetivos organizacionais

OBJETIVOS	MENSURAÇÃO	TEMPO
Crescimento no faturamento	20%	12 meses
Abertura de novos Pontos de Vendas	2 Lojas	Até julho de 2007
Redução da despesa operacional	15%	Até Dezembro de 2007
Contratar consultoria financeira para acompanhar os objetivos de crescimento	Até janeiro de 2007	2 meses
Reduzir indicador de turnover	De 15% 1% de turnover	Até Dezembro de 2007
Desenvolver política de remuneração variável	Aumentar 2% de comissão na linha de similares, genéricos e perfumaria.	Imediato e mensal sob cobertura de cota estipulada

## Exemplo de um organograma para sua empresa

Além de todas estas ferramentas que apresentaremos, no decorrer do ano de 2007, na PHARMACIA BRASILEIRA, onde sempre serão disponibilizadas opções de bibliografias de cada assunto abordado, consultorias, que poderão auxiliá-lo a direcionar seu negócio, não esquecendo do Sebrae, um órgão que sempre tem formas de fornecer alternativas ao empresário, ressaltamos que o profissional, o empresário, o farmacêutico devem sempre procurar informações que auxiliem a gerir sua empresa.

## Bibliografia sugerida:

- Michael E. Porter – Estratégia competitiva
- José Assim Ornelas – Empreendedorismo Corporativo
- Bateman / Snell – Construindo Vantagem Competitiva
- Chiavenato Idalberto – Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações

