

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

**UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NO RAMO
FARMACÊUTICO DE RUBIATABA-GO**

· ANDRIELLE SOUSA CENA

Rubiataba-Go

2016

ANDRIELLE SOUSA CENA

**UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NO RAMO
FARMACÊUTICO DE RUBIATABA-GO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado do à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora M.a. Maura S. S. de Paula.

Rubiataba-Go

2016

Dados de Catalogação na Publicação

Cena, Andrielle Sousa

Um estudo das estratégias utilizadas no ramo farmacêutico de Rubiataba-Go / Andrielle Sousa Cena,-2012.

85 f: figs, gráficos

Orientadora: Maura S. S. de Paula.

Monografia - Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba - FACER, 2016.

Bibliografia

Inclui lista de gráficos.

FOLHA DE APROVAÇÃO

UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NO RAMO FARMACÊUTICO DE RUBIATABA-GO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado do à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora M.a. Maura S. S. de Paula.

BANCA EXAMINADORA

Membros componentes da Banca Examinadora:

Presidente e Orientadora: Prof^a Mestra Maura S. S. de Paula

Membro Titular

Membro Titular

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me protegeu e iluminou minha caminhada até aqui, me proporcionando tantas vitórias e conquistas. Agradeço a minha mãe por sempre ter estado ao meu lado, dando força, me estimulando a buscar sempre o melhor caminho. Ao meu pai que não mediu esforços, trabalhando em um serviço árduo, para que eu fizesse um curso superior, sempre deu o melhor para seus filhos. Ao meu irmão, que sempre me ajudou no que eu precisei.

Dedico esse trabalho ao meu avô Sr Joaquim José (*in memoriam*), infelizmente veio há falecer esse ano, mas sempre desejei me ver formada, hoje ele não está presente, para viver comigo esse momento, mas tenho certeza que ele está olhando por mim. Obrigada avô por tudo, hoje eu estou aqui, prestes a ser uma Administradora e eu tenho a absoluta convicção que o senhor está realizando um sonho.

Agradeço a minha orientadora, Maura S. S. de Paula que não mediu esforços para me ajudar durante a realização desta pesquisa, sempre esteve presente dando orientação, me ensinando, e principalmente por ter se tornado uma amiga.

As minhas amigas, Ana Paula Barbosa, Lidiane Lopes, Miria de Lima, que durante esses quatro anos formamos um quarteto, sempre fazíamos trabalhos juntas, uma ajudando a outra, obrigada pela amizade, carinho e atenção de vocês.

A minha turma, todos se tornaram pessoas muito especiais, formamos uma família, e muitos de vocês vão ficar para vida toda. Aconteceram muitas risadas, altos papos, nos divertimos muito nas viagens. Aos professores que sempre dedicaram um tempo da sua vida para ensinar e transmitir seus conhecimentos. Obrigada a todos vocês, por terem feito e por fazer parte da minha história.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, e por me permitir chegar até aqui. A todos empresários do ramo farmacêutico e os clientes das farmácias que se dispuseram a colaborar com minha pesquisa. A meus pais, meu irmão e amigos que sempre estiveram comigo. A minha orientadora pela atenção e dedicação durante a realização desta pesquisa.

RESUMO

UM ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS NO RAMO FARMACÊUTICO DE RUBIATABA-GO

Este trabalho tem como tema realizar um estudo sobre as estratégias utilizadas pelo ramo farmacêutico de Rubiataba-GO. Diante da quantidade de farmácias que há na cidade, a formulação de estratégias é indiscutível para o crescimento, manutenção, sobrevivência e desenvolvimento de qualquer empresa, inclusive no ramo farmacêutico. O objetivo geral desta pesquisa foi identificar quais são essas estratégias, e os específicos, descrever os fundamentos que constituem o conceito e os principais tipos de estratégias através da pesquisa bibliográfica, realizar pesquisa de campo para descrever as estratégias utilizadas pelos empresários farmacêuticos e por fim apresentar sugestões para continuidade da pesquisa. Foi utilizada como metodologia a pesquisa bibliográfica, tendo como base livros, artigos e a internet, a pesquisa de campo, com a aplicação de questionários para empresários e clientes. Com o intuito de conhecer melhor sobre assunto, achou-se necessário estudos sobre a origem do termo estratégia e seus conceitos, foi descrito sobre o os principais tipos de estratégia os quais são: crescimento, manutenção, sobrevivência e desenvolvimento, buscou-se compreender sobre a vantagem competitiva, planejamento estratégico incluindo análise SWOT e os ciclos de vida do ramo. Posteriormente, realizou-se pesquisa de campo, aplicada a empresários e clientes. Os dados obtidos foram analisados e chegou-se à conclusão que os empresários investem em atendimento de qualidade e preços competitivos para manter e aumentar clientes e as estratégias mais utilizadas no geral são de manutenção e sobrevivência.

PALAVRAS CHAVES: Ambiente; cliente; estratégia; produto; serviços.

ABSTRACT

A STUDY OF THE STRATEGIES USED IN THE RUBIATABA-GO PHARMACEUTICAL STRUCTURE

This work has as its theme to carry out a study on the strategies used by the pharmaceutical branch of Rubiataba-GO. Given the number of pharmacies in the city, the formulation of strategies is indisputable for the growth, maintenance, survival and development of any company, including in the pharmaceutical industry. The general objective of this research is to identify what these strategies are, and the specific ones are to describe the fundamentals that constitute the concept and the main types of strategies through the bibliographic research, to carry out field research to describe the strategies used by the pharmaceutical entrepreneurs and finally to present Suggestions for further research. Bibliographic research was used as a methodology, based on books, articles and the internet, field research, with the application of questionnaires for entrepreneurs and clients, and descriptive and qualitative research. In order to know better about the subject, it was necessary to study the origin of the term strategy and its concepts, it was described about the main types of strategy that are: growth, maintenance, survival and development, we tried to understand about the Competitive advantage, strategic planning including SWOT analysis and branch life cycles. Subsequently, field research was carried out, applied to entrepreneurs and clients. The data obtained were analyzed and it was concluded that the entrepreneurs invest in quality service and competitive prices to maintain and increase customers and the strategies most commonly used are maintenance and survival.

KEY WORDS: Environment; customer; strategy, product; services.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Análise SWOT.....	32
Figura 2 Ciclo de vida do produto.....	38
Figura 3 Gráfico do gênero.....	45
Figura 4 Gráfico da faixa etária.....	46
Figura 5 Gráfico de escolaridade.....	47
Figura 6 Gráfico você é cliente de alguma farmácia?.....	48
Figura 7 Gráfico qual farmácia você mais frequenta?.....	49
Figura 8 Gráfico você é cliente fiel desta farmácia?.....	50
Figura 9 Gráfico há quanto tempo você é cliente desta farmácia?.....	51
Figura 10 Gráfico o que te levou a ser cliente desta farmácia?.....	52
Figura 11 Gráfico qual produto você mais compra na farmácia?.....	53
Figura 12 Gráfico você acredita que é necessário essa quantidade de farmácias que há na cidade de Rubiataba-Go?.....	54
Figura 13 Gráfico qual modelo de funcionamento das farmácias que você prefere?.....	55
Figura 14 Gráfico você acredita que Rubiataba deveria ter uma farmácia de manipulação?.....	56
Figura 15 Gráfico se você fosse o dono da farmácia que você é cliente, O que faria para torná-la a melhor farmácia de Rubiataba?.....	57
Figura 16 Gráfico gênero.....	59
Figura 17 Gráfico faixa etária.....	60
Figura 18 Gráfico escolaridade.....	61
Figura 19 Gráfico sua farmácia está há quanto tempo no mercado?.....	62
Figura 20 Gráfico o que te levou a montar uma farmácia em Rubiataba?.....	63
Figura 21 Gráfico para abrir a farmácia, você fez algum estudo de mercado?.....	64
Figura 22 Gráfico antes de montar a farmácia, você tinha noção da quantidade de farmácias que há em Rubiataba?.....	65
Figura 23 Gráfico como você se sente perante seus concorrentes?.....	66
Figura 24 Gráfico quais as estratégias que você utiliza para manter e aumentar seus clientes?.....	67
Figura 25 Gráfico as estratégias adotadas tem contribuído	

para o crescimento da farmácia?.....	68
Figura 26 Gráfico a quantidade de clientes que a farmácia possui, é o suficiente para se ter um bom faturamento?.....	69
Figura 27 Gráfico você sabe a quantidade de clientes que a farmácia possui?.....	70
Figura 28 Gráfico o novo modelo de funcionamento em relação aos plantões?.....	71
Figura 29 Gráfico você manipula medicamentos ou são manipulados em outra cidade?.....	72
Figura 30 Gráfico você acredita que a farmácia tem suporte para manipular medicamentos?.....	73

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
Capítulo I Entendendo os conceitos e aplicações sobre estratégia	
1- Origem	16
2- Conceito de estratégia	17
3- Os principais tipos de estratégia.....	19
3.1- Estratégias de Crescimento	19
3.2- Estratégias de Manutenção	21
3.3- Estratégias de Sobrevivência	22
3.4 Estratégias de Desenvolvimento	23
4- Vantagem competitiva	24
5- Planejamento estratégico.....	28
5.1- Análise SWOT	32
5.1.1 Ambiente Interno.....	33
5.1.2 Ambiente Externo	34
6- Ciclos de vida do ramo	36
Capítulo II Estudo sobre o Ramo Farmacêutico	
7- Ramo farmacêutico	39
8- Objeto de estudo	43
Capítulo III Concluindo o estudo	
9- Apresentação e discussão dos resultados	44
Considerações finais.....	74
Referências bibliográficas	76
Anexos.....	80

INTRODUÇÃO

Estar inserido no mercado não é uma garantia que a empresa possui vantagem competitiva ou uma boa relação com consumidores, é preciso planejar as estratégias há longo prazo, e comunicar o cliente em caso de mudanças. Surpreender o cliente de forma positiva o agrada, e é bem provável retorne mais vezes e faça propaganda positiva. Mas de forma negativa, faz com que ele, se afaste e mude de empresa.

O mercado está altamente competitivo, para entrar, manter e crescer no mercado é necessário usar meios que facilite o processo de desenvolvimento, para que assim, alcance o resultado desejado, as estratégias são as manobras, os caminhos que a empresa vai percorrer para conseguir alcançar o que almeja.

O cliente escolhe a empresa que tem melhor vantagem, ela geralmente atende a sua necessidade ou desejo, e produz com qualidade, oferecendo preços acessíveis ou algum outro diferencial, geralmente, essas empresas, trabalham com a estratégia de redução de custos, onde diminui nos custos da produção e trabalha com a margem de lucro menor que o concorrente.

A escolha do tema deste trabalho se deu através de um artigo realizado no primeiro semestre de 2016. Como o assunto é bastante interessante, não só pela pesquisadora, mas também para todo contexto acadêmico e demais interessados decidiu-se dar continuidade na pesquisa até porque todas as pessoas em algum momento da vida precisam de algum medicamento.

Um fator interessante notado foi um crescimento desenfreado no Ramo Farmacêutico de Rubiataba-Go, a cidade é pequena, contanto com apenas dezenove mil novecentos e quatorze habitantes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016).

Na cidade de Rubiataba-Go, há dezenove farmácias em pleno funcionamento, essa pesquisa foi realizada em dezessete. O recomendado pelo Conselho Federal de Farmácia é uma farmácia a cada oito mil habitantes. É perceptível que o número de empresas do ramo farmacêutico é bem maior que o indicado, se a recomendação fosse seguida, teria máximo três farmácias na cidade.

Diante da quantidade de empresas do varejo farmacêutico, surgiu o desejo de pesquisar, quais são as estratégias de utilizadas para se manter nesse mercado, o que é feito para conquistar mais clientes, qual a visão do consumidor sobre esse número alto de farmácias, quais as empresas que tem o maior número de clientes e conseqüentemente maior

faturamento. Já que a quantidade está bem acima do sugerido e mesmo assim, o mercado ainda está atrativo. Essas foram algumas das perguntas que se buscaram respostas com a pesquisa realizada neste trabalho de conclusão de curso.

Como o ramo está concorrido, é necessário observar se as estratégias que estão sendo utilizadas são de acordo com o potencial da empresa, ou que ela pretende atingir. Com o objetivo de ter vantagem competitiva é necessário ter o diferencial que o concorrente não possui, assim sendo, ele se destaca no mercado, pois tem um atrativo que, não encontra no mesmo seguimento. Dessa forma o cliente sente atraído e cria um vínculo, ao precisar de um produto é a primeira empresa que vem em sua mente, ele a terá como referência.

Na cidade de Rubiataba-Go há uma grande quantidade de farmácias por habitantes, o número é bem acima da média, e para conquistar sucesso é necessário ter diferenças, ou seja possuir vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Nos dias atuais, é possível observar que as empresas tem dificuldade de se manter no mercado, isso se dá devido às exigências do público e a quantidade de concorrentes. É notável que para estar vivo no mercado é necessário ter um diferencial, para que assim, consiga vencer as barreiras, e conquistar o espaço que se deseja no mundo empresarial.

Conforme SEBRAE (2014) necessariamente o cliente deste tipo de estabelecimento espera encontrar atitudes e elementos condicionantes à sua fidelização ao empreendimento e, conseqüentemente, do sucesso do negócio, que são: a higiene, organização e atratividade do estabelecimento; a qualidade e variedade de produtos e serviços, preços módicos e acessíveis, a simpatia dos funcionários e proprietários e a boa qualidade do atendimento.

Usar estratégias que encaixem no perfil da empresa e do cliente favorece no processo de crescimento, aumento da lucratividade, maior satisfação do cliente. Assim sendo, a problemática desta pesquisa foi saber o seguinte: Quais são estratégias utilizadas no Ramo Farmacêutico de Rubiataba-Go e se essas estratégias estão gerando resultados positivos?

Como se sabe, o ramo farmacêutico ganhou força com a comercialização de outros produtos, mas isso não parece ser o suficiente, de acordo com Sebrae (2014) “hoje em dia, uma farmácia não se limita apenas ao comércio de medicamentos e adiciona uma infinidade de outros produtos e serviços que promovem a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar de seus clientes”.

O presente trabalho teve como objetivo geral identificar os tipos de estratégias utilizadas pelo ramo farmacêutico da cidade de Rubiataba-Go, desta maneira será

compreendido o porquê o número de farmácias vem crescendo tanto nos últimos tempos. Já com os objetivos específicos buscou-se descrever os fundamentos que constituem o conceito e os principais tipos de estratégias através da pesquisa bibliográfica, isso permite verificar como tudo começou e como chegou até os dias de hoje. Foi realizada uma pesquisa de campo, para descrever as estratégias utilizadas pelos empresários farmacêuticos e por fim apresentar sugestões para continuidade da pesquisa, onde outros pesquisadores ou a própria instituição de ensino possa continuar estudando de forma específica sobre o assunto.

A metodologia utilizada neste estudo teve como base a pesquisa qualitativa e descritiva, de acordo com Appolinário (2011, p. 149-150) a pesquisa qualitativa é “modalidade de pesquisa na qual os dados são coletados através de interações sociais e analisados subjetivamente pelo pesquisador”.

Conforme Michel (2009, p.44) a pesquisa descritiva:

Propõe a verificar e explicar problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com a precisão possível, observando e fazendo relações, conexões, à luz da influencia que o ambiente exerce sobre eles. Está relacionada diretamente com a pesquisa qualitativa, na medida em que levanta, interpreta e discute fatos e situações.

Foi realizado pesquisa de campo, onde foram aplicados 17 questionários composto por 17 perguntas fechadas, para os empresários farmacêuticos e 100 questionários, composto por 13 perguntas abertas e fechadas, para os clientes das farmácias, o procedimento para amostragem utilizada foi a Aleatória Simples. As respostas obtidas foram tabuladas em forma de gráficos em formato de pizza, e logo em seguida, analisadas.

Para Michel (2009, p. 42) “a pesquisa de campo trata-se da coleta de dados do ambiente natural, com o objetivo de observar, criticar a vida real, com base em teoria, para verificar como a teoria estudada se comporta na vida real. Confrontando a teoria na pratica, permite responder ao problema e atingir os objetivos”.

Ela busca coletar dados, para contestar o que está acontecendo com a vida real, como é na prática e na teoria, para que assim possa atingir o objetivo desejado.

A palavra estratégia é de origem grega, que significa chefe do exército, o termo vem sendo utilizados há anos. Foi utilizado pela primeira vez, a mais de 3.000 mil anos, por Sun Tzu, um estrategista chinês, que traçava meios para conquistar o que desejava. Era muito utilizada nas guerras, onde os chefes dos exércitos buscavam meios para ganhar as batalhas e conquistar o inimigo.

Com o passar do tempo, as mudanças ocorridas, na tanto nas indústrias, como na sociedade, fez com que o termo fosse se modificando, mas, sem perder a essência principal, que é alcançar o resultado desejado. Ela passou a ser utilizada na política e na economia, e foi

ganhando espaço principalmente no meio empresarial. Hoje é fator importante para empresas que almejam ser competitivas e querem alcançar o sucesso.

As estratégias são os caminhos para se alcançar o resultado desejado. Ela pode ser utilizada para conseguir sanar uma necessidade momentânea ou algo que se espera para o futuro, então, pode ela pode ser traçada para curto, médio e longo prazo. Antes de decidir qual o melhor caminho, o gestor deve avaliar o ambiente que a empresa inserida, ou seja, analisar o ambiente interno e externo.

No ambiente interno é onde estão às forças, as qualidades, é o que empresa tem de bom e proporciona vantagem sobre o concorrente, é importante trabalhar para maximizar esses aspectos. E também no ambiente interno, é onde ficam os pontos negativos, as falhas, as deficiências, eles devem ser trabalhados para se tornar pontos neutros, ou tentar minimizar o máximo possível o seu impacto negativo. O ambiente interno é controlável, é a parte interna da empresa, então é possível melhorar e reduzir as falhas.

Já o ambiente externo, não é controlável, é o ambiente de fora da organização, os gestores não conseguem ter o controle dele sobre a empresa. Nele são identificadas as oportunidades e ameaças. As oportunidades são as forças que ambiente externo oferece, através delas é possível à empresa se tornar mais competitiva, aumentar a lucratividade, diminuir as incertezas.

Os gestores precisam estar preparados para utilizar as oportunidades a favor da empresa, não pode deixá-las passar, caso seja para o beneficiamento da organização. As ameaças influenciam negativamente sobre a empresa, são as barreiras encontradas pelo caminho, porém, elas devem ser superadas.

Quando se define as estratégias a serem seguidas, tendo como base os ambientes organizacionais, a tomada de decisão se torna mais fácil, pois, observa-se o presente, e programa-se o futuro. Analisar o passado, para tomar decisões futuras, ajuda na escolha do melhor caminho a ser percorrido, pois assim consegue verificar os erros e acertos, evitando decisões erradas.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta organizacional que ajuda no processo de tomada de decisão e a compreender o ambiente em que a empresa está firmada. Ele também ajuda a definir estratégias para possíveis problemas que poderão vir a acontecer, e através dele pretende-se traçar objetivos e metas, viáveis para ser alcançados no futuro.

Geralmente, o Planejamento Estratégico é feito para utilização a longo prazo, e é usado para qualquer tamanho da empresa. Ele ajuda a organização se tornar competitiva,

auxilia o gestor no fortalecimento dos pontos fortes e minimização dos pontos fracos e na redução de riscos no momento da tomada de decisão.

Dentre as várias estratégias existentes, Oliveira (2011) destaca que as principais, são: de crescimento, manutenção, sobrevivência e desenvolvimento. As de crescimento são buscadas pelos gestores algum momento na vida da empresa. A empresa está em crescimento quando o mercado externo oferece oportunidades, assim pode ser criados e lançados novos produtos ou serviços. O crescimento é muito importante, mas, deve ter planejamento, quando ele acontece de forma desenfreada pode ocorrer uma desestabilização na administração, onde as retiradas venham ser maiores que a entrada causando até a falência da empresa.

A de manutenção é adotada quando está em um ambiente de ameaças, mas contém vários pontos fortes, é muito utilizada quando está passando, ou irá passar por alguma dificuldade, pois esta estratégia entra como um mecanismo de defesa diante das ameaças.

A de sobrevivência ocorre quando a muitas ameaças no ambiente externo e pontos fracos no ambiente interno, ela só é indicada quando não houver outra saída, neste ponto o gestor deve ter cautela quando for tomar as decisões, é aconselhável desinvestir e cortar custos.

Na de desenvolvimento, a empresa possui pontos fortes e pode usufruir das oportunidades, então, favorece para aumento da lucratividade e é uma hora para aumentar a empresa, o gestor faz o uso das melhores tecnologias para conseguir chegar ao resultado esperado.

Grande parte dos produtos ou serviços surge através de tendências, entram e saem do mercado rapidamente, isso é devido uma oportunidade de mercado, gera lucro e atrai clientes. Mas há produtos, que chegam e ficam no mercado por um longo período de tempo. A vida do produto ou serviço dentro da empresa é conhecida como ciclos de vida. Onde o produto ou serviços é introduzido, vêm à fase de crescimento, maturidade e declínio.

A fase inicial é a introdução, o produto chega ao mercado, ele obteve muito investimento, a empresa teve custos elevados para sua produção e lançamento. Nesta fase, gera lucro baixo, é feito trabalho de divulgação para o público conhecer o produto.

Depois vem o crescimento, nesta etapa já começa a se ter lucro, pois os clientes que gostaram, já compram novamente e recomendam. É um momento onde se espera que o produto seja reconhecido. A maturidade é fase onde ocorre a estabilização, a margem de venda é boa. Os clientes que gostaram do produto continuam comprando, mas, há clientes, que começam a abandonar em busca de novidades.

E por fim vem à última etapa do ciclo de vida, o declínio, é um momento delicado, onde não há demanda para o produto continuar no mercado, o lucro é baixo, geralmente retira-se esse produto de circulação.

As mudanças no ambiente organizacional vêm ocorrendo de forma acirrada, é preciso buscar qualidade e satisfação na entrega de produtos ou serviços. É necessário observar o mercado, estar atento às novidades, buscar sair à frente para manter vantagem competitiva sobre o concorrente.

A vantagem competitiva é o diferencia a empresa dos concorrentes, é o algo a mais, que pode ser a qualidade, localização, a política, variedade de produtos ou serviços, o bom atendimento ou pós venda. Isso faz com que o cliente escolha entre a empresa x ou y. Ela é importante, pois assim consegue manter e atrair clientes.

Analisar o ambiente externo é um fator primordial para ter vantagem, pois é, preciso realizar comparações com o concorrente para verificar se as estratégias utilizadas estão de acordo com o perfil da empresa e dos clientes, ou, se precisam ser modificadas.

O primeiro capítulo deste trabalho aborda a origem, os conceitos, principais tipos de estratégia, que são de crescimento, manutenção, sobrevivência e desenvolvimento, buscou-se falar também sobre vantagem competitiva, planejamento estratégico incluindo a análise *swot*, e o capítulo foi fechado com o ciclo de vida do ramo. O capítulo II contemplou sobre o objeto de estudo e o ramo farmacêutico. E por fim o capítulo III traz os resultados da pesquisa.

1- ORIGEM

A estratégia vem sendo usada há muitos anos, desde as primeiras guerras, os militares utilizavam este termo para poder derrotar o inimigo. Era por meio da estratégia que os generais determinavam a melhor forma de atacar ou se defender. Na organização não é muito diferente, pois a alta cúpula deve traçar as estratégias adequadas à situação para conseguir vencer a concorrência e obter uma participação considerável no mercado.

Conforme Tavares (2010, p. 254):

O termo estratégia deriva da expressão grega *strategos*, surgida no século IV A.C., e significa “a arte do general”. Até a época napoleônica, referia-se à arte e à ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir dessa época seu significado ampliou-se, incorporando um contexto mais amplo, com a consideração de medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra.

Antigamente a palavra estratégia era voltada a área militar, muito utilizada por generais para conseguir ganhar as batalhas, porém, com o passar do tempo, seu significado cresceu, e passou a ser utilizado na economia e na política.

Já acordo com Fischmann e Almeida (2013 p. 15) “a palavra estratégia vem do grego *strategos*, que quer dizer chefe do exército, e que este conjunto de técnicas administrativas (planejamento estratégico) tem muito a ver com os planejamentos das guerras, realizado pelo chefe do exército com ajuda de seus generais”.

Segundo Santos (sd) o termo estratégia foi utilizado pela primeira vez por Sun Tzu, um estrategista chinês há mais de 3.000 anos, ele afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Sun Tzu (2006) contemplava muito bem sobre as estratégias, ver o resultado obtido é muito fácil, qualquer pessoa pode elogiar, porém o que não sabem, é o quanto, foi difícil pensar e definir as estratégias, só se chega há um resultado quando se têm planos, metas e se define as estratégias.

Já na visão de Müller (2014, p. 17) a estratégia surgiu como:

Conceito relacionado a operações militares, onde são encontrados elementos que a valorizam: recursos limitados, incerteza sobre capacidades e intenções do adversário, comprometimento irreversível dos recursos, coordenação das ações à distância e no tempo, incerteza sobre o controle da situação.

A visão deste autor já difere um pouco mais dos demais, pois a estratégia valoriza aspectos que são limitados, incertezas e a coordenação tanto da logística como do tempo.

Segundo Mintzberg (1983 *apud* SANTOS, sd) o termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles há 450 a.c quando passou a

significar habilidades gerenciais. Mais tarde, no tempo de Alexandre há 330 a.c, adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governabilidade global.

Diante o pensamento de Pereira (2010, p.119):

Entretanto, com o passar do tempo, a palavra estratégia foi incorporada ao mundo dos negócios, de forma que ela começou a ser utilizada pelas organizações para significar a maneira como estas se comportavam e agiam frente ao seu ambiente. A seguir, pretende-se caracterizar a inclusão da estratégia na vida das organizações.

Percebe-se que a estratégia foi evoluindo e ganhando espaço em diversas áreas ao longo do tempo, começou sendo utilizada nas batalhas militares e hoje vem sendo uma importante ferramenta para as empresas que pretendem alcançar o sucesso.

2- CONCEITO DE ESTRATÉGIA

De acordo com Tavares (1991) a estratégia são os caminhos alternativos para que os objetivos possam ser alcançados. Antes de se escolher qual estratégia seguir é preciso analisar os riscos, o tempo, os recursos disponíveis de acordo com os valores da empresa. Deve-se buscar o melhor caminho, para que assim chegue ao resultado desejado.

De acordo com Mills (1993, apud OLIVEIRA, 2011, p.116) “as estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional, em termos de qualificações, que por sua vez, estabelecem as estruturas de pessoas, sistemas, estilos administrativos e valores comuns”.

Desde o seu princípio o termo estratégia já surgiu como um termo para se chegar a um resultado, seja para ele para vencer seu inimigo ou conquistar algo que se deseja. A essência do que era estratégia antigamente, e do que é estratégia, hoje em dia é a mesma. O termo estratégia veio evoluindo com o passar dos anos. Ela é importante, pois auxilia a alta administração a ter noção de que movimentos estratégicos tomar, e quando devem acontecer.

Para Mintzberg et al. (2007, p. 20) “as estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente”.

A estratégia é criada para se conseguir chegar a um resultado esperado, é traçado o caminho e todos trabalham para que esse resultado seja obtido. O autor relata que a estratégia é consciente e proposital, ou seja, com ela sabe-se onde vai chegar, e trabalha de uma forma a alcançar o resultado desejado.

Toda organização tem seu ambiente interno e externo, antes de tomar qualquer decisão, deve-se analisar os riscos e as oportunidades envolvidos neste contexto. O ambiente

interno prevalece às forças e fraquezas da empresa, onde deve-se buscar minimizar as fraquezas e maximizar as forças para um bom desempenho empresarial.

Na visão de Pereira (2010, p. 124) “estratégia expressa como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos tanto os existentes como os potenciais, a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe impõe”.

Já o ambiente externo, busca-se analisar a empresa de uma visão de fora, ou seja, ver a empresa, como o seu concorrente vê, buscando identificar as oportunidades, que seriam buscar novas ideias, estar sempre inovando, buscar um diferencial. As ameaças são as barreiras que devem ser superadas, um exemplo simples de ameaça contra a própria empresa seria a sua estagnação, não cresce, não busca estratégias para se desenvolver, perde a inovação e não investe em tecnologia ou outros fatores que favoreçam seu crescimento.

Para Oliveira (2011, p.181) “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidas”.

Visto que o termo estratégia não sofreu alterações, pois desde o início seu objetivo principal continua sendo o de se chegar a um resultado e para isto a alta administração utiliza os movimentos corretos de acordo com o contexto que se deseja aplicar a estratégia.

Para Oliveira (2011) estratégia é uma forma de ligação da empresa com o ambiente. Ela é importante, pois auxilia a alta administração a ter noção de que movimentos estratégicos tomar e quando devem acontecer. A estratégia tem a finalidade de estabelecer os possíveis caminhos, as ações que devem ser seguidas para se alcançar os objetivos, os desafios e as metas que foram estabelecidas.

Analisar os caminhos que a empresa deve percorrer não é uma tarefa fácil, quando se toma uma decisão errada pode trazer uma porção de resultados negativos, como a perda de mercado, clientes e na pior das hipóteses a empresa pode vir ao declínio.

Conforme Oliveira (2011) em uma organização a estratégia está relacionada com a maneira adequada da utilização dos recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a diminuição dos problemas dentro da empresa e o aumento das oportunidades que estão no ambiente externo.

A organização é composta de recursos, a sua utilização de forma correta facilita no alcance de resultados. A empresa não sobrevive sem o capital humano, financeiro e

tecnológico. Vale ressaltar que, tendo esses recursos e não utilizados de maneira coerente prejudica no crescimento, uma vez utilizados de forma correta beneficia desde a produção até o setor estratégico organizacional.

O sucesso ou o fracasso de uma empresa segundo Oliveira (2011) pode depender da estratégia utilizada pela administração. Por isso, a alta cúpula deve verificar o contexto e criar uma estratégia adequada à situação para que os resultados possam ser satisfatórios.

A cúpula da empresa geralmente é responsável pelas decisões, e pela parte estratégica organizacional, antes de tomar qualquer decisão, deve saber qual é o problema ou situação que deve resolvido, para que assim se chegue ao ponto exato do que fazer. Estratégias mal executadas ou não coerente com a situação pode acarretar em sérios problemas.

A Administração Estratégica para Pereira (2011, p.64):

Pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as seguintes tarefas: analisar as oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo; analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais; formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócio e no nível funcional) que permitam à organização combinar os seus pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente; implementar as estratégias; e realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

A citação deste autor relata o quanto à administração estratégica é importante para a organização, é feito um diagnóstico, onde analisa o ambiente interno e externo, estabelece a missão e o objetivo, ou seja, se define aonde a empresa quer chegar.

3- OS PRINCIPAIS TIPOS DE ESTRATÉGIA

Para Oliveira (2011, p. 188) “as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme postura estratégica da empresa”.

O administrador deve ter sabedoria para identificar qual destas é a mais adequada ao objetivo que se pretende alcançar, pois se ele escolher uma inadequada, a organização pode sofrer sérios problemas e correr o risco de fracassar.

3.1- Estratégias de Crescimento

Toda empresa, independente do seu tamanho ou do seu ramo, visa o crescimento. O crescimento empresarial é algo extremamente importante, porém deve-se buscar a melhor maneira do crescimento para cada organização, uma empresa que não busca o crescimento

acaba indo ao declínio, pois ela perde a capacidade de inovar e buscar novos recursos para captar novos clientes.

Conforme Oliveira (2014, p.416):

A empresa está na postura estratégica de crescimento quando existe predominância externa de oportunidades, mas a empresa não tem sustentação para usufruir dessas oportunidades em sua plenitude, pois existe predominância interna de pontos fracos. Nessa situação, embora exista na empresa predominância de pontos fracos, o ambiente empresarial está proporcionando situações interessantes que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente, o executivo da empresa procura, nessa situação, lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas etc.

A empresa está na fase de crescimento, quando existem várias oportunidades externas, ou seja, o ambiente de fora da empresa oferece oportunidades de crescer, de criar e lançar novos produtos ou serviços. Porém, o gestor deve observar as melhores estratégias de crescimento, visto que, se a empresa tiver pontos fracos, deve-se buscar estratégias para minimizar os fatores negativos, e maximizar as oportunidades de crescimento.

Quando a empresa cresce de forma muito rápida sem um planejamento prévio para que isso aconteça, pode ocorrer uma desestabilização na administração e se isso não for controlado pode vir a ocorrer a falência, a grande entrada de dinheiro e conseqüentemente grandes retiradas podem ser prejudicial ao caixa. Correndo riscos das retiradas serem maior que as entradas. Mas claro isso pode vir a ocorrer caso haja uma má administração. Dentre as diversas estratégias de crescimento, destacam-se:

Estratégias de inovação: De acordo com Oliveira (2011) a organização tenta sempre sair na frente dos concorrentes buscando novos produtos, e diferenciando seus serviços, a empresa deve acesso rápido às informações que circulam no mercado e as novas tecnologias.

O fator inovação melhora a competitividade, cria novos produtos e serviços, diversifica o mercado atuante, além de trazer benefícios financeiros e atrair uma maior quantidade de clientes. É importante sempre estar atento ao mercado, pois, os produtos ou serviços rapidamente ficam obsoletos, então, a estratégia de inovação é importante para não perder clientes e conquistar mercados.

Para Oliveira (2011) as estratégias de Joint Venture: É uma estratégia utilizada para entrar num novo mercado, onde duas empresas se unem para produzir um determinado produto ou prestar algum serviço, essa parceria pode ser por um curto ou longo prazo, mas geralmente esse prazo é limitado.

Quando a organização busca parceria com outras empresas, ela não está deixando de ser a empresa que ela é simplesmente está unindo forças com outra organização para conquistar uma maior parcela de mercado, diminuir custos e ampliar sua marca. E com isso dividem os ganhos e também os riscos.

Estratégias de Expansão: Na visão de Oliveira (2011, p.192) “o processo de expansão de empresas deve ser planejado; caso contrário, podem ser absorvidos pelo Governo ou por outras empresas nacionais ou multinacionais”.

Antes de qualquer tomada de decisão é preciso analisar o mercado, e com a estratégia de expansão é a mesma coisa, para se ter sucesso no processo de expansão, a organização deve estar bem estruturada, e conhecer o mercado estrangeiro, para melhor adaptação do seu ramo em outros países.

Oliveira (2011) diz que o processo de expansão é feito com cautela, pois dar um passo em falso pode vir a prejudicar a empresa, a organização deve saber o melhor momento para ver que esta na hora de expandir, às vezes, quando se tem a oportunidade e não se expandi a empresa acaba perdendo mercado e a solução acaba sendo a venda ou a entrada de sócios.

Conforme Oliveira (2011) geralmente quando a empresa pretende expandir, a forma de definir que estratégia utilizada é o aproveitamento do seu ponto forte, a experiência e avalia os custos. Para utilizar a estratégia de expansão deve verificar se a organização tem capacidade de reunir recursos necessários para a expansão, tendo o objetivo de permanecer no mercado.

A análise dos pontos forte da empresa facilita no processo de expansão, é preciso observar se a empresa tem suporte para tal transição, se tem recursos disponíveis, e deve-se levar em conta os custos e o retorno financeiro pretendido.

3.2- Estratégias de Manutenção

Conforme Oliveira (2011) a empresa está na estratégia de manutenção quando há ameaças no ambiente externo, porém há pontos fortes no ambiente interno, dessa forma, se equilibra e sustenta, com isso ela fica viva no mercado que atua. Assim a empresa tem sustentação para ter vantagem competitiva.

De acordo com Oliveira (2014, p.415) para estar em um ambiente onde a estratégia é de manutenção:

A empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças; entretanto, possui uma série de pontos fortes disponibilidade financeira, recursos humanos,

tecnologia etc. acumulados ao longo do tempo, que possibilitam à empresa, além de querer continuar sobrevivendo, também manter sua posição conquistada até o momento.

Para estar no mercado, a empresa deve usar de seus pontos fortes para se manter competitiva, utilizando os recursos disponíveis, e tentando sempre melhorar para não perder espaço no mercado atuante, neste ponto a empresa investe, porém de maneira moderada, apenas para manter o que já conquistou até o momento.

Diante do pensamento de Oliveira (2014, p.415- 416) “portanto, a estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades; e, a partir dessa situação, prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças do ambiente empresarial”.

A estratégia de manutenção é adotada quando a empresa está inserida num ambiente com muitas ameaças, mas possui diversos pontos fortes que podem contribuir ao seu favor, como por exemplo, os recursos tecnológicos, financeiros, entre outros.

Para Oliveira (2011) a empresa que deseja manter sua posição no mercado precisa aproveitar ao máximo seus pontos fortes e diminuir pontos os fracos com a finalidade de maximizar os pontos fracos e diminuir os fortes do seu concorrente. Neste caso, o momento adequado para utilizar a estratégia de manutenção é quando a empresa está enfrentando ou espera passar por dificuldades, e após esta situação a estratégia entra como um mecanismo de defesa diante das ameaças encontradas no ambiente externo.

3.3- Estratégias de Sobrevivência

Oliveira (2014, p.414-415) afirma que “a empresa está na postura estratégica de sobrevivência quando existe predominância externa de ameaças e predominância interna de pontos fracos. Verifica-se que é uma situação nada fácil para seus proprietários e executivos”.

Estar em crise em uma organização não é nada fácil, mas é preciso ter muita cautela, para evitar decisões impensadas. Quando se chega ao ponto de utilizar esta estratégia, é devido à existência de ameaças externas, e predominância interna de pontos fracos.

Conforme Oliveira (2014, p.415):

Esse tipo de estratégia deve ser adotado pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas nebulosas, com alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas. Em qualquer outra situação, quando a empresa adota essa estratégia por medo, as consequências podem ser desastrosas.

A estratégia de sobrevivência deve ser utilizada somente quando não houver outra a ser adotada. Para continuar no mercado, quando a organização está nesta situação ela deve buscar desinvestir e cortar o máximo os custos, tentando assim sair deste tipo de estratégia.

Conforme afirma Oliveira (2014, p.415) “numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas”.

Mas infelizmente, a empresa não consegue ficar muito tempo nesta situação, chega a um ponto, que não para resumir gastos e a empresa acaba entrando para os índices de mortalidade empresarial.

Para Oliveira (2011) geralmente este tipo de estratégia é utilizada quando a empresa não tem outra escolha, ou seja, somente em uma situação que o ambiente e a organização estão passando por sérios problemas internos e ameaças externas. Portanto, se a situação for outra e a empresa adotar esta estratégia por medo, as consequências podem ser lamentáveis.

3.4 Estratégias de Desenvolvimento

Conforme Oliveira, (2014, p.416) “nesta estratégia a empresa possui bons pontos fortes internos e oportunidades externas. O desenvolvimento pode se basear na procura de novos mercados, consumidores e, novos recursos tecnológicos”.

No uso desta estratégia, a empresa busca novos horizontes, procura aumentar as vendas, a lucratividade, pretende aumentar o negócio. Em alguns casos, aproveita as oportunidades para trabalhar com a diversidade de produtos e serviços.

Para Oliveira (2014, p.416):

A empresa está na postura estratégica de desenvolvimento quando existe predominância externa de oportunidades e predominância interna de pontos fortes, é, portanto, a situação ideal. Entretanto, para que essa situação ideal se consolide, é necessário que ocorra perfeita e plena interligação entre as oportunidades e os pontos fortes, de acordo com uma malha estratégica.

A fase de desenvolvimento empresarial é quando a empresa está no auge, há uma forte ligação entre os pontos fortes da empresa e as oportunidades que o ambiente externo oferece. A sintonia desses dois aspectos deve ser profunda, pois a estratégia de desenvolvimento precisa disso.

Oliveira (2014, p.416) menciona que:

O desenvolvimento da empresa é realizado em duas direções principais pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou então procurar novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina a combinação

desses dois eixos mercadológico e tecnológico permite ao executivo da empresa construir novos negócios no mercado.

A utilização da estratégia de desenvolvimento caminha em duas direções, procura de novos mercados e clientes, a procura de novos mercados é a diversidade de produtos e serviços, conquistando mercados maiores, podendo assim expandir para exportação. Já o fator clientes é influenciado pelos produtos e serviços ofertados pela empresa. Como nesta fase, a organização está em desenvolvimento, a empresa utiliza dos melhores recursos tecnológicos para se conseguir o que deseja, potencializando assim os resultados.

4- VANTAGEM COMPETITIVA

Conforme Oliveira (2014, p.231) “vantagem competitiva é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada”.

É um diferencial em relação às outras empresas ou prestadoras de serviços, quando a empresa tem vantagem competitiva sobre o concorrente, ele se torna mais atrativa, tem uma quantidade maior de clientes, possui melhor faturamento, ela está sempre a frente do concorrente.

Para Oliveira (2014, p. 234) “a vantagem competitiva de uma empresa pode ser o resultado do ambiente onde ela opera da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação da sua alta administração”.

Existem diversos fatores que torna a empresa mais competitiva em relação aos concorrentes, a maneira com que o gestor administra a empresa, o funcionamento pode agradar o cliente, a localização, o posicionamento perante o concorrente, o atendimento diferenciado, variedade de produtos ou serviços. O gestor deve sempre estar buscando alternativas para se tornar diferente em relação ao que já existe no mercado.

Para Oliveira (2014) a vantagem competitiva varia de empresa para empresa, as estratégias para ter o diferencial devem ser mudadas conforme as exigências do mercado. Para se ter vantagem é necessário que sempre haja comparação com o concorrente, para que assim possa ser possível manter ou até mudar as estratégias utilizadas.

Conforme Megido e Szulcsewski (2007, p.24):

As organizações devem trabalhar estrategicamente no sentido, obviamente, de ocuparem uma posição de destaque na mente de seus consumidores. Estar bem posicionado na cabeça de seus clientes é um trunfo importante para conseguir ou manter a liderança e a fidelidade junto a eles.

Ter o diferencial para ser competitivo no mercado exige estratégias que cativem os consumidores, o gestor deve trabalhar para que a empresa seja a primeira que venha à mente do cliente ao precisar de algum produto ou serviço.

Para Oliveira (2014, p.238):

Para ter-se competitividade e definir os novos mercados, as empresas necessitam da criação de uma estrutura estratégica; para tanto, a alta administração precisa saber que novos benefícios ou funcionalidades serão oferecidos aos clientes nas próximas décadas, quais serão as competências essenciais necessárias para criar esse benefício e como a interação com os clientes terá que mudar a fim de permitir o acesso dos clientes aos benefícios de forma mais eficaz.

Os gestores que traçam o Planejamento Estratégico devem definir estratégias que irão satisfazer o cliente por um longo período de tempo. Assim a empresa se tornará competitiva, e irá trazer benefícios e satisfação para os consumidores.

Para Magalhães (2012, p.25) “a vantagem competitiva emana, portanto, da totalidade do sistema de atividades, as quais, por sua vez, não podem ser desvinculadas da estratégia e da ideologia da organização”. Para ser e manter competitivo não depende apenas de um setor da empresa, é preciso que todos os setores estejam unidos em busca de único objetivo, que é ser competitivo. A empresa é um sistema, que sofre interferências do ambiente externo e interno, ter sintonia entre as estratégias utilizadas e as mudanças do ambiente favorece para chegar aos resultados esperados.

Conforme Oliveira (2014, p. 234):

Portanto, é muito importante que você saiba delinear a vantagem competitiva, que possibilita identificar os produtos ou serviços e os mercados nos quais a empresa está realmente capacitada para atuar, preferencialmente de forma diferenciada. O processo de determinação da vantagem competitiva pode ser feito de dentro para fora (quais as vantagens que a empresa apresenta para operar numa relação produtos versus mercados), ou de fora para dentro (quais são os produtos e os mercados para os quais a empresa tem condições únicas de competição).

O gestor deve saber se todos os produtos ou serviços tem capacidade de oferecer vantagem competitiva para a empresa, caso nem todos os produtos ou serviços tenham essa capacidade, devem buscar formas suprir essa ausência e tentar transformar os produtos ou serviços existentes em possíveis potenciais.

Lambin (1989, p.42 *apud* OLIVEIRA, 2014, p. 236) afirma que “a superioridade conferida pela vantagem competitiva é relativa, estabelecida em relação ao concorrente melhor posicionado na relação produtos ou serviços versus segmentos de mercados e pode ser derivada de fatores internos e externos à empresa”.

Quando se fala de vantagem competitiva externa, ela é devido aos diferenciais que produto ou serviço oferece, o que o produto tem de diferente dos outros transmite valor para

quem está comprando, o cliente espera que, haja uma diminuição no valor do produto ou serviço, porém, mantendo a mesma qualidade e tendo o mesmo desempenho, e principalmente atendendo sua expectativa.

Segundo Oliveira (2014) porém, quando se fala da empresa ser mais competitiva que o concorrente, o cliente pode não estar satisfeito com o produto ou serviço que o mercado oferece devido a isso a empresa que tem vantagem competitiva que oferece o mesmo produto ou serviço, porém, com diferenciais, o que pode elevar o valor, mas mesmo assim haverá uma venda superior ao principal concorrente. Isso se dá, devido à capacidade de atender a necessidade do cliente, uma vez que, os produtos ou serviços existentes no mercado não supriram essa falha, independente do valor cobrado pelo produto.

Já a vantagem competitiva interna para Oliveira (2014, p. 234):

A vantagem competitiva é interna se estiver baseada em uma superioridade da empresa em custos de fabricação, administração ou gestão do produto, conferindo-lhe um custo inferior ao do principal concorrente. Uma vantagem competitiva interna resulta da melhor produtividade e dá à empresa maior rentabilidade ou maior capacidade de resistência à baixa de preços imposta pelo mercado ou pela concorrência. Uma estratégia competitiva baseada nesse tipo de vantagem é uma estratégia de custos, utilizando, principalmente, a capacidade organizacional e tecnológica da empresa.

Quando se utiliza a vantagem competitiva interna à empresa tem uma melhor produtividade, assim sendo, resulta em maior renda, e fica mais resistente quando os concorrentes diminuem o valor dos produtos ou serviços, ou quando o mercado força na diminuição de preço.

Para Porter (1979, *apud* CARVALHO; LAURINDO, 2010, p.64):

Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação. Paralelamente, deve-se definir o escopo de atuação estratégico, podendo-se ter como alvo um mercado mais amplo, com vários segmentos industriais, ou restrito, atuando em um segmento específico.

Para Carvalho e Laurindo (2010) a liderança em custos busca que todos os departamentos da empresa se unam para atingir esse objetivo, assim, todos passaram a trabalhar para alcançar um resultado em comum. Um dos principais fatores é a redução dos desperdícios gerados tanto na produção como na prestação de serviços, é feita redução de material, matéria prima, mão-de-obra, energia elétrica, de tempo, entre outros, fazendo isso haverá uma redução de custos como um todo. Isso vai refletir diretamente no valor do produto ou serviço oferecido pela empresa.

De acordo com Carvalho e Laurindo (2010, p. 65-66):

Para conseguir obter esta vantagem, a empresa precisa fazer trade-offs, como abrir mão de maior variedade e flexibilidade em prol de menores custos. Por outro lado,

isto não significa que as empresas que adotam esta estratégia terão produtos de má qualidade.

Às vezes é necessário diminuir a variedade de produtos e serviços para ter uma redução de custos, mas a empresa não vai deixar de perder a sua qualidade, tudo é uma questão de estratégias, e elas devem se adequar a situação do mercado. Espera-se com isso que ocorra ganhos e diminua as perdas.

Para Carvalho e Laurindo (2010) antes de qualquer coisa é necessário criar um paralelo entre custos dos produtos da empresa, com os dos concorrentes, assim, ficará evidente no que pode aumentar ou diminuir na margem de lucro. Se a empresa diminuir muito o valor dos produtos ou serviços em relação ao concorrente, ela vai diminuir a margem de lucro, e conseqüentemente a sua lucratividade. Para que a empresa não perca sua lucratividade, é importante que a empresa trabalhe com a redução de custos, e pratique preços um pouco abaixo da concorrência. Assim haverá um equilíbrio entre redução de custo e lucratividade.

Já a diferenciação para Carvalho e Laurindo (2010, p.67) “a lógica da estratégia genérica de diferenciação é também aumentar a margem de contribuição para a empresa, mas partindo-se da variável preço e não da variável custo”. A premissa de liderança de em custos busca a redução dos custos na fabricação ou prestação em serviços, na diferenciação busca aumentar a margem de contribuição, porém, vai depender do preço do produto ou serviço e não mais dos custos.

Para Carvalho e Laurindo (2010 p.67)

O objetivo das empresas que competem por diferenciação é identificar e satisfazer às necessidades dos clientes, mas naqueles requisitos que o cliente está disposto a pagar um prêmio de preço (premium price). Portanto, a maior rentabilidade obtida por este perfil de negócio é oriunda do prêmio de preço. Isto não quer dizer, no entanto, que as empresa que competem nesta estratégia genérica podem menosprezar a variável preço. Uma vez definido o alvo da diferenciação, apenas os custos associados à diferenciação devem ser absorvidos. Nos demais aspectos, a empresa também deve ter uma gestão cuidadosa dos custos; caso contrário, estará eliminando a margem obtida pelo prêmio de preço com custos excessivos.

Quando o cliente quer muito um produto ou serviço, seja por necessidade ou desejo, ele não importa em pagar um valor elevado para adquirir, geralmente nesses casos, ele está disposto a pagar por um preço prêmio. Esse perfil de diferenciação gera lucro para empresa, mas antes o gestor identificar se há viabilidade. É necessário ter cuidado, no momento que vai adquirir para revenda, produzir, ou fabricar, se os custos for muito elevado à empresa vai perder na lucratividade.

Para Carvalho e Laurindo (2010 p.68-69):

A resultante da vantagem competitiva em diferenciação de maneira geral conduz a investimentos em inovação e em tecnologia, sempre com foco em necessidades específicas dos clientes que agreguem valor, bem como utiliza mão-de-obra com maior qualificação, obtendo em contrapartida melhor remuneração. Esta estratégia implica em maiores riscos, uma vez que o alvo da diferenciação escolhido pela empresa não seja capaz de obter prêmio de preço. Neste caso, a empresa apresentará custos maiores do que a média da indústria sem poder cobrar mais pelos custos extras, uma vez que os clientes não enxergam valor no pacote oferecido.

O uso da diferenciação busca sempre investimentos em tecnologia e está sempre inovando para que assim agregue valor nos produtos e serviços, desta maneira estará cada vez mais buscando atender e satisfazer as necessidades dos clientes. Quanto mais é investido esperasse um melhor retorno em lucratividade.

O fator negativo desta estratégia implica em riscos maiores, se o cliente não pagar o preço prêmio, vai ter custos acima da média e com isso vai perder a lucratividade ou até mesmo ter prejuízos. Porém, antes do uso desta estratégia mais arriscada é necessário verificar se ha viabilidade, e deve conhecer o mercado que vai usar desta estratégia de diferenciação.

5- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Estrada e Almeida (2007 *apud* NEIS; PEREIRA, 2015) O planejamento estratégico teve mudanças ao longo dos anos. Ele surgiu através do planejamento orçamentário, que era realizado anualmente e seguido até o próximo ano. A partir da década de 60, foi incluído o planejamento de futuro de acordo com as exigências do mercado. Nesse período começou a ter uma visão da empresa a longo prazo, porém, era de maneira muito simples, quase não havia recursos tecnológicos e o acontecia no ambiente externo tinha pouca influência sobre o interno.

Na década de 70, surge a denominação planejamento estratégico, onde visa tomar as decisões para o presente da empresa, porém pensando em um futuro cheio de incertezas. A partir deste período o mercado se tona mais exigente, as decisões passam a ser tomadas pelo nível estratégico.

Em meados do século 80, o planejamento estratégico se torna mais amplo e complexo, o que ainda precisava ser aprimorado, foi corrigido. Neste ponto, surgiu a administração estratégica, os estudiosos passaram a se aprimorar no assunto.

A partir dos anos 90, surgiram estudos sobre a gestão estratégica, o uso da eficiência e eficácia dentro da organização, através dos recursos organizacionais. O

pensamento sistêmico e o planejamento e controle se tornaram imprescindível no processo de planejamento estratégico.

Conforme Kich e Pereira (2011, p.01) “o processo de Planejamento Estratégico se constitui em uma ferramenta organizacional que serve de apoio à tomada de decisão e interpretação do ambiente em que a organização está inserida”.

Para Müller (2013, p.12) “o Planejamento Estratégico, não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los”. As estratégias deveram ser pensadas e traçadas para possíveis problemas, que poderão vir a acontecer.

Já para Belmiro et al. (2014) O Planejamento Estratégico é onde são criadas as estratégias que serão utilizadas a longo prazo, principalmente sobre decisões sobre produtos e serviços. Independentemente do tamanho da empresa, ela pode ter um plano estratégico, e podendo ser ou não formalizado, às vezes ele é implícito ou explícito.

Já Neis e Pereira (2015, p.45) afirmam que:

O processo de Planejamento Estratégico continua sendo amplamente utilizado pelas organizações é entendido pelos executivos como uma das ferramentas mais relevantes, já que prepara atores de tomada de decisão para agirem de maneira adequada diante dos inevitáveis desafios que o mercado impõe.

O planejamento estratégico é cada vez mais utilizado nas empresas independente do tamanho. É uma das melhores ferramentas para tomar decisões, pois possibilita à análise organizacional, ele prepara os gestores as possíveis mudanças que podem ocorrer no mercado.

Objetivos do Planejamento Estratégico segundo Neis e Pereira (2015, p.46):

Auxiliar a organização a atingir a resolutividade; aumentar a competitividade constantemente; reduzir o risco de tomada de decisão errada; realizar análises prévias para construir o próprio futuro da organização; integrar decisões de todas as áreas funcionais da organização em um único plano e consistente com a estratégia global da organização; fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos.

O problema, às vezes ocorre quando menos se espera, o gestor deve saber contornar, e resolver o mais rápido possível, evitando assim, que eles se acumulem e prejudique a organização. O gestor deve sempre buscar se tornar competitivo, caso a empresa já é, deve procurar manter sua competitividade. Mas, se a empresa ainda não for competitiva, deve usar de estratégias para se tornar.

Quando se possui um planejamento estratégico eficaz, ele ajuda a diminuir os riscos, pois, analisando o mercado, é possível identificar as falhas e o que pode vir a ser um problema. É possível estabelecer metas e objetivos a serem alcançados a curto, médio e longo prazo, através do que o gestor almeja para a empresa, saberá aonde a organização quer chegar.

Na empresa a departamentos, ocorre que, em algumas organizações os departamentos trabalham de formas separadas, não a interação entre um e outro. O Planejamento Estratégico favorece a integralização de todos departamentos em um único plano. Os pontos fortes favorece a empresa, eles deveram ser maximizados, já os pontos fracos, devem ser trabalhados para ser o mínimo possível, o ideal é transformar os fatores negativos em pontos neutros, ou até mesmo em pontos fortes.

Para Neis e Pereira (2015, p.47) “o Planejamento Estratégico formal desempenha um papel relevante na melhoria da satisfação geral dos indivíduos envolvidos nas estratégias geradas”. O gestor que utiliza do planejamento estratégico consegue que os envolvidos no processo sintam-se satisfeitos, isso se dá devido um melhor desempenho do ambiente organizacional.

Segundo Neis e Pereira (2015, p.47):

Para uma organização poder enxergar o futuro de forma estruturada a fim de aproveitar as oportunidades e prevenir as ameaças e para que a companhia possa se manter ativa e próspera nesse novo contexto que se modifica constantemente é preciso que haja um Processo de Planejamento Estratégico ativo, contínuo, sério e criativo. Ou seja, é necessário uma postura pró-ativa da organização, que possa analisar e se antecipar aos acontecimentos, caso contrário, a administração organizacional estará apenas reagindo ao ambiente externo.

Uma vez o Planejamento Estratégico pronto, ele ajuda o gestores a ter uma postura pró-ativa, ou seja, previne alguma situação antes que ela aconteça. Ele ajuda a visualizar as oportunidades e as ameaças que o mercado oferece.

Conforme Oliveira (2015, p.18):

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos não controláveis e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O Planejamento Estratégico da sustentação para estabelecer qual o melhor caminho a ser seguido, ele sempre é realizado de acordo com os fatores controláveis e não controláveis.

Pereira (2010, p.47 *apud* NEIS; PEREIRA, 2015, p. 51) afirmam que:

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Antes de realizar o Planejamento Estratégico é feito uma análise dos pontos fortes e fracos, do ambiente interno, procurando assim melhorar as falhas, corrigir os erros e

maximizar as competências. As oportunidades e as ameaças compõem o ambiente externo, buscando assim tornar a empresa atraente e competitiva em relação aos concorrentes.

Drucker (1977, p. 77 *apud* NEIS; PEREIRA, 2015, p. 51) diz que o planejamento estratégico é:

O processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e através de um feedback organizado e sistemático, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

O processo decisório deve ser tomado pelo gestor que conheça bem a situação atual da empresa, não é fácil, porém é necessário. Uma vez tomada às decisões, o gestor deve avaliar se atingiu o resultado desejado, se a expectativa foi alcançada, caso não obtenha um resultado satisfatório, ele terá que buscar alternativas que supra as necessidades da empresa e que atenda às suas expectativas.

Conforme Oliveira (2015) o Planejamento Estratégico é de responsabilidade do nível mais alto da empresa, é do nível estratégico que saí os objetivos a serem alcançados, as estratégias que deveram ser utilizadas, o que deve ser feito para sua consolidação. Porém, isso tudo é feito sempre pensando no ambiente interno e externo, avaliando os riscos, e os benefícios de toda e qualquer decisão.

Ansoff (1991, *apud* RIZZATTI; PEREIRA, 2015, p.13) considera que, a finalidade do Planejamento Estratégico é:

É analisar alternativas futuras, estudar e avaliar as possibilidades de escolha e optar por uma delas, de forma a minimizar ações incorretas e prover os meios e recursos necessários, com o intuito de buscar a redução de incentivos e minimizar os riscos. Desta maneira, o planejamento admite a ordenação do processo decisório dentro das organizações, preparando-as para o futuro e facilitando a convergência de objetivos.

Em uma empresa existem vários caminhos que se podem percorrer, mas cabe ao gestor, analisar qual caminho que condiz com a situação da empresa, que irá percorrer menos riscos, perder menos tempo, e minimizar os erros e ineficiências. Diante disso, o planejamento, prepara a empresa para alcance objetivos futuros.

Alday (2000, *apud* RIZZATTI; PEREIRA, 2015, p.13) diz que “o ato de planejar precisa ser anterior ao de organizar, executar e controlar, porque sem planos não se consegue guiar uma empresa ou mesmo saber que caminho seguir, como também não se consegue organizar pessoas e recursos”.

Os planos são fundamentais para saber qual caminho seguir, eles devem vir antes da organização, execução e controle. Após saber qual caminho percorrer, o gestor poderá definir quais recursos e pessoas serão utilizadas para alcançar o objetivo desejado.

Conforme Rizzatti e Pereira (2015, p.15) “Planejamento é um instrumento de mudança organizacional, ao demonstrar novas tendências sociais, econômicas e políticas. Ele necessita, entretanto, preocupar-se com resultados a curto e longo prazo, para manter o envolvimento dos participantes”.

O planejamento auxilia no processo de mudança, tanto da maneira de agir das pessoas, quanto do uso dos recursos. Os fatores políticos, econômicos e sociais, influenciam no planejamento que pode ser a curto ou longo prazo.

5.1- Análise SWOT

De acordo com Matias (2011, p.82) “a matriz SWOT que começou a ser desenvolvida nos anos 60, nas escolas americanas de administração”.

Para Fernandes e Berton (2012, p.136) “a análise SWOT é um filtro, no qual só devem constar as oportunidades, ameaças, os pontos fortes e fracos realmente relevantes, que serão alvo de alguma ação da empresa no momento da formulação”.

A análise SWOT é uma forma de estratégia que auxilia no processo de tomada de decisão, a partir dela, se analisa os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças. Durante o planejamento estratégico, o gestor vai buscar as melhores ferramentas para conquistar o que almeja e é preciso para o crescimento da empresa.

Segundo Fernandes e Berton (2012, p.136):

Todas as análises de ambiente externo e da organização desembocam no que a literatura em administração estratégica vem chamando de análise SWOT do inglês strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). Esse conceito resume os principais aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que têm maior impacto para o desenvolvimento da estratégia.

Após a análise do ambiente interno e externo, será identificado o que empresa tem de pontos positivos e o que precisa ser melhorado, o que há ameaça e as oportunidades que a empresa terá. Sendo assim, ela contribui para o melhor funcionamento no ambiente empresarial independente do tamanho da organização. O gestor que faz uso da matriz SWOT ganha um maior conhecimento da empresa, sendo assim ela se torna mais competitiva.

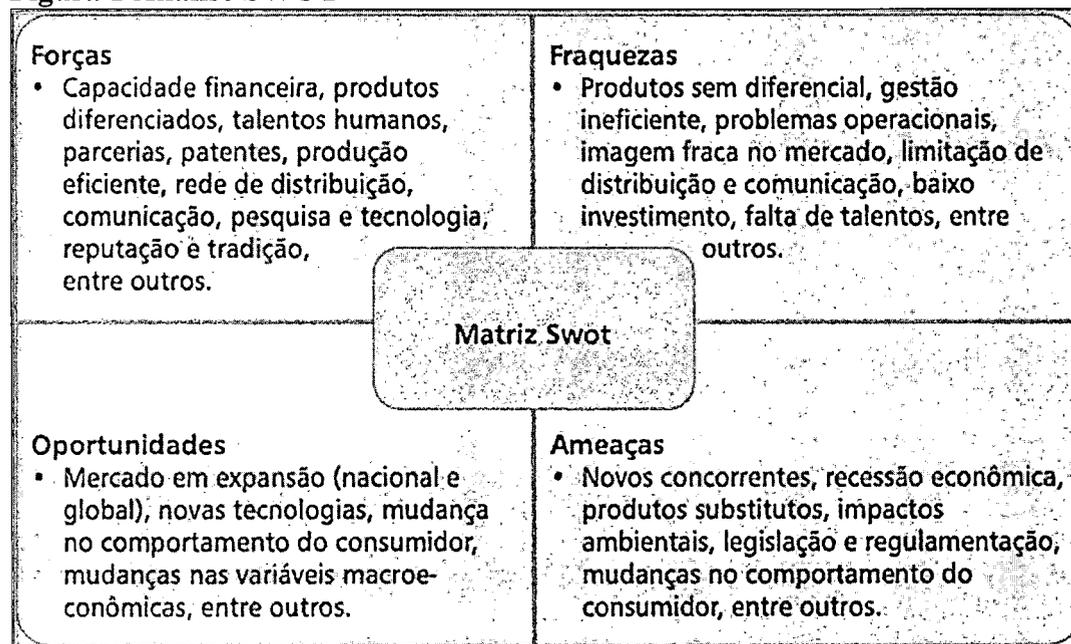
Para Oliveira (2014, p.73):

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas.

Conforme Müller (2014, p. 50) “o produto da análise SWOT é uma série de decisões sobre que oportunidades serão aproveitadas, que ameaças serão enfrentadas e que

pontos fracos serão consertados. Pode-se pensar ainda em quais pontos fortes serão “vendidos” para sua maior valorização por parte dos clientes”.

Figura 1 Análise SWOT



Fonte: Adaptada de Neves (2005 *apud* ZENONE, 2013, p.28)

5.1.1 Ambiente Interno

Zenone (2013, p.22-23) define a análise do ambiente interno como:

A análise do ambiente interno da empresa permite, entre outras coisas, uma avaliação dos principais pontos fortes e dos pontos fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais e devem ser reforçados, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o seu alcance e que devem ser superados.

Quando o gestor da empresa conhece bem as principais características da empresa que trabalha, fica mais fácil de tomar decisões sobre o negócio, essa análise favorece para o conhecimento empresarial.

“A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada”. (OLIVEIRA, 2014, p. 83). As qualidades da empresa devem ser evidenciadas, pois são os pontos positivos, pois favorece para um melhor desenvolvimento da empresa, às deficiências são os pontos fracos, eles devem ser trabalhados para haver uma redução e tentar transformá-los em pontos fortes.

Conforme menciona Zenone (2013, p.23) a análise interna envolve:

1. Análise dos recursos (recursos financeiros, máquinas, equipamentos, matérias-primas, recursos humanos, tecnologia etc.) de que a empresa dispõe para as suas operações atuais ou futuras.

2. Análise da estrutura organizacional da empresa, seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais.
3. Avaliação do desempenho da empresa, em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios.

No momento da análise ambiental, deve levar em conta todos os fatores internos, ou seja, tudo que envolve a empresa, como os colaboradores, as máquinas, matérias primas, a tecnologia que a empresa utiliza, o planejamento organizacional tanto a curto, médio e longo prazo, as metas, os objetivos, as pretensões de expansão.

Matias (2011, p.82) define que as forças e fraquezas “são fatores internos de criação (ou destruição) de valor, como: ativos, habilidades ou recursos que uma companhia tem à sua disposição, em relação aos seus competidores”.

As forças são os pontos positivos que agregam valor a empresa, como o bom relacionamento com o cliente, produtos de qualidade, a facilidade da empresa em desenvolver produtos inovadores, a localização em que a empresa está situada, é tudo que beneficie a organização como um todo, que interfira de forma positiva e favoreça para seu crescimento e desenvolvimento.

Já as fraquezas, são as deficiências da empresa, ela tem que trabalhar esses fatores negativos para tentar reduzir o máximo as suas fragilidades, o ideal é tentar transformar os pontos fracos em pontos fortes. Os pontos fracos podem ser, a empresa com baixo nível de reputação, não oferece produtos de confiança ao consumidor, o atendimento de má qualidade, uma localização ruim, colaboradores trabalhando de forma desmotivada, entre outros.

5.1.2 Ambiente Externo

Conforme Oliveira (2014, p. 72):

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto à sua posição produtos versus mercados desejada no futuro.

O ambiente externo são os fatores que estão de fora da organização, porém tem grandes influências no contexto empresarial. Esses fatores afetaram o desempenho da empresa, tanto para o lado positivo, quanto para negativo.

Para Oliveira (2014, p. 72) “o executivo deve identificar os componentes relevantes do ambiente e, em seguida, analisá-lós quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a empresa”.

Uma vez identificado os componentes do ambiente, é feita análise para verificar as oportunidades e as ameaças que o ambiente oferece. Conhecer o ambiente externo ajuda melhorar a desempenho da empresa quanto ao concorrente, assim se tornando mais competitiva.

Para Oliveira (2014, p. 72) “O ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças. Nesse contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas”.

As oportunidades são fatores positivos, é como se fosse uma força que vem de fora da empresa que ajuda melhorar o ambiente organizacional. Quando sabe exatamente as oportunidades que o mercado oferece, trabalha-se de forma favorável para essa oportunidade, assim sendo, ela será bem aproveitada.

Já as ameaças, devem ser extintas ao máximo, ou tentar reduzi-las. Elas podem desfavorecer a organização como um todo. É importante trabalhar as ameaças para que elas se tornem possíveis oportunidades ou transforma-la em pontos fortes.

Matias (2011, p.82) define o ambiente interno e externo como “fatores externos de criação (ou destruição) de valor, os quais a empresa não pode controlar, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais”.

O ambiente externo é incontrolável, a empresa não tem controle sobre ele, porém, ele influencia toda organização. Fatores demográficos, políticos, tecnológicos e sociais tem grande peso no momento da tomada de decisão. É preciso que o gestor avalie e conheça bem, para as decisões sejam as mais assertivas possíveis.

Conforme Oliveira (2014, p.73) “portanto, uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a empresa”.

Conforme menciona Müller (2014, p.50):

Uma incidência de ameaças externas associadas a muitos pontos fracos indica a necessidade de sobrevivência, ou seja, a empresa precisa reduzir custos, desinvestir ou até vender esse negócio. Já se a empresa encontrar forte relacionamento de pontos fracos internos com oportunidades externas deve-se buscar rapidamente o crescimento para solidificar o posicionamento da empresa no setor.

Quando a empresa acumula muitas ameaças e pontos fracos, a empresa está lutando por sua sobrevivência, deve traçar estratégias e objetivos para ser alcançados, assim

sendo, ela irá sair da zona de risco. Porém, se não surtir efeito, vale a pena até pensar em vender o negócio. Já quando a empresa tem pontos fracos, mas identifica oportunidades, deve trabalhar em cima disso para tentar sua solidificação.

Para Oliveira (2014, p. 72-73):

É necessário interligar os fatores externos e internos à empresa, pois é evidente essa ação de interligação e influência entre todos os fatores. Entretanto, do ponto de vista prático, é interessante fazer essa consolidação depois de concretizadas as análises dos fatores externos e internos de maneira isolada.

A análise só fica completa quando se observa a matriz como um todo, ou seja, o ambiente externo e interno. Depois de conhecer bem os ambientes, será trabalhado para buscar benefícios para a empresa.

6- CICLOS DE VIDA

De acordo com Las Casas (2013) a mudança nos ambientes da empresa vem ocorrendo de forma intensa e acirrada, as constantes inovações, faz que os produtos se tornem obsoletos mais rápidos, sendo assim, o ciclo de vida do produto esta cada vez mais reduzido.

A inovação pode ser uma boa opção para o melhor desenvolvimento, mas, novos produtos, têm um período maior para a aceitação dos clientes. Na fase inicial de um novo produto, ele pode sofrer algumas mudanças para o seu melhor desenvolvimento, e ter maior aceitação no mercado, porém, os clientes, podem não entender os motivos destes ajustes, e logo pensar que os lançamentos não são de qualidade.

O mercado está cada vez mais dividido, a concorrência cada vez mais acirrada, ao entrar no mercado, principalmente que há muita competição, o gestor tenta buscar um diferencial para se sobressair sobre as empresas do mesmo setor. Isso torna o mercado cada vez mais dividido. Conforme o mercado vai se fragmentando, vai formando grupos de clientes, o que torna a satisfação do cliente um pouco mais difícil, quando o cliente se acostuma com empresa, as mudanças que venha a ocorrer podem não ser bem aceitas, porém, às vezes é necessário para melhorar o desempenho.

A concorrência vem crescendo a cada dia, é necessário buscar formas de se tonarem mais competitivas por isso muitas empresas, ao invés de aumentar o valor dos produtos, buscam reduzir o custo, para manter, ou até diminuir o preço de venda em relação aos concorrentes. Isso é feito, sem prejudicar a qualidade a qualidade do produto, e a satisfação do consumidor, vem sendo muito utilizada esse tipo de estratégia.

Zenone (2013, p. 08) afirma que é preciso observar as variáveis antes de tomar qualquer decisão, sendo elas:

Existem as variáveis controláveis, em que os executivos podem ter certo controle, tais como decisões sobre produtos, marcas, embalagens, preços, distribuição entre outras. Mas existem as variáveis incontroláveis, aquelas sobre as quais os executivos não têm controle algum, mas devem se adaptar a seus efeitos. Quando se combinam as variáveis controláveis com as incontroláveis, que podem mudar a todo instante, já é possível prever as dificuldades. São muitas as alternativas de decisão e o executivo deverá escolher uma ou algumas delas para ter um bom resultado.

O gestor tem controle sobre a variável controlável, são decisões relacionadas ao interno da empresa, já a incontrolável ele não tem nada que fazer, porém, a empresa deve se adequar a elas. O gestor sempre deverá escolher entre vários caminhos a percorrer, sempre observando o ambiente que está atuando, e buscando atender as expectativas de alcançar bons resultados.

Conforme Zenone (2013, p.14):

Os dados sobre o ambiente devem demonstrar a realidade da sociedade e seu histórico pode determinar tendências. Indicadores de setores da econômica, como Indústria, Comércio e Agricultura, impactam diversas áreas de negócio, e também interferem no comportamento do mercado. Informações sobre dados censitários sobre a família e domicílios, população, renda per capita, sobre o mercado e força de trabalho, índice de preços, entre muitos outros indicadores, são de extrema importância para tomadas de decisões.

O meio em que a empresa está inserida diz muito sobre os fatores controláveis e principalmente os incontroláveis. As empresas que estão ali próximas, outros tipo de comércio, o meio rural, a renda, o tipo de trabalho das pessoas, crenças, tudo isso tem forte influência no momento da tomada de decisão.

Cobra (2009, p. 62-64 *apud* ZENONE, 2013, p.15) indica que o macroambiente envolve as seguintes análises:

“Ambiente econômico-demográfico: são informações que possam afetar tanto diretamente ou indiretamente um determinado negócio ou segmento”. Neste ambiente, tudo que ocorre na economia e demografia influencia, ou seja, a inflação, o produto interno bruto, a renda, dentre outros fatores.

“Ambiente político-legal: trata-se das políticas do governo aplicadas a diversas áreas sociais, as quais são de responsabilidade do Estado e que também afetam as empresas”. A educação, saúde, a natureza, bem estar da população como um todo, afetam de uma forma ou outra no desempenho da empresa, pois são fatores internos que não são controláveis.

“Ambiente sociocultural: tem a haver com a regionalização dos mercados”. No momento da criação das estratégias utilizadas pela empresa, deve-se levar em conta a cultura, os comportamentos, religião das pessoas que convivem com a empresa, assim poderá entender o perfil e as necessidades dos clientes.

Entender a necessidade, o que de fato o que o cliente precisa e espera da empresa, torna empresa mais atrativa e competitiva no mercado. Para que isso ocorra de maneira eficaz é necessário verificar os ambientes que envolvem a empresa.

Os produtos e serviços oferecidos pela empresa passam por diferentes etapas, assim como a vida do ser humano. Strehlau e Telles (2002, p. 08) afirmam que “assim como o homem, um produto nasce, cresce e atinge um período de maturidade, até entrar em declínio e vir a falecer”. A vida do produto ou serviço passa por diferentes etapas, cada uma delas é dependente uma da outra.

O ciclo de vida do produto pode ser dividido em quatro fases distintas conforme Strehlau e Telles (2002, p. 08):

Introdução: “a primeira fase está compreendida entre o momento do lançamento e o momento em que o produto passa a gerar algum lucro”. O produto está na fase inicial, está entrando no mercado pela primeira vez, neste ponto vai começar a lucro, porém, ainda é baixo. “As empresas frequentemente gastam pesadamente em propaganda e em outras ferramentas de promoção para criar o conhecimento entre os consumidores no estágio de introdução”. (KERIN, et al. 2011, p.282). Foi investido altas quantias no lançamento no produto, então, é um momento delicado, onde o cliente vai começar a conhecer o produto, o marketing nessa fase ajuda o cliente a ter vontade de conhecer o produto.

Crescimento: “a segunda fase tem início no final da fase anterior (quando o produto passa a gerar lucro), segue com um aumento progressivo das vendas (aumento das vendas a taxas crescentes) e termina quando o crescimento das vendas passa a ocorrer consistentemente”. O produto está crescendo no mercado, conquistando espaço, os clientes já gostam e recomendam o produto, o crescimento é progressivo. “À medida que um produto segue pelo ciclo de vida, a taxa entre compradores repetidos e os de experimentação cresce”. (KERIN, et al. 2011, p.284). Conforme o cliente compra e gosta do produto, ele recomenda para outras pessoas, e ele mesmo repete a mesma compra, isso vai fortalecendo e concretizando as vendas.

Maturidade: “trata-se da fase mais estável, quando ocorre uma certa estabilização do nível de vendas, em geral elevado. Na maior parte das vezes é a fase de maior duração”. Durante esse período, o produto está maduro no mercado, as vendas são consistentes e estáveis, essa fase dura um longo período. “A maioria dos consumidores que compraria o produto é composta por compradores repetidos ou que experimentaram o produto e o

abandonaram”. (KERIN, et al. 2011, p.284). Na maturidade os clientes já conhecem bem os produtos, alguns clientes já começam a parar de comprar, pois vai surgindo novidades.

Declínio: “a última etapa compreende o período em que as vendas começam a decair, ocorrendo uma constante perda das margens de lucro. A fase se encerra com a descontinuação do produto”. Neste período as vendas vão sendo enfraquecidas, o produto perde as forças no mercado, o lucro cai devido não haver demanda para tal produto.

Figura 2 Ciclo de Vida do Produto

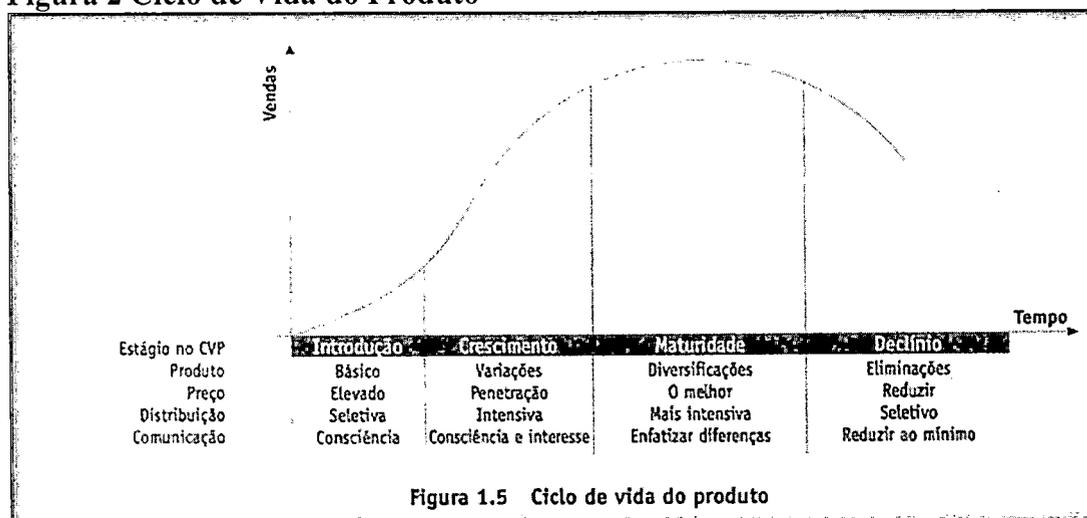


Figura 1.5 Ciclo de vida do produto

Fonte: Strehlau e Telles (2006, p.8)

O gestor deve sempre estar atento às oportunidades que o mercado oferece, e principalmente, observar os produtos que estão ficando obsoletos, eles devem ser trocados por produtos que atendam a necessidade e a satisfação do cliente.

7- RAMO FARMACÊUTICO

Conforme Allen (2016) as pessoas se caracterizam por tratar doenças com medicamentos, essa é uma técnica bastante antiga, e os nossos antepassados já utilizavam disso para aliviar dores, mas encontrar os remédios em meio à natureza não era fácil, na maioria das vezes as plantas deviam passar por algum processo para que assim tivesse algum efeito curativo. Partindo deste ponto, temos as farmácias de hoje em dia, esse é seu foco, manipular fórmulas para tratamento de algumas doenças.

Os medicamentos auxiliam na prevenção, tratamento e cura, favorecendo para uma melhor condição de vida de todas as pessoas de forma geral. A descoberta de novas fórmulas de medicamentos mantém milhões de pessoas vivas, os medicamentos se tornaram

úteis graças às farmácias, e a garantia da eficácia e segurança se dá através dessa profissão que é relativamente recente.

Antes das existências das farmácias, as curas através das plantas se davam por meios de curandeiros, que tinham as influências dos maus e bons espíritos, da mesma forma que favorecia para o bem das pessoas, era feito feitiços para amaldiçoar com ajuda das ervas. Da mesma maneira que as plantas curavam, a partir do momento que elas são manipuladas se transformam em drogas perigosas.

Conforme Allen; Popovick e Ansel (2013, p. 03):

Antigamente, nas tribos, homens e mulheres que conheciam as qualidades curativas das plantas, habilidade adquirida com a experiência ou herdada de antepassados, eram chamados para tratar doentes e lesionados e preparar produtos medicamentosos. Foi a preparação desses produtos que originou a arte do boticário. A arte do boticário sempre foi associada ao mistério; acreditava-se que os praticantes tinham alguma conexão com o mundo dos espíritos e, dessa forma, intermediavam o visto e o não visto. A crença de que poções medicamentosas tinham poderes mágicos significava que sua ação, para o bem ou para o mal, não dependia unicamente de suas qualidades naturais.

Segundo o Conselho Regional de Farmácia de São Paulo (sd) “a origem das atividades relacionadas à farmácia se deu a partir do século X com as boticas ou apotecas, como eram conhecidas na época”. Nas boticas ou apotecas eram comercializados os medicamentos extraídos através das plantas. “Na Espanha e na França, a partir do século X, foram criadas as primeiras boticas. Esse pioneirismo, mais tarde, originaria o modelo das farmácias atuais”.

O poder de curar e extrair medicamentos e drogas por meios de plantas e ervas se davam pelos boticários, eles eram os donos das boticas, pois herdavam ou adquiriam conhecimentos capazes de tratar um doente. Conforme o Conselho Regional de Farmácia de São Paulo (sd) “o boticário tinha a responsabilidade de conhecer e curar as doenças, mas para exercer a profissão devia cumprir uma série de requisitos e ter local e equipamentos adequados para a preparação e guarda dos medicamentos”.

Conforme Allen; Popovick e Ansel (2013, p. 04):

Muitos dos fracassos dos boticários ocorriam pelo emprego de remédios impotentes ou inapropriados, sub ou superdosagem ou mesmo por envenenamento. O sucesso poderia ser atribuído a experiência, mera coincidência, seleção adequada da terapia, poder curativo natural e efeito placebo não relacionado à terapia, ou seja, ação obtida em decorrência de fatores psicológicos, em vez de efeitos terapêuticos.

Mesmo conhecendo o mundo das plantas e ervas, os boticários às vezes não conseguiam resultados satisfatórios, ocorriam envenenamentos, superdosagens ou os remédios não faziam efeito algum.

Diante do pensamento de Allen (2016) com o surgimento da medicina, os médicos contestavam que, para receitar medicamentos para promover a cura de alguma pessoa, deveria entender do assunto, e isso deve ser feito por uma pessoa que entendesse da área e fosse um profissional.

E como visto no Conselho Regional de Farmácia de São Paulo (sd) “no século XVIII, a profissão farmacêutica separa-se da medicina e fica proibido ao médico ser proprietário de uma botica. Com isso, dá início na antiga Roma à separação daqueles que diagnosticavam a doença e dos que misturavam matérias para produzir porções de cura”.

Conforme Allen; Popovick e Ansel (2013, p. 04-05):

A farmácia permaneceu atrelada à medicina até que a crescente quantidade de fármacos e a complexidade da preparação de medicamentos exigiram especialistas que se dedicassem somente a ela. A farmácia foi oficialmente separada da medicina em 1240 d.C., quando um decreto do imperador Frederico II, da Alemanha, regulamentou a prática da farmácia dentro de parte de seu reino, chamado Duas Sicília. Seu edito separou as duas profissões, reconhecendo que a prática da farmácia requeria conhecimentos, habilidades, iniciativas e responsabilidades especiais, para que cuidados adequados às necessidades médicas fossem garantidos.

De acordo com Allen (2016) por volta de 1860 surgiram às escolas de farmácias, onde formavam profissionais na área, logo em seguida veio os conselhos estaduais e municipais para inspecionar o trabalho destes profissionais, no início houve bastante rejeição, devido à burocracia.

Conforme Allen; Popovick e Ansel (2013, p. 05):

Os farmacêuticos passaram a ser obrigados a prestar juramento quanto à preparação de medicamentos confiáveis e de qualidade uniforme, de acordo com a sua arte. Qualquer exploração do paciente, por meio de relações comerciais entre o farmacêutico e o médico, era estritamente proibida. Entre esse período e a consolidação da química como ciência exata, a farmácia e a química permaneceram unidas, assim como a farmácia e a medicina foram um dia.

Os farmacêuticos deviam lutar para se destacar no mercado, pois ainda existiam pessoas que não tinham qualificação para atuar, em alguns estados não era obrigatório ter o diploma para atuar. Porém, logo o estado exigia avaliação e registro de farmacêutico. Os farmacêuticos formados, já possuíam licença e tinham seu diploma em mãos. Hoje em dia é obrigatório ter no mínimo um farmacêutico por farmácia, ele é o responsável para vender medicações controladas, aplicar injetáveis e manipular fórmulas.

Durante o fim do século XIX segundo a Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica (sd) surgiu a indústria farmacêutica, foi após a segunda Revolução Mundial, a Europa e os Estados Unidos estavam em estabilidade financeira e política, diante disso, começou a fazer experimentos científicos, daí nasceram as primeiras indústrias farmacêuticas do mundo. O ser humano nessa época era frágil, tinha expectativa de vida reduzida. Mas foi

depois do século XX que ela ganhou força, foram realizadas pesquisas, que descobriram novos tipos de medicamentos, que combatiam e preveniam as doenças.

Na década de 50, a indústria farmacêutica já estava bastante forte, com isso, as antigas boticas deram origem às farmácias e drogarias. Bermudez (1995 apud VENTURA, 2011, p.18).

O mercado farmacêutico é um dos mais competitivos, complexos, rentáveis e inovadores da atualidade. Neste mercado atuam grandes corporações mundiais, que chegam a investir bilhões de dólares no desenvolvimento e comercialização de seus produtos. A pesquisa, o desenvolvimento e a produção de medicamentos são fundamentais para a manutenção da saúde das pessoas. DAS (2011, apud HEKIS et al, 2013, p. 218)

Ela desenvolve, produz, comercializa e distribui medicamentos, se tornou gigante, beneficiando a população e a economia. A maioria das indústrias farmacêuticas são multinacionais, por isso influencia na vida de pessoas do mundo toda. Conforme menciona o site Gestão Farmacêutica (2010) a lucratividade que a indústria farmacêutica apresenta é alta, gira em torno de sessenta bilhões de dólares ao ano, e o setor cresce cerca de 8,1% ao ano. Atualmente as tecnologias avançadas garantem mais precisão nas pesquisas de descobertas de novas formulas que combatem novas doenças.

Segundo Ligos (2015) “existem aproximadamente setenta e duas mil farmácias no Brasil”. O crescimento desenfreado deste comércio varejista se dá pela preocupação com a saúde, maior acesso a serviços médicos, a distribuição da renda principalmente menor discriminação de salário contra a mulher e o aumento da população.

O envelhecimento da população é um dos fatores mais importantes por esse ramo estar crescendo desta forma, de acordo com a Secretaria Especial dos Direitos Humanos (sd) “uma em cada nove pessoas no mundo tem sessenta anos ou mais, em 2050, pela primeira vez, haverá mais idosos que crianças menores de quinze anos”.

É um ramo que todas as pessoas precisam, independente da classe social, vem ganhando espaço dentro das farmácias e drogarias, produtos, de higiene, beleza e perfumaria. A recomendação do Conselho Federal de Farmácia é que exista uma farmácia, para cada oito mil habitantes.

Conforme o Instituto Brasileiro Geografia e Estatística (2016) na cidade de Rubiataba-Go há em torno de dezenove mil novecentos e quatorze habitantes, e tem dezenove farmácias, porém, a pesquisa deste trabalho foi realizada em dezessete empresas. Praticamente há uma farmácia a cada mil habitantes, é um número muito acima da média, isso é ruim, pois ocasiona na diminuição da lucratividade e deve-se trabalhar incansavelmente para se manterem competitivas. Para estar dentro da estimativa esperada, a cidade de Rubiataba

deveria ter no máximo três farmácias, desta forma o posicionamento no mercado seria completamente diferente.

8- OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo deste trabalho é o Ramo Farmacêutico da cidade de Rubiataba-Go. Nos últimos anos esse setor veio crescendo de forma acelerada, por isso, surgiu o desejo de aprofundar o conhecimento na área. Todos precisam de medicamentos, independente da faixa etária, então o setor vem conquistando espaço e tem se tornando um mercado altamente lucrativo.

Antes da existência das farmácias, a cura dos doentes se dava através das plantas, elas têm o poder da cura e também dependendo do manuseio se transforma em drogas que podem levar a morte. As pessoas que extraíam medicamentos das plantas eram chamadas de boticários¹, eles eram requisitados sempre que precisava curar um doente.

As primeiras boticas² foram criadas na Espanha e na França por volta do século X. “durante o Brasil-Colônia, medicamentos e drogas eram adquiridos nos estabelecimentos comerciais denominados “boticas” as quais não eram numerosas até o início do século XIX”. (SILVA, 2009, p.108 *apud* VENTURA, 2011, p.18). Elas eram estabelecimentos onde vendiam os medicamentos extraídos de maneira natural.

A medicina e a farmácia eram uma só profissão, mas foi durante o século XVIII que houve a divisão entre quem diagnosticava a doença, e de quem misturavam fórmulas para tratar doentes. Essas profissões se separaram definitivamente em 1240, por meio de um decreto de Frederico II, imperador da Alemanha.

Conforme o tempo foi passando, por volta de 1860 surgiram às primeiras escolas de farmácias, onde formavam profissionais que tinham o registro de farmacêutico em mãos, eles eram habilitados a exercer a profissão, passou a se ter fiscais para inspecionar o trabalho.

A transição de donos de boticas para farmacêuticos foi de difícil adaptação, as burocracias exigidas eram muitas, e os profissionais farmacêuticos enfrentavam a concorrência das pessoas, que resistiam em fazer o curso, para poder ter uma farmácia.

Para poder trabalhar com medicamentos, passou a ser obrigatório o profissional ter o registro, então, as pessoas que quisessem continuar no ramo, tiveram que estudar para isso. Hoje em dia, é obrigatório ter no mínimo um farmacêutico que responda pela farmácia, garantindo assim, maior segurança dos clientes.

¹ Eram pessoas que possuíam e extraíam remédios das plantas.

² Eram estabelecimentos onde vendiam os medicamentos extraídos das plantas.

No fim do século XIX surgiu a indústria farmacêutica, ela desenvolve, produz, distribui e comercializa medicamento, foi na Europa e nos Estados Unidos onde ocorreram as primeiras experiências científicas, esses países estavam em boa situação financeira e política. A expectativa de vida das pessoas era baixa, é bastante suscetível a doenças. Mas foi a partir do século XX que esse ramo conseguiu forças, descobria-se fórmulas que eram capazes de prevenir e curar doenças. Diante disso, as pessoas passaram a viver mais e melhor.

Conforme o site Gestão Farmacêutica (2010) É um dos mercados mais competitivos, complexos, rentáveis e inovadores da atualidade, onde gira em torno de sessenta bilhões de dólares por ano, e tem um crescimento aproximado de 8,1% ao ano. Atualmente, os recursos disponíveis principalmente tecnológicos ajudam no melhor desenvolvimento do ramo, facilitando assim a expansão nas descobertas de medicamentos que tem o poder de salvar vidas.

No Brasil, segundo Ligos (2015) existem aproximadamente setenta e duas mil farmácias em funcionamento, e o recomendado é que exista uma a cada oito mil habitantes. O crescimento desse ramo se dá pelo envelhecimento da população, menor diferença salarial entre homens e mulheres, maior acesso a serviços de saúde, maior expectativa de vida.

9- APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

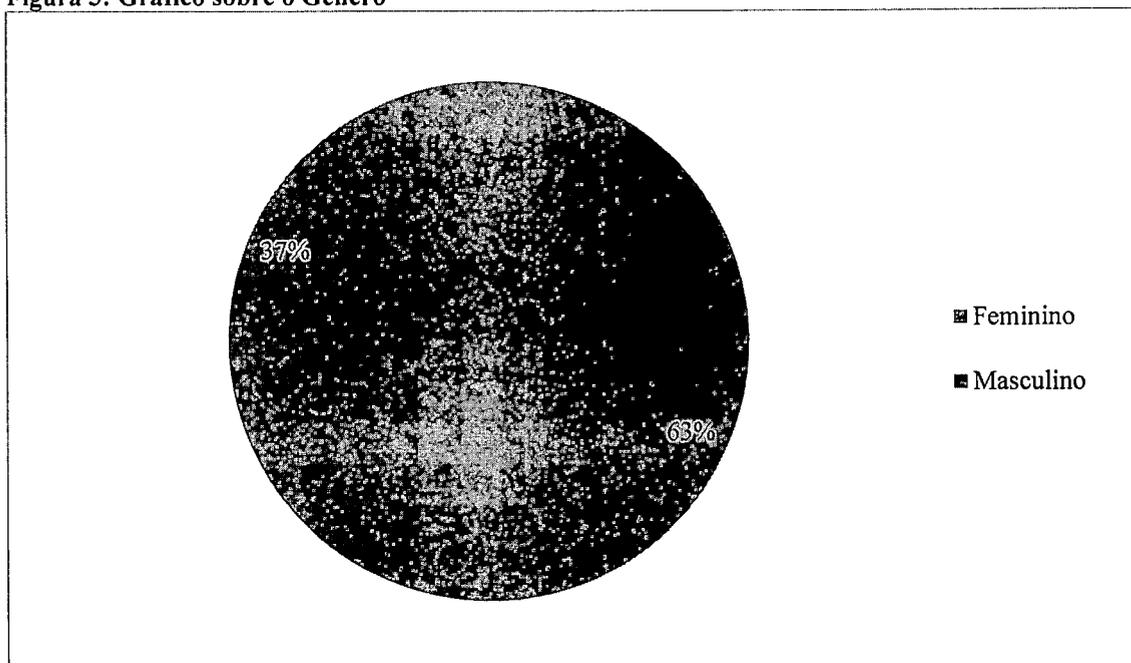
Com o crescente aumento das farmácias no município de Rubiataba, esse trabalho buscou identificar quais são as estratégias que o ramo farmacêutico utiliza para conquistar espaço em um mercado tão competitivo.

Para melhor compreender o uso das estratégias, foram aplicados questionários para avaliar o ponto de vista do cliente e do empresário proprietário da farmácia, podendo assim comparar os dois lados, verificando falhas, acertos, e o mais importante, se as estratégias estão sendo eficazes.

A pesquisa direcionada ao cliente teve a participação de cem clientes das mais diversas farmácias da cidade de Rubiataba-Go, foram realizadas treze perguntas, sendo duas questões abertas, as outras foram questões fechadas.

Já o questionário voltado para os empresários do ramo farmacêutico, foi aplicado para dezessete empresários, foram realizadas quinze perguntas fechadas. A partir dos questionários aplicados, têm-se os resultados das pesquisas através de gráficos que foram construídos com as respostas obtidas.

Figura 3: Gráfico sobre o Gênero

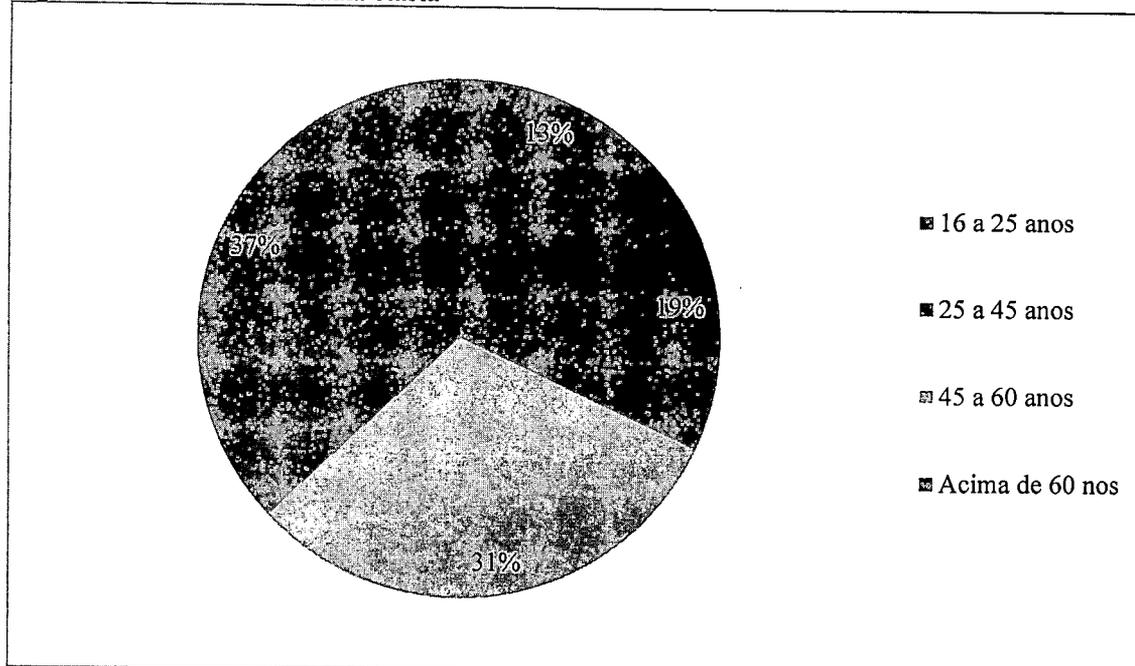


Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

A maioria dos clientes entrevistados são do sexo feminino com 63%, contra 37% do sexo masculino, mais uma vez a mulher se sobressai neste trabalho, o primeiro questionário, também mostrou que a maioria dos empresários das farmácias de Rubiataba é do sexo feminino.

A mulher tem um papel muito importante na sociedade, ela se iguala ou até é superior há muitos homens, tanto no mercado de trabalho, como na vida cotidiana. A mulher é capaz de trabalhar, cuidar da casa, dos filhos e do marido ao mesmo tempo. Ela ganhou seu espaço na sociedade, ocupando cargos de destaque, e recebendo o mesmo tanto que homens, porém ainda há exceções, ainda há casos de a mulher ser vítima de preconceitos machistas e ter diferença de salário.

Figura 4: Gráfico sobre a faixa etária

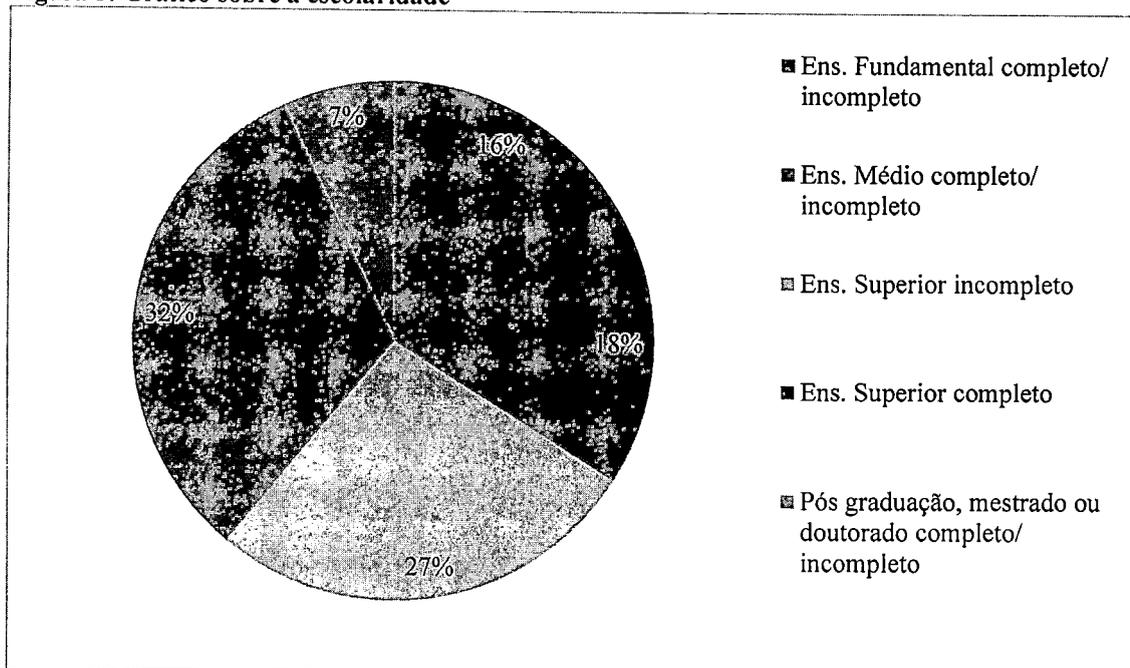


Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

O gráfico apresenta que a maioria das pessoas que respondeu o questionário tem idade acima de 60 anos com o percentual de 37%. Os brasileiros estão aumentando sua expectativa de vida de acordo o Portal Brasil (2015) “as mulheres vivem, em média, 7,2 anos a mais que os homens, com uma expectativa de 78,8 anos. Para a população masculina, a expectativa é de 71,6 anos”. Devido à população aumentar sua expectativa de vida, conseqüentemente o consumo de medicamentos também aumenta, isso é um fator positivo para empresários do ramo farmacêutico.

Conforme apresentado pelo gráfico, 31% tem idade entre 45 a 60 anos. São pessoas de meia idade que estão caminhando para a terceira idade. Com 19% são as pessoas que estão entre os 25 a 45 anos, e os jovens de 16 a 25 anos que correspondem a 13%. Os empresários devem usar as estratégias a seu favor, buscar formas de atrair o público jovem, pois percebe-se que quanto menor a idade menor é a tendência de jovens procurar uma farmácia.

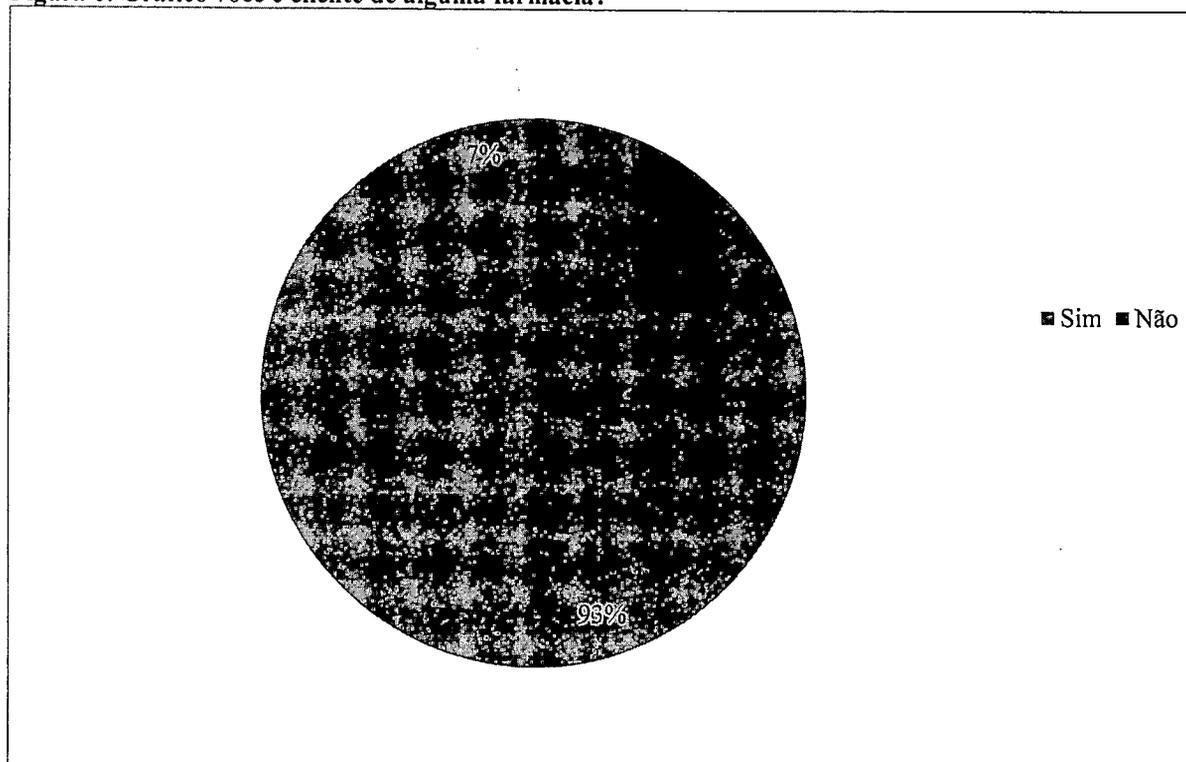
Figura 5: Gráfico sobre a escolaridade



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

O gráfico apresenta que a maioria dos entrevistados possui ensino superior completo com 32%, é um fator importante, pois se percebe que as pessoas estão se interessando mais pelos estudos. Mas o gráfico está bem dividido em relação à escolaridade, com 27% são as pessoas que estão cursando o ensino superior. Unido às pessoas que tem um curso superior com que estão cursando totaliza 59%, ou seja, a possibilidade de fazer uma faculdade aumentou bastante, graças a diversas bolsas de estudo oferecidas pelas instituições de ensino e incentivos do governo. Quanto maior o nível de instrução de uma pessoa, maior é exigência desse indivíduo em relação a atendimento, qualidade.

Com 18% estão às pessoas que possui o ensino médio completo/incompleto e com 16% são pessoas que possui o ensino fundamental completo/incompleto. O menor grupo de pessoas são os que possuem pós-graduação, mestrado ou doutorado completo/incompleto com 7%, possivelmente, as pessoas que tem curso superior e as que estão cursando, pensam futuramente em complementar seus estudos fazendo alguma especialização o que vem a aumentar essa quantidade de pessoas.

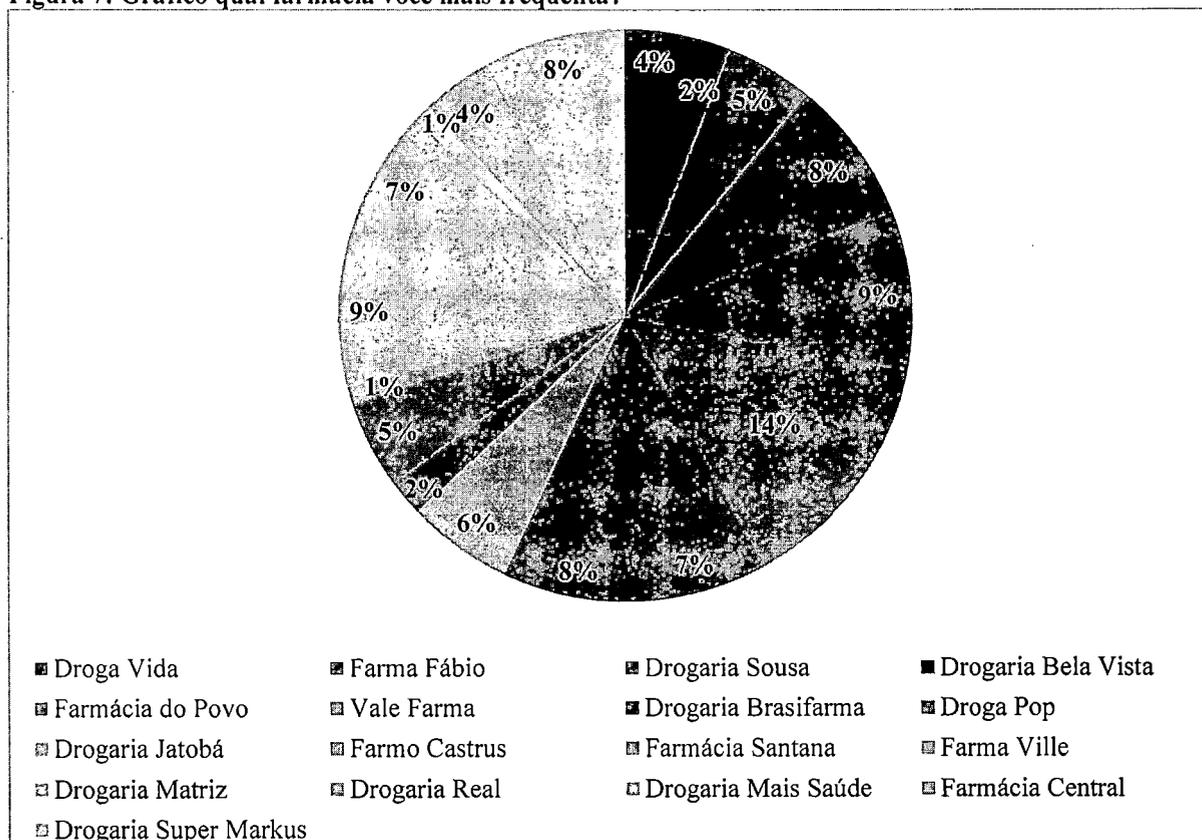
Figura 6: Gráfico você é cliente de alguma farmácia?

Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

O gráfico apresenta que 93% dos entrevistados é cliente de alguma farmácia, e apenas 7% não é cliente. Quase todas as pessoas uma vez, ou outra precisa de algum medicamento, para isso recorre à farmácia que costuma comprar ou vai até onde a medicação tem valor menor.

De acordo com Castro e Neves (2005, p.130) “administrar clientes é saber levar as informações corretas, da maneira correta, e trabalhar na coleta dessas informações para a tomada de decisão”. O cliente é pessoa mais importante dentro da empresa, é através dele que a empresa se mantém viva, o cliente quando vai até uma farmácia, quer a solução para algo que está sentindo, então, ele precisa de exatidão. É importante, que o atendente esteja sempre atento às necessidades dos clientes, durante o atendimento o cliente pode levantar pontos positivos e negativos a respeito da empresa, pode falar como é a concorrência, então cabe ao vendedor analisar as informações e repassar para o responsável para ver o que deve ser feito para tentar reter ao máximo cliente possível.

Figura 7: Gráfico qual farmácia você mais frequenta?

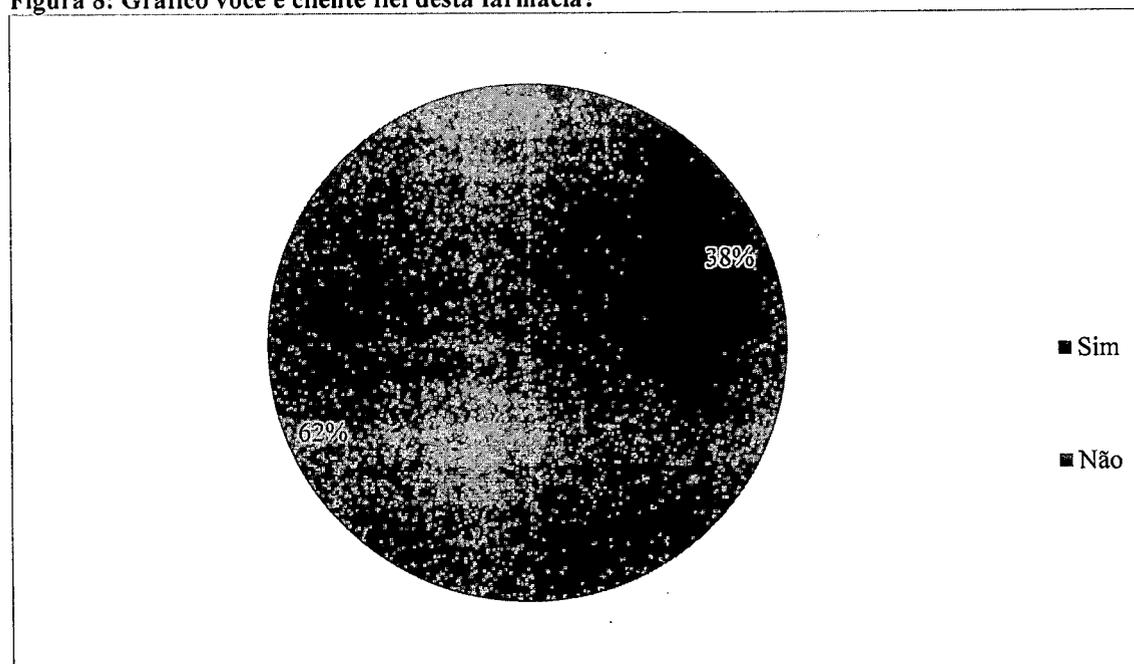


Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

A pesquisa de campo deste trabalho inclui dezessete farmácias, e foi feita a pergunta ao cliente, qual farmácia você mais frequenta? Foi levantada essa questão para identificar a porcentagem de clientes por farmácia, lembrando que, o questionário foi aplicado para 100 pessoas.

No questionário direcionado para os empresários do ramo farmacêutico, 12% respondeu que as farmácias tinham mais de 2.000 clientes, o que leva a crer, é que essas farmácias provavelmente são: a Vale Farma com 14%, e ambas com 9% Drogaria Matriz e Farmácia do Povo.

Ambas com 8% Drogaria Super Markus, Droga Pop e Drogaria Bela Vista. Logo em seguida, vêm as farmácias, Drogaria Brasifarma e Drogaria Real com 7%. Drogaria Jatobá 6%. A Drogaria Sousa e a Farmácia Santana ficam com 5%. A Droga Vida e a Farmácia Central estão com 4%. E as menos frequentadas pelas pessoas que respondeu este questionário são: Farma Fábio e Farmo Castrus com 2% e a Drogaria Mais Saúde e Farma Ville com 1%.

Figura 8: Gráfico você é cliente fiel desta farmácia?

Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

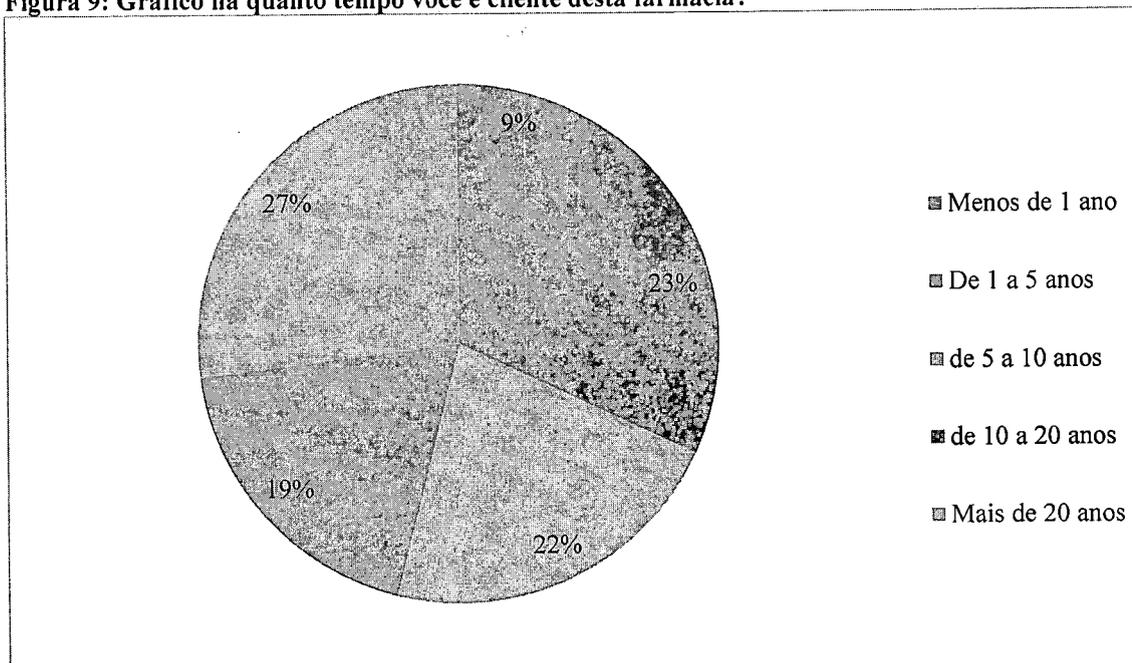
De acordo com Lima (2012, p. 04):

A conquista do cliente não é um fim em si mesma, estratégias e ações para retê-lo o maior tempo possível e conseguir sua fidelidade são também necessárias (reter o cliente é, entre outras coisas, uma forma de não perdê-lo para a concorrência, além de ter a rentabilidade aumentada). É bom lembrar que, via de regra, é mais barato segurar o cliente conquistado do que se conquistar um novo cliente. Muito embora isso não anule a necessidade de se investir na conquista de novos clientes, absolutamente.

Fidelizar um cliente é uma tarefa árdua, é preciso cativar o cliente toda vez que ele entra na sua empresa. O cliente quer ser bem tratado, quando ele percebe que algum funcionário o tratou de forma diferente, ou que ele não gostou, ele faz propaganda negativa da sua empresa, o que pode acarretar em perda de novos clientes, ou até mesmo perda de clientes já fidelizados.

O gráfico apresenta que 62% não é cliente fiel de uma só farmácia, ou seja, ele compra de várias empresas, pode ser devido ao preço do produto, ao atendimento recebido, ou até pela localização da empresa. É visto que, deve-se buscar uma melhor estratégia para tentar fidelizar o cliente.

Porém uma menor parte mostra que 38% dos clientes são fiéis, esses são os clientes já fidelizados, que sempre frequenta a sua empresa, e que provavelmente a indica a empresa para outros possíveis clientes. É importante sempre estar cativando esses clientes, mesmo eles já sendo fiéis, pois perdê-los é fácil.

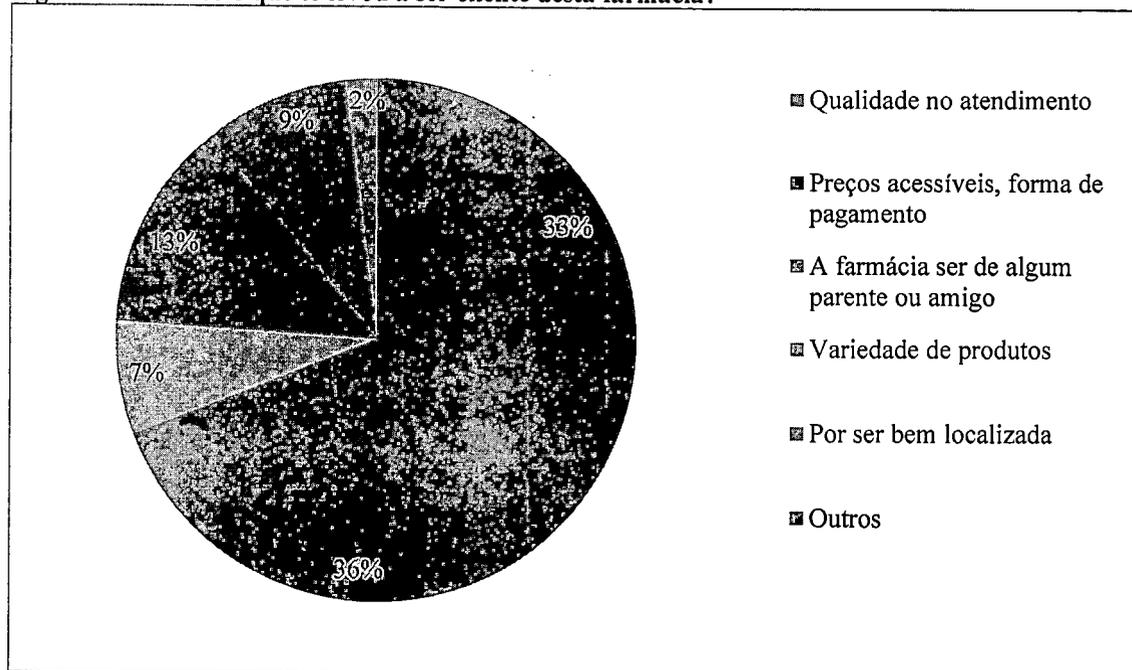
Figura 9: Gráfico há quanto tempo você é cliente desta farmácia?

Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Analisando o gráfico 09, mostra que a maioria dos clientes com 27% é cliente a mais de 20 anos, isso mostra que, provavelmente as pessoas maior idade compram há mais tempo e conseqüentemente já se fidelizou a uma farmácia. Com 23% estão às pessoas que são clientes de 1 a 5 anos. Com o percentual de 22% são os clientes de 5 a 10 anos. 19% são clientes de 10 a 20 anos e uma porcentagem menor, estão as pessoas que são clientes a menos de 1 ano com 9%.

De acordo com Chiavenato (2015) para conquistar e reter um cliente não basta somente vender, um cliente satisfeito e fiel não se conquista no primeiro atendimento, deve haver permanência e uma disponibilidade para seu tratamento. O vendedor ou atendente está ligado diretamente com cliente, é ele quem tem o primeiro contato, é de suma importância que esses profissionais sejam capacitados, e treinados para receber, atender e fazer um pós venda com cliente. O retorno do cliente em relação à experiência vivida pela compra favorece nos pontos negativos e positivos para que assim possa aprimorar os serviços.

Figura 10: Gráfico o que te levou a ser cliente desta farmácia?

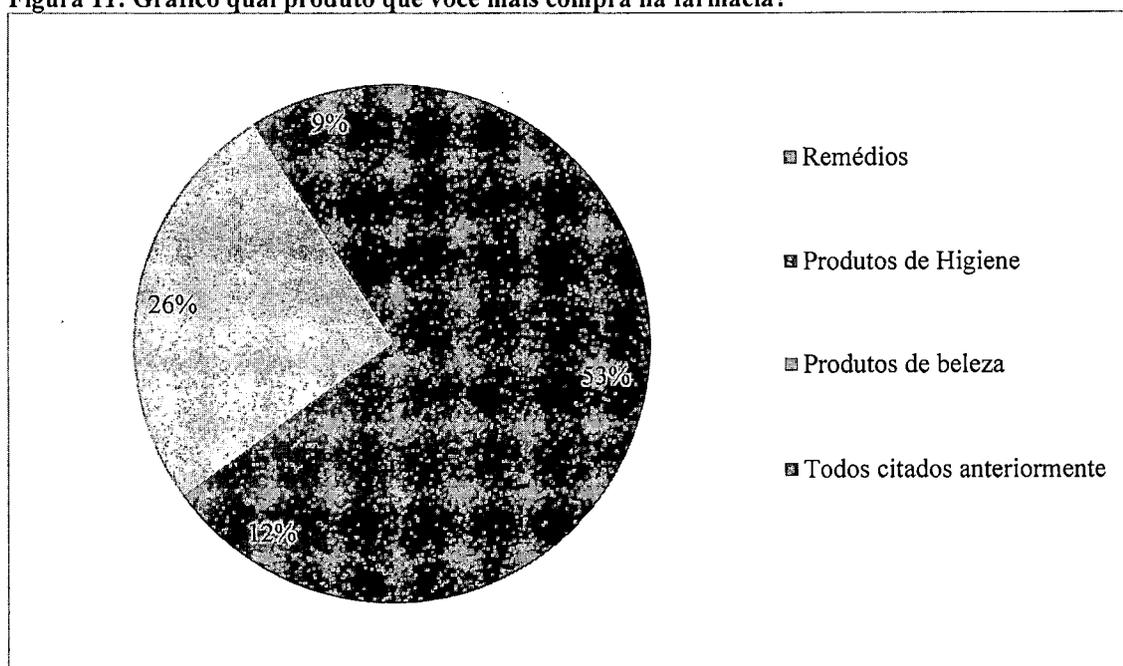


Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

De acordo com o gráfico 10, o que mais levou as pessoas a ser cliente desta farmácia foram os preços acessíveis e a forma de pagamento com 36%. O que ocorre muito no dia a dia dos comércios de Rubiataba e a facilidade no pagamento, às vezes o cliente paga da maneira de pode, em um mês paga certa quantidade no outro paga um pouco a menos, e assim vai controlando. E certamente isso também ocorre nas farmácias, talvez os empresários nem saibam dessa questão, pois a maioria dos empresários respondeu que a sua principal estratégia de crescimento é o atendimento de qualidade, porém foi visto que a forma de pagamento e os preços acessíveis também é uma estratégia que usam mesmo sem perceber.

Os empresários acreditam que sua principal estratégia de crescimento é a qualidade no atendimento, e realmente isso levou as farmácias a conseguirem clientes, pois 33% respondeu que esse é motivo de ser cliente da farmácia escolhida. Já 13% dos entrevistados disseram que é cliente da farmácia pela variedade de produtos, 9% pela farmácia ser bem localizada e 2% disse que por outros motivos.

Figura 11: Gráfico qual produto que você mais compra na farmácia?



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

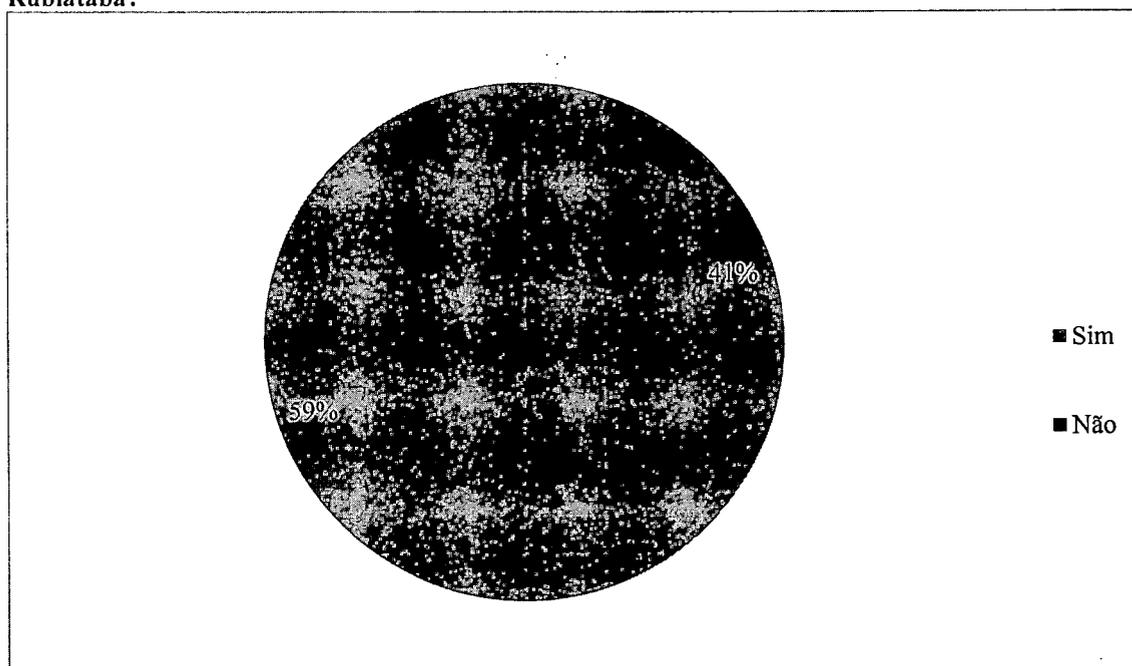
O gráfico apresenta que 53% das pessoas vão à farmácia para comprar medicamentos, mesmo que elas ofereça uma diversidade de produtos como beleza, higiene. Isso talvez seja pelo hábito de comprar somente remédio em farmácias, e comprar produtos de higiene de beleza em supermercados ou em outros lugares.

Mas, o gráfico mostra que 26% dos entrevistados compram produtos de beleza, talvez pelo fato que a maioria das pessoas que responderam o questionário são do sexo feminino. Os empresários podem usar isso como estratégia, se a maioria dos clientes são mulheres podem investir mais em produtos de beleza para que assim consiga fidelizar mais clientes.

Uma menor quantidade de pessoas responderam que compram produtos de higiene o gráfico apresenta 12% dos entrevistados. É pouco essa quantidade, pode estar acontecendo que as farmácias estão investindo pouco nesta área, ou está oferecendo pouca variedade de produtos, ou as pessoas preferem comprar esses produtos em supermercados, onde já inclui com as compras para a casa.

Apenas 9% compram produtos de higiene, remédios e produtos de beleza nas farmácias, essa quantidade é muito baixa. Os empresários que querem aumentar o faturamento deve observar esta questão, e procurar identificar os motivos que levam os clientes a não comprar os três tipos de produtos em um único lugar.

Figura 12: Gráfico você acredita que é necessário essa quantidade de farmácias que há na cidade de Rubiataba?

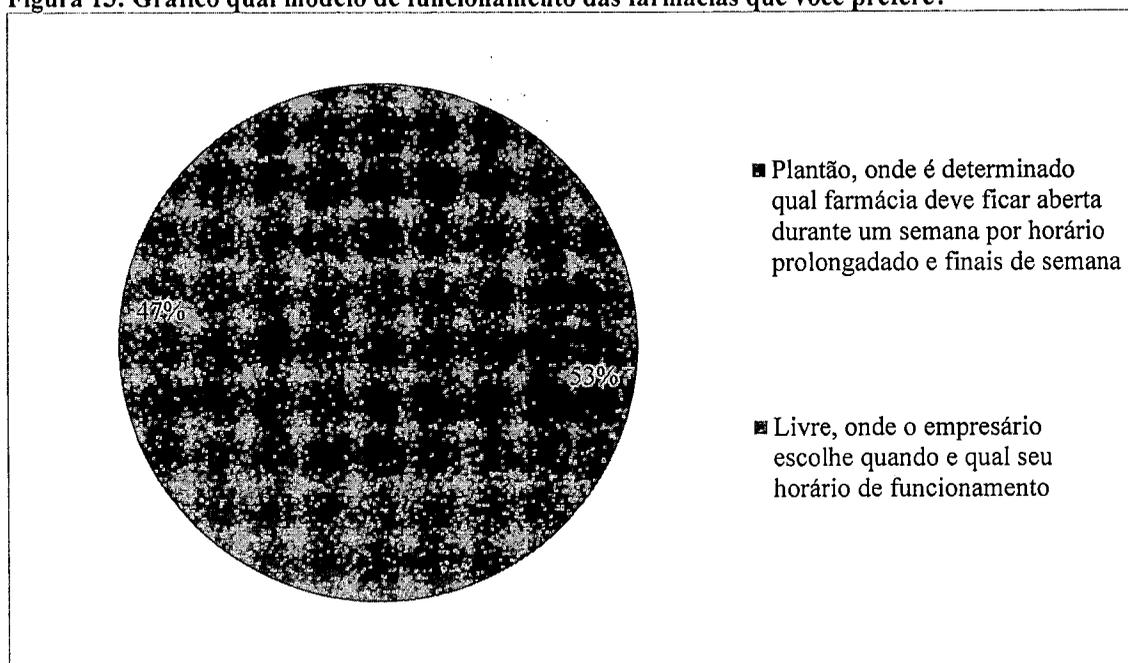


Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Em Rubiataba, há 19 farmácias, sendo que, a pesquisa foi realizada em 17, onde duas farmácias são do mesmo proprietário e 1 empresário do ramo farmacêutico não se dispôs a participar desta pesquisa.

A maioria dos entrevistados, respondeu que não é necessário essa quantidade de farmácias que há na cidade com 59%. Já os outros 41% respondeu que é necessário. Porém, segundo o Conselho Federal de Farmácias (2010) deve haver uma farmácia para cada 8 mil habitantes, então significa que na cidade tem quase uma farmácia a cada dois mil habitante.

É um número alto, o que pode acarretar em alta concorrência, e um baixo faturamento. Manter um cliente fiel nestas condições não é uma tarefa simples, para fidelizar o cliente deve investir pesado e deve ter insistência.

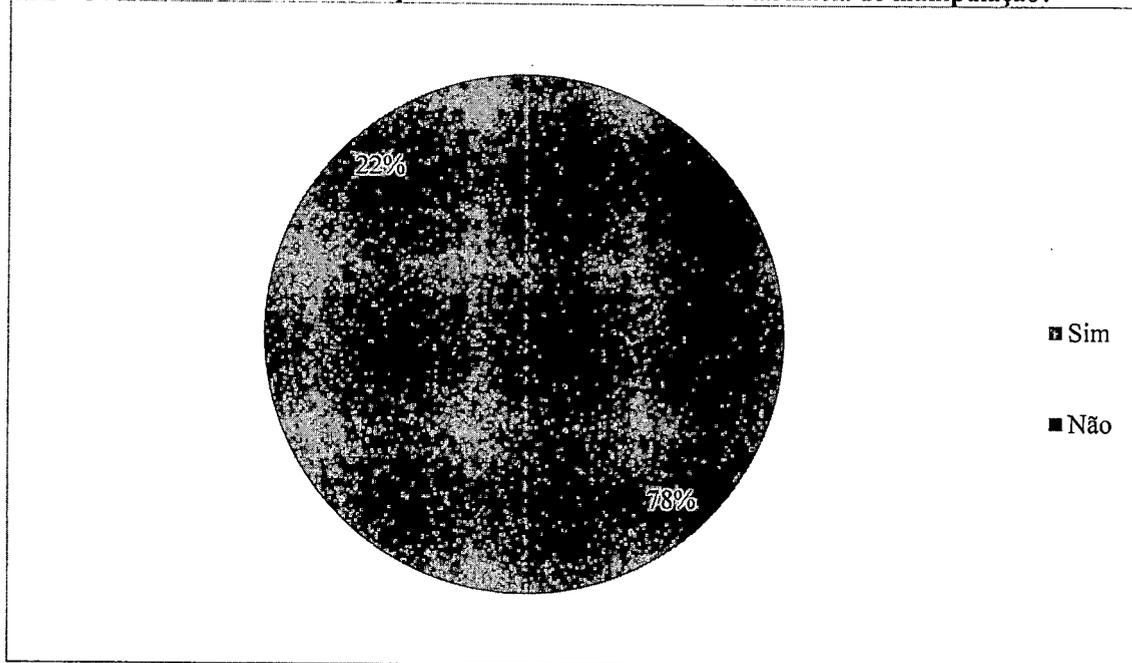
Figura 13: Gráfico qual modelo de funcionamento das farmácias que você prefere?

Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Em Rubiataba as farmácias funcionavam da seguinte maneira: uma farmácia ficava aberta por uma semana com horários prolongados e finais de semana. Como o ramo farmacêutico veio crescendo na cidade, foi designado que duas farmácias fariam plantão. E assim estava ocorrendo, porém, houve uma mudança, onde o empresário tem o livre arbítrio de escolher seu horário e dia de funcionamento, se vai abrir em feriados e finais semana. E assim permanece, porém uma grande parte destes empresários não faz questão de ficar aberto por horários prolongados e abrir finais de semanas e feriados, tanto é, na cidade não há farmácia que fica aberta por 24 horas.

Diante desta questão, foi perguntado para o cliente, qual o modelo de financiamento que ele mais gosta, se é o plantão ou o modelo livre. As respostas foram bem divididas, onde 53% respondeu que prefere o plantão. Acredito que a maioria optou por essa resposta pois é certeza que terá uma farmácia aberta na cidade, e geralmente era divulgado nas ruas qual farmácia estava de plantão.

Figura 14: Gráfico você acredita que Rubiataba deveria ter uma farmácia de manipulação?



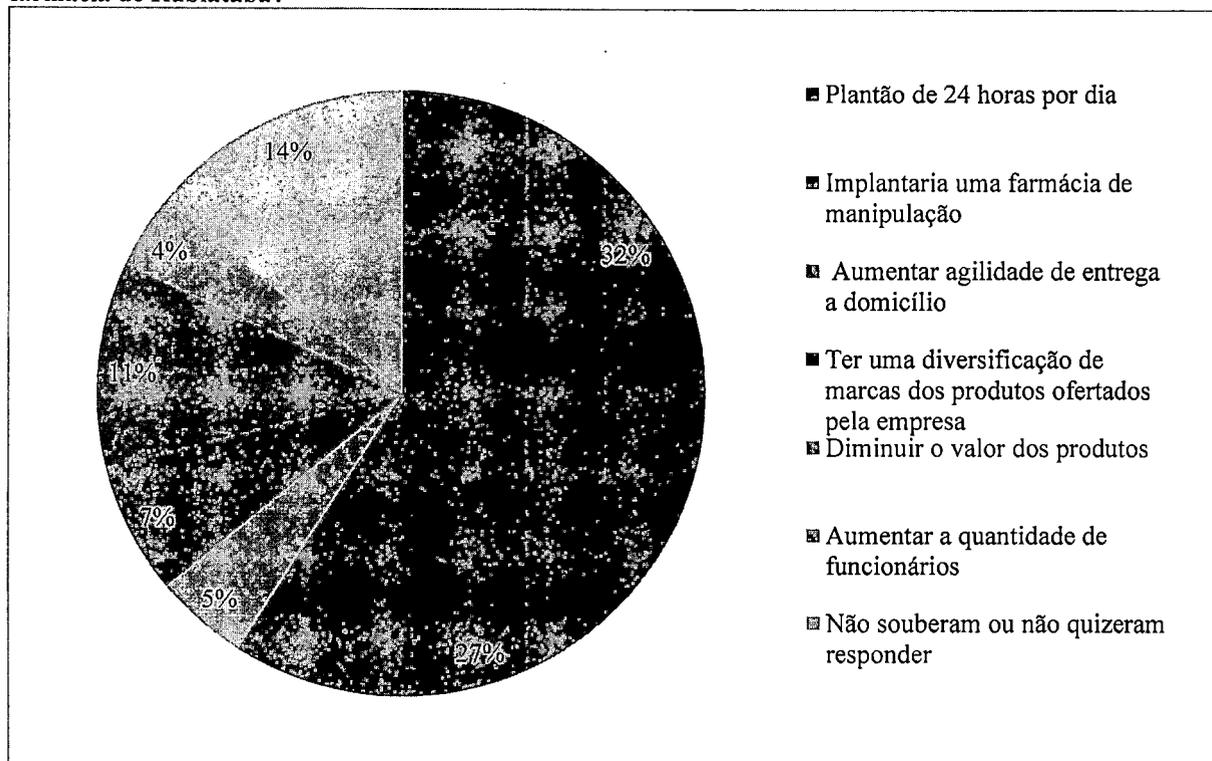
Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Rubiataba tem um número alto de farmácia por habitante, porém não há nenhuma que faz a manipulação de medicamentos. Geralmente o cliente busca o remédio na cidade vizinha, o que ocasiona em perda de tempo, aumenta o preço do produto.

A grande maioria dos entrevistados acredita que na cidade de Rubiataba deveria ter uma farmácia de manipulação com 78%. Já 22% acredita que não é necessário ter uma farmácia de manipulação na cidade.

Seria interessante que alguma farmácia implantasse a manipulação de medicamentos, já que no questionário direcionado ao empresário, aplicado anteriormente 31% dos empresários disseram que tem vontade e pretende expandir para a manipulação de fórmulas.

Figura 15: Gráfico se você fosse dono da farmácia que você é cliente, o que faria para torná-la a melhor farmácia de Rubiataba?



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Essa pergunta foi uma questão aberta, onde buscou a resposta do entrevistado para saber o que ele faria para tornar a farmácia que é cliente a melhor farmácia da cidade. Percebe-se que o cliente tem a vontade que tivesse farmácias que ficassem abertas por 24 horas, pois 32% respondeu que esse era seu desejo.

Já 27% dos entrevistados disseram que implantaria uma farmácia de manipulação, mais uma vez o gráfico mostra que teria viabilidade de ter uma farmácia de manipulação na cidade.

Uma menor parte de entrevistados disse que, deveria diminuir o valor dos produtos com 11%, porém, isso não é uma questão tão simples, o valor do medicamento varia de acordo com quantidade de pedido que é feito, com a margem de lucro que é lançada sobre o valor, tem os custos fixos e variáveis. Então diminuir o valor do produto envolve muitas questões.

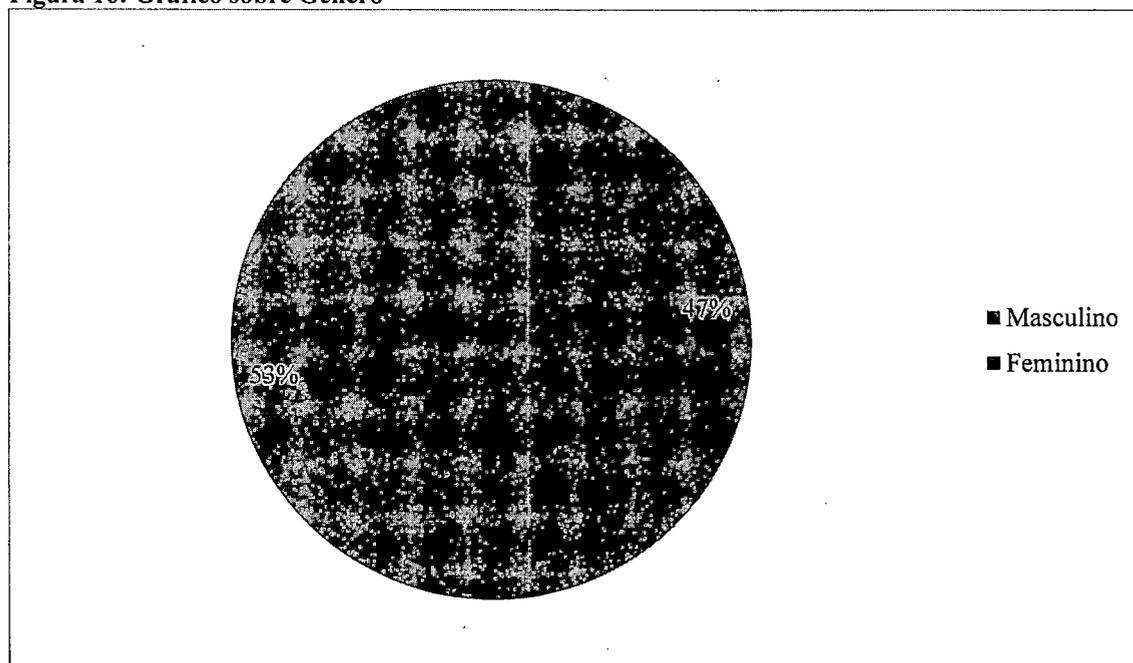
A variedade de produto dentro qualquer empresa é algo imprescindível e com as farmácias não são diferentes, o cliente deseja ter várias marcas para poder escolher e fazer comparações entre preços e qualidade, então sendo assim 7% respondeu que disponibilizaria uma maior quantidade de marcas de produtos caso fosse dono de alguma farmácia.

A entrega a domicílio facilita a vida dos clientes, às vezes a pessoa não tem condição de ir até a farmácia, então com uma simples ligação recebe seu produto em casa, porém, os entrevistados responderam que se fossem donos de farmácia iria melhorar o atendimento a domicílio, agilizar a entrega com 5%, provavelmente, as pessoas que responderam essa questão, teve alguma decepção neste quesito em relação a alguma farmácia.

A maioria das farmácias da cidade de Rubiataba é pequena, porém 4% dos entrevistados ainda respondeu que é preciso contratar mais funcionários, essa questão é relativa, pode ter acontecido que o cliente chegou à farmácia e estava cheia e não foi atendido no prazo esperado. A quantidade de funcionários deve ter precisa, se são muitos podem ocorrer de ficar ociosos, neste caso a empresa estará perdendo dinheiro, e se for poucos a empresa poderá perder clientes. E 11% não souberam ou não quiseram responder.

Gráficos direcionados para os empresários do ramo farmacêutico

Figura 16: Gráfico sobre Gênero



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

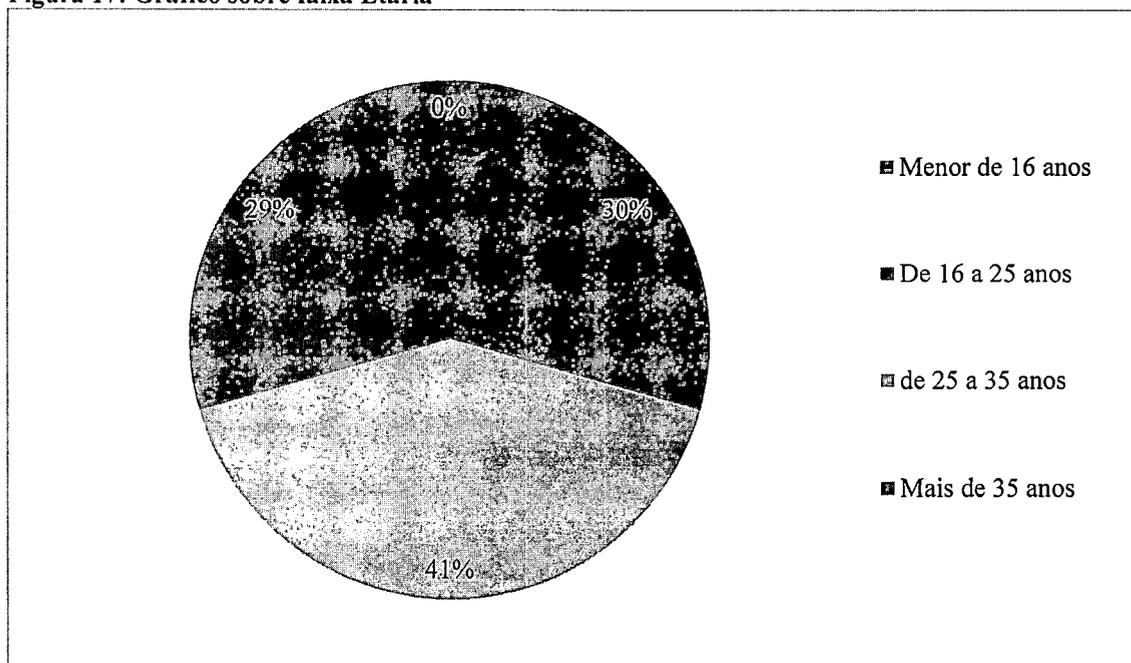
No gráfico 16, demonstra que a maioria dos empresários (as) entrevistados é do sexo feminino onde seu percentual é 53% contra 47% do sexo masculino. No ramo farmacêutico de Rubiataba, tem-se notado que as mulheres estão empreendendo mais que os homens, isso se deve a independência da mulher moderna, elas querem fazer diferente, lutam e vão dos em busca dos seus desejos. A mulher deseja ter uma posição de destaque no seu ramo, não querem ser dependentes financeiramente de outra pessoa.

Mas, não foi sempre assim, a mulher teve lutar e ainda luta contra as desigualdades e certos preconceitos machistas que ainda existem em pleno século XXI. Tanto é que ainda há homens que tendem a não aceitar mulheres como sua chefe, pois se sentem inferior e até rebaixado.

A mulher empreendedora vem ganhando espaço no mercado, e está perdendo a imagem de sexo frágil. Muitas mulheres tomam decisões drásticas pela empresa, como adiar o sonho da maternidade e casamento, pois assim terão mais tempo para se dedicar integralmente a empresa.

A realização profissional e uma família estabilizada para a maioria das mulheres é um desejo grande, e a mulher moderna sabe bem como manter a harmonia entre emprego e família.

Figura 17: Gráfico sobre faixa Etária



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Para empreender não há idade, empreender é ir atrás de algo que se deseja buscar novos horizontes, não estagnar, não ter medo de arrisca se algo der errado ter a capacidade de começar e novo. A idade de um empreendedor pouco importa. No ramo farmacêutico de Rubiataba, conforme o gráfico 17, demonstra que a maioria dos empresários que atuam no ramo farmacêutico tem idade acima de 35 anos, que corresponde 41% dos entrevistados.

No mercado há espaço para todos, porém é preciso se destacar para conseguir sobreviver, e a prova disso é que jovens estão começando sua vida empresarial mais cedo, eles tem a coragem de fazer diferente, e devido a isso, muitas vezes conseguem o sucesso no mercado. No ramo farmacêutico não é diferente, os jovens de 16 a 25 anos correspondem a 30% dos empresários, e de 25 a 35 anos a 29%, não houve empresários menores que 16 anos.

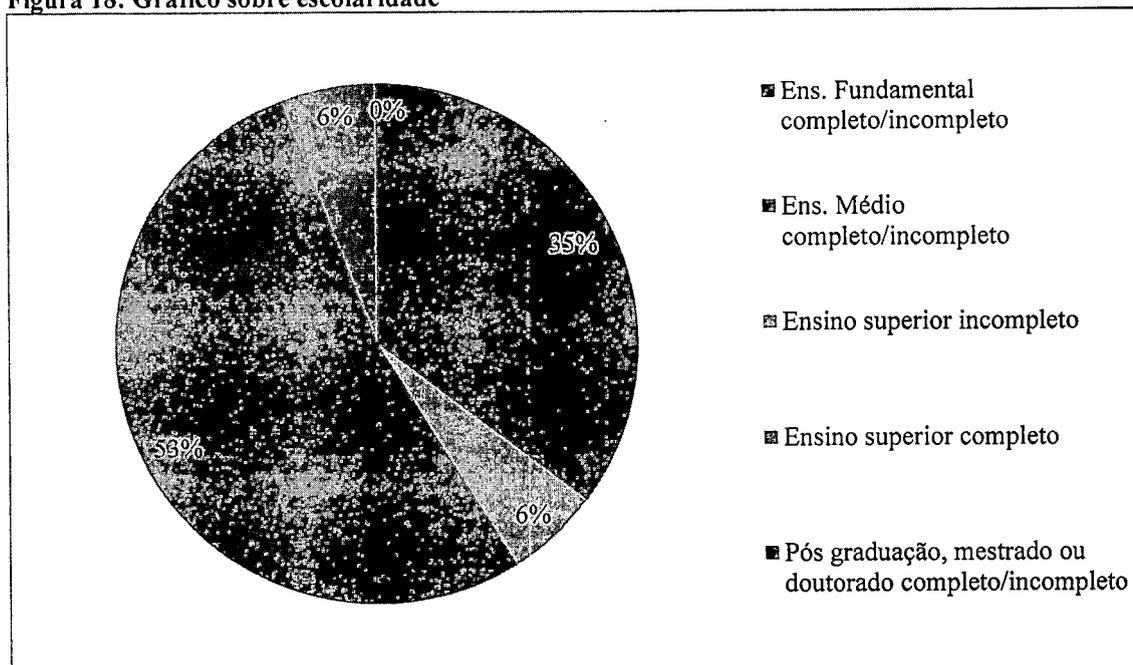
Para Dornelas (2016, p.30):

O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas à criação de novas empresas. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Em segundo, requer a devoção, o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer. Em terceiro, que riscos calculados sejam assumidos, e decisões críticas, tomadas; é preciso ousadia e ânimo, apesar de falhas e erros.

Empreender é arriscar em algo que acredita, não ter medo de fazer as coisas acontecerem, mas para isso ocorrer, requer esforço, dedicação e muita persistência, se caso der errado, o empreendedor tem a capacidade de recomeçar tudo novamente.

Há estudiosos que acreditam que o empreendedorismo nasce com pessoa, pelas atitudes, por decisões, pela capacidade de visualizar a longo prazo, já outros, acreditam que o empreendedorismo pode ser desenvolvido na pessoa, atrás de incentivos, mas essa força para ser empreendedor está presente na pessoa e cabe a ela desenvolver ou não.

Figura 18: Gráfico sobre escolaridade

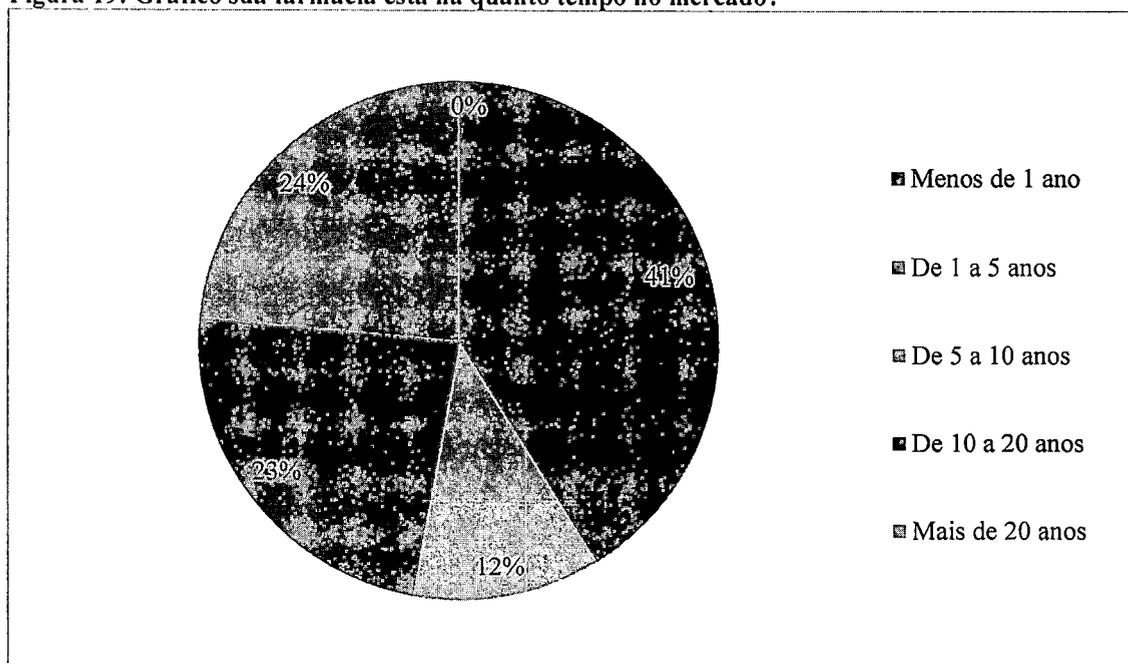


Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Como demonstra no gráfico 19, a maioria dos empresários entrevistados possui ensino superior completo com 53%, mostra que, os empresários tiveram a preocupação fazer uma faculdade. Quando o empresário tem uma base teórica como um curso superior, ele consegue ter uma percepção maior do que está ocorrendo ao seu redor, consegue identificar seus pontos fortes, fracos, suas oportunidades e ameaças, como foi referido no texto acima.

Mas essa estão não pode ser generalizada, o curso superior apresenta uma base, porém com 35% dos entrevistados possuem ensino médio completo ou incompleto, mostra que esses empresários são empreendedores, mesmo sem um curso superior abriu farmácias e estão se destacando no ramo que atua.

Ambos com 6% estão buscando especialização na sua área, e ainda estão cursando um curso de graduação. Não houve empresários que só tenha ensino fundamental completo ou incompleto.

Figura 19: Gráfico sua farmácia está há quanto tempo no mercado?

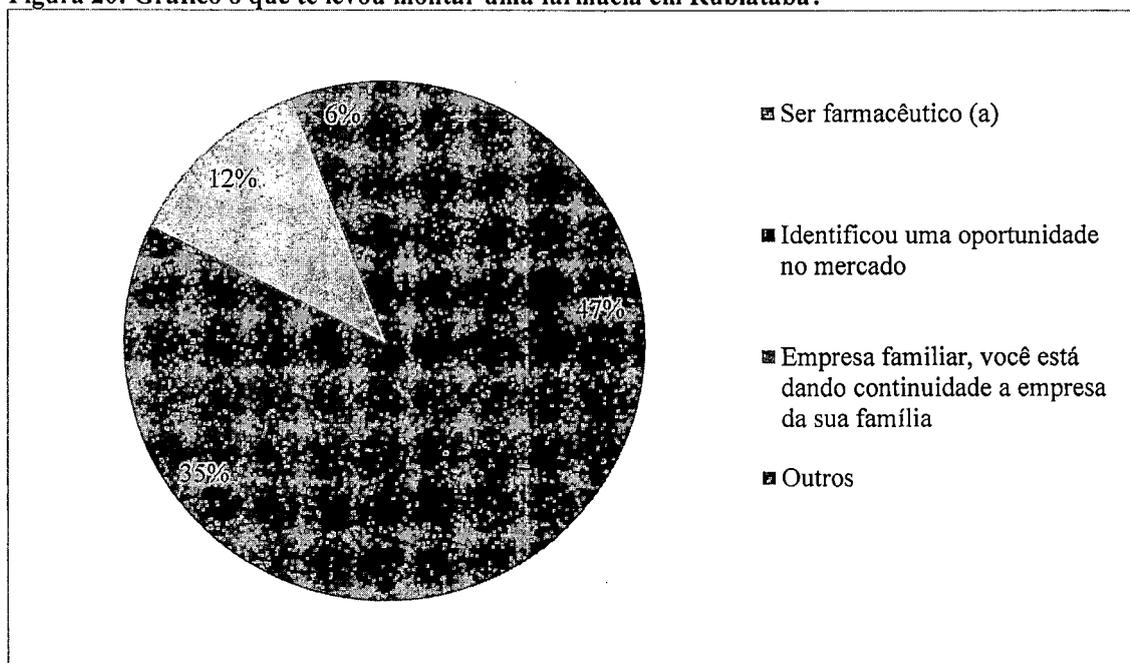
Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

O ramo farmacêutico vem crescendo consideravelmente, como mostra o gráfico com 41% estão às farmácias que estão no mercado de 1 a 5 anos.

De acordo com Sebrae (sd) a estratégia de posicionar a farmácia como uma loja de saúde e bem-estar, com um vasto mix de produtos e serviços a torna mais competitiva. Os descontos concedidos em medicamentos geralmente tende a aumentar e o empresário precisa de formas para compensar esses descontos, produtos de beleza e higiene pessoal correspondem a 30% do faturamento, e a tendência que até 2018 cresça de 50% a 60%.

Com 24% vêm às empresas que estão no mercado a acima de 20 anos, então essas empresas já tem uma estabilidade no mercado, já conseguiu fidelizar clientes, como citado no referencial, o que não pode ocorrer é a estagnação, pois assim a empresa perderá mercado, deve sempre buscar diversificar suas marcas, e produtos para manter a inovação e ampliar o mercado. As farmácias de 10 a 20 anos no mercado correspondem a 23%, e as 5 a 10 anos a 12%, não há farmácias com menos de 1 ano no mercado.

Figura 20: Gráfico o que te levou montar uma farmácia em Rubiataba?



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

No gráfico 20 são analisados os motivos que levaram os empresários a abrir suas farmácias em Rubiataba, a grande maioria com 47% foi ser farmacêutico, então os farmacêuticos optaram por abrir seu próprio negócio, do que ser funcionário de outras farmácias. Além de serem farmacêuticos se tornaram empreendedores e empresários.

Com 35% os empresários decidiram abrir suas farmácias, pois identificaram uma oportunidade no mercado. A oportunidade surge quando o empresário nota alguma deficiência ou percebe alguma falta que está acontecendo no mercado.

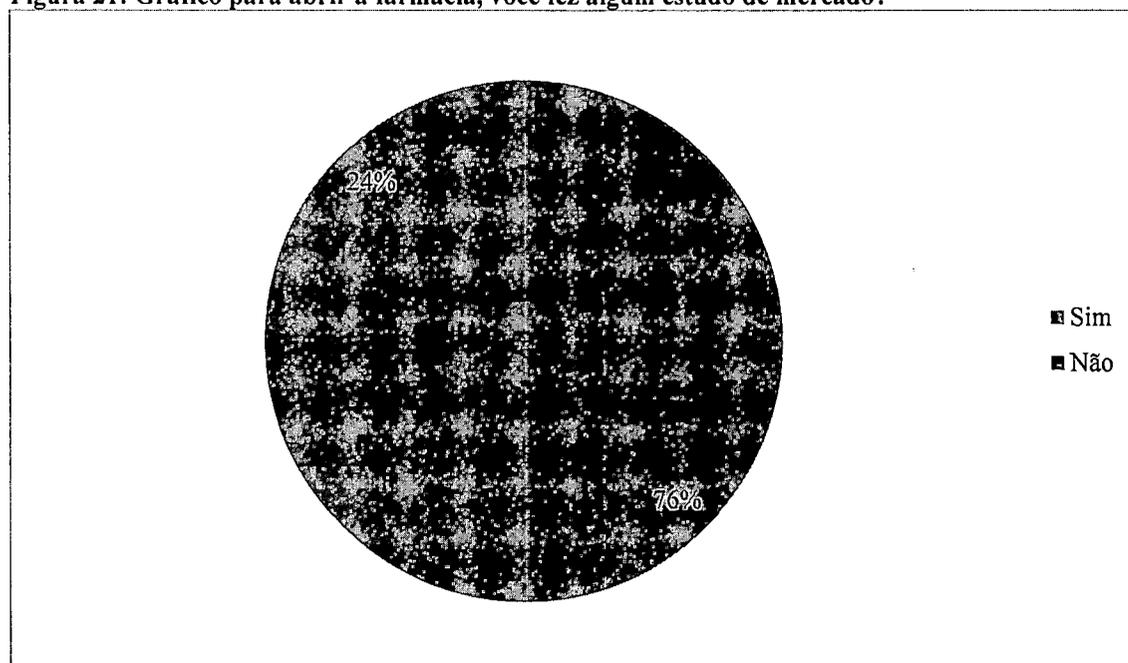
As empresas familiares vão passando de geração em geração, e no ramo farmacêutico não é diferente, 12% das farmácias são empresas familiares, onde um da família dá continuidade a um serviço que teve início anos atrás.

A influência da família sobre a empresa implica, em muitos casos, ver o negócio contaminar-se por questões que são, sim, absolutamente estranhas ao ambiente empresarial, incluindo desentendimentos e disputas que foram geradas no palco das relações domésticas. (MAMEDE e E.C, 2004, p.4)

É importante ressaltar que na empresa familiar deve sempre ter uma separação entre pessoa física e jurídica, problemas de casa não se leva para empresa e vice versa, quando isso ocorre acaba tendo conflito, uma ou as duas partes saem afetadas.

Logo, 6% dos empresários não souberam responder os motivos que levaram a montar a suas próprias farmácias.

Figura 21: Gráfico para abrir a farmácia, você fez algum estudo de mercado?



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

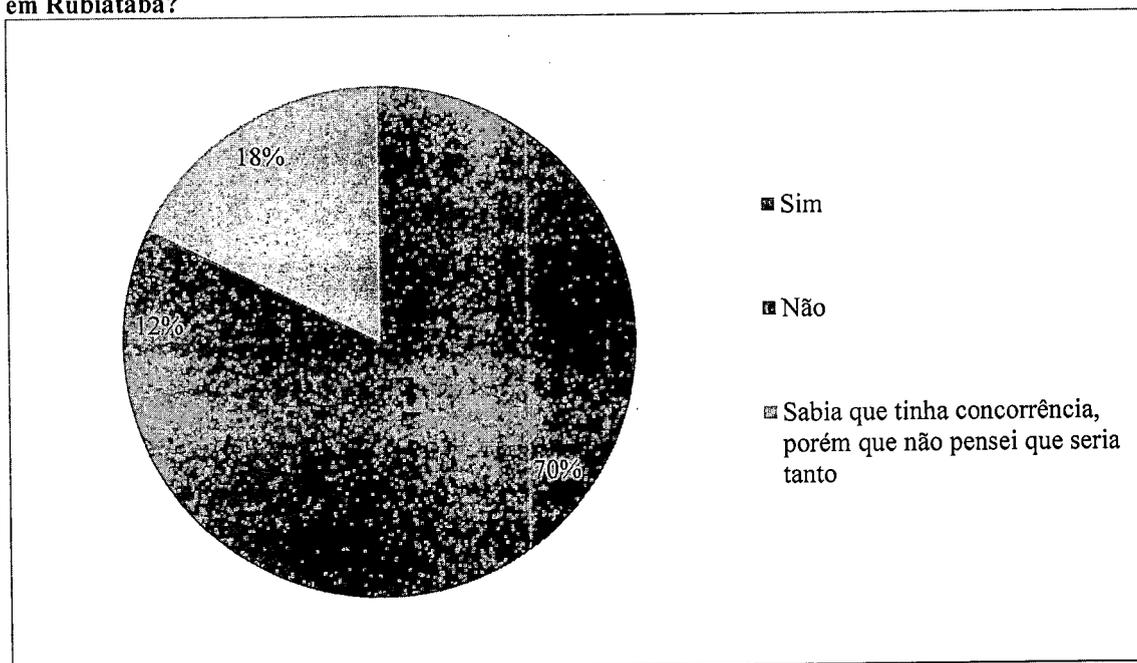
De acordo com Sebrae (2016) a pesquisa de mercado é uma ferramenta que auxilia no processo de tomada de decisão, para ter um bom retorno, só coloca em prática quando os resultados diminuïrem as incertezas e influenciar nas decisões.

Quando faz uma pesquisa mercadologia, chegam-se a resultados, esses resultados devem ser minimamente analisados e verificado as oportunidades e ameaças do negócio de acordo com as informações obtidas. A análise é importante, porque favorece conhecer o perfil do cliente, o do concorrente, além de auxiliar a encontrar ramo mais lucrativo.

O gráfico 21 mostra que 76% dos empresários fizeram pesquisa de mercado antes de abrir sua farmácia. O risco do negócio não dar certo é bem menor, pois já se tem uma base mercadológica.

Mas 24% dos empresários não fizeram análise mercadológica para abrir suas farmácias, então esses empresários correram um risco com abertura desse negócio, quando não analisa a viabilidade do negócio as consequências são inversas, pois não se tem base nenhuma para a implantação, não sabe as possíveis dificuldades que poderão vir a ter, não sabe o perfil dos clientes, concorrentes e fornecedores. Não se pode generalizar, á empresas que começam sem nenhum planejamento prévio e tem retorno financeiro e estabilidade no mercado. Porém os riscos de fracassar também são altos.

Figura 22: Gráfico antes de você montar a farmácia, você tinha noção da quantidade de farmácias que há em Rubiataba?



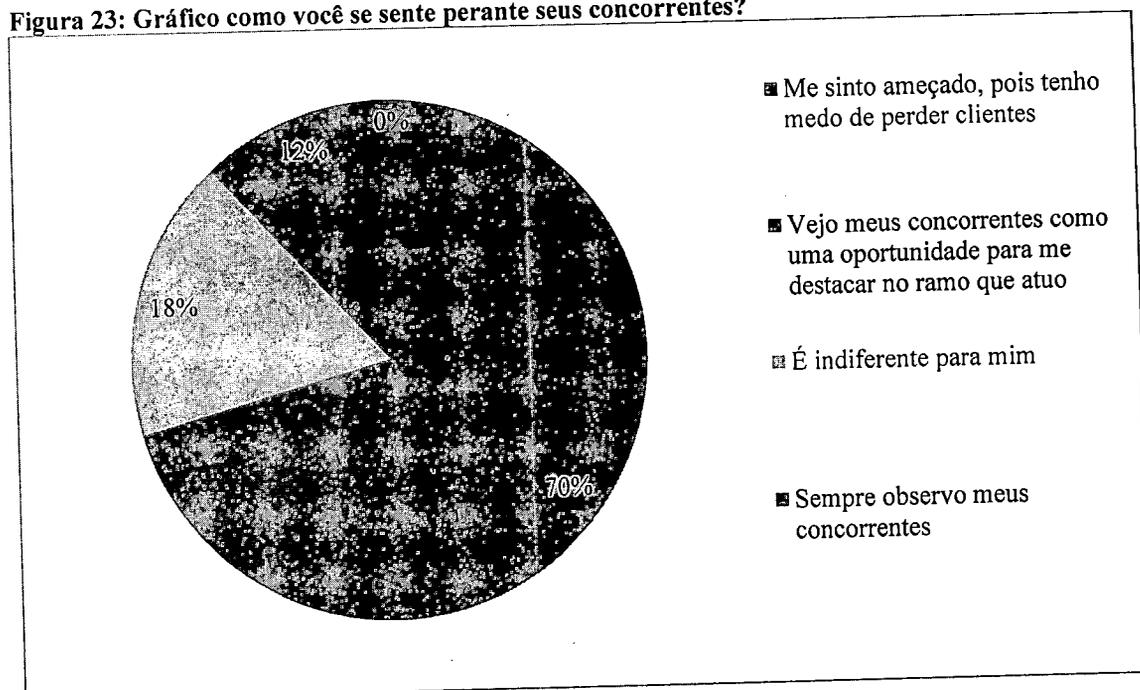
Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

No gráfico 22 demonstra a quantidade de empresários que já sabiam das farmácias que havia em Rubiataba antes de montar a sua, 70% dos empresários sabiam que a concorrência seria grande, mas mesmo assim optaram em abrir seu próprio negócio. Esses empresários que sabiam da quantidade de empresas do mesmo ramo, pois, certamente fizeram a pesquisa de mercado. Sabiam que a concorrência seria grande, porém queria implantar algum diferencial, como ter produtos de beleza, higiene pessoal.

Quando não se analisa o mercado que pretende atuar, não tem noção das dificuldades, concorrência, que poderão vir a ter, então 12% dos empresários não sabiam da quantidade de farmácias que tinha na cidade, onde faltou uma análise mercadológica para verificar esse e outros aspectos.

Há empresários que sabem da concorrência que poderá vir a ter, mas mesmo assim decide investir no ramo que deseja atuar, porém com o passar do tempo a concorrência se tornou alta, foi o que aconteceu com 18% dos empresários, inicialmente sabia que iria ter concorrência, porém não imaginava que seria tanto.

Figura 23: Gráfico como você se sente perante seus concorrentes?



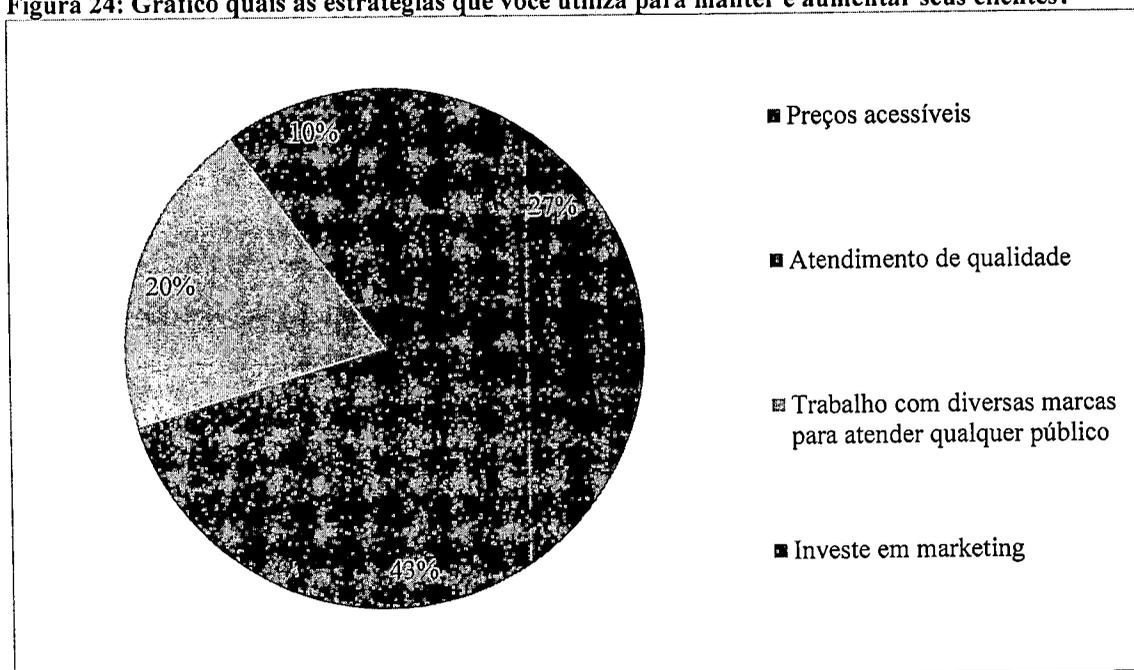
Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

A concorrência é importante, pois força o empresário a mudar suas atitudes, ele tem que se adequar ao que o mercado exige para não perder clientes. Se o concorrente está usando de estratégias para o crescimento, o empresário deve sempre buscar uma estratégia melhor, para fazer com que sua empresa cresça também.

Como apresentado no referencial teórico há diversas estratégias que poderão ser utilizadas, é só escolher a que mais se adequa a empresa. Como visto no gráfico 23, 72% dos empresários das farmácias de Rubiataba gostam da concorrência, pois vê nela uma oportunidade para se destacar

Mesmo em um mercado competitivo que temos hoje, 17% dos empresários acham que os concorrentes são indiferentes, é um risco pensar dessa forma, o concorrente pode utilizar de estratégias que poderão ser prejudiciais e acarretará em perdas de clientes, ocasionando até uma possível falência. Já 11% dos empresários apenas observam o concorrente. Não houve empresários que tenham medo da concorrência.

Figura 24: Gráfico quais as estratégias que você utiliza para manter e aumentar seus clientes?



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

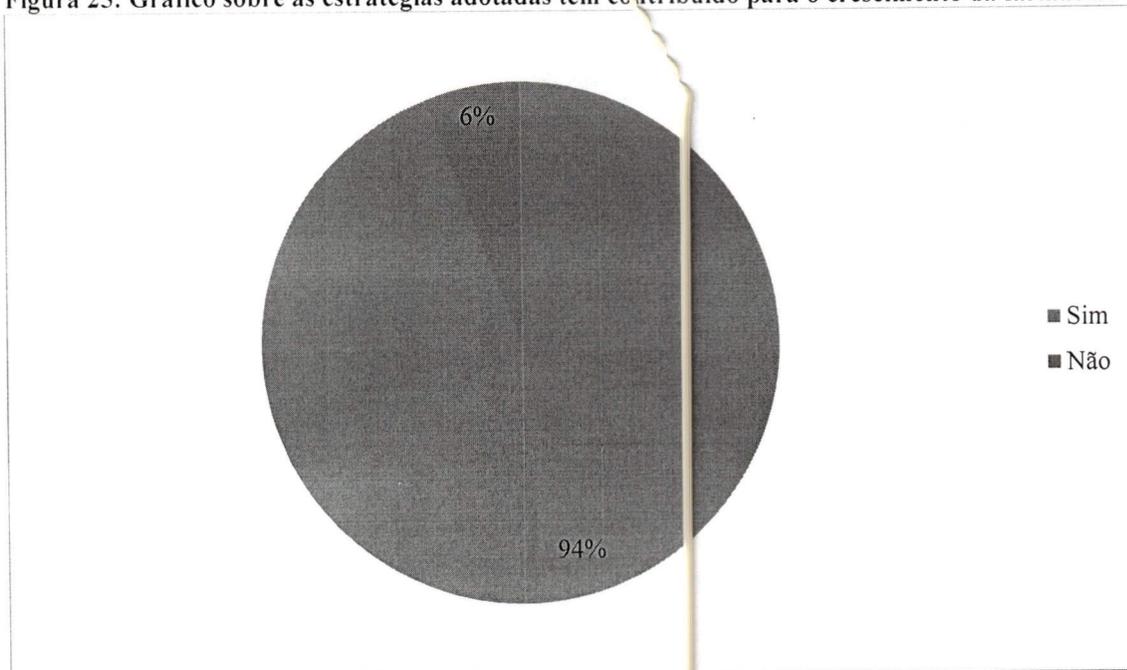
Com o passar dos anos os clientes foram buscando a qualidade, tanto em produtos quanto no atendimento. O cliente é a pessoa mais importante para a empresa, sem ele a empresa perde o faturamento. Tratar o cliente de forma educada, ter atenção, tentar resolver o seu problema, o cativa e faz com que ele dê preferência nas próximas compras, ganhar um cliente é uma tarefa árdua, porém, para perdê-lo basta uma palavra mal dita.

As pessoas querem ser bem tratadas, buscam um atendimento de qualidade, preferem até pagar mais caro por isso. E é nesse sentido que os empresários das farmácias de Rubiataba vem apostando, cerca de 42% investem no atendimento e faz dela a sua maior estratégia para manter e aumentar clientes.

A segunda estratégia mais utilizada pelos empresários do ramo farmacêutico são os preços acessíveis com 29%, porém para muitas pessoas se tiver um atendimento de qualidade o preço pouco importa. Estar sempre inovando e buscando marcas com diferenciais também é uma boa estratégia, cerca de 19% investem nesse âmbito. 10% dos empresários investem em marketing, é um número baixo, poucos investem em propaganda ou anúncios.

A propaganda faz a empresa ser lembrada, ela ajuda principalmente para atrair novos clientes. Uma das melhores estratégias seria que a empresa utilizasse o atendimento de qualidade, a diversidade de marcas, investir em marketing e preços acessíveis em uma única empresa, para que assim buscasse o cliente em todos os aspectos mencionados.

Figura 25: Gráfico sobre as estratégias adotadas têm contribuído para o crescimento da farmácia?

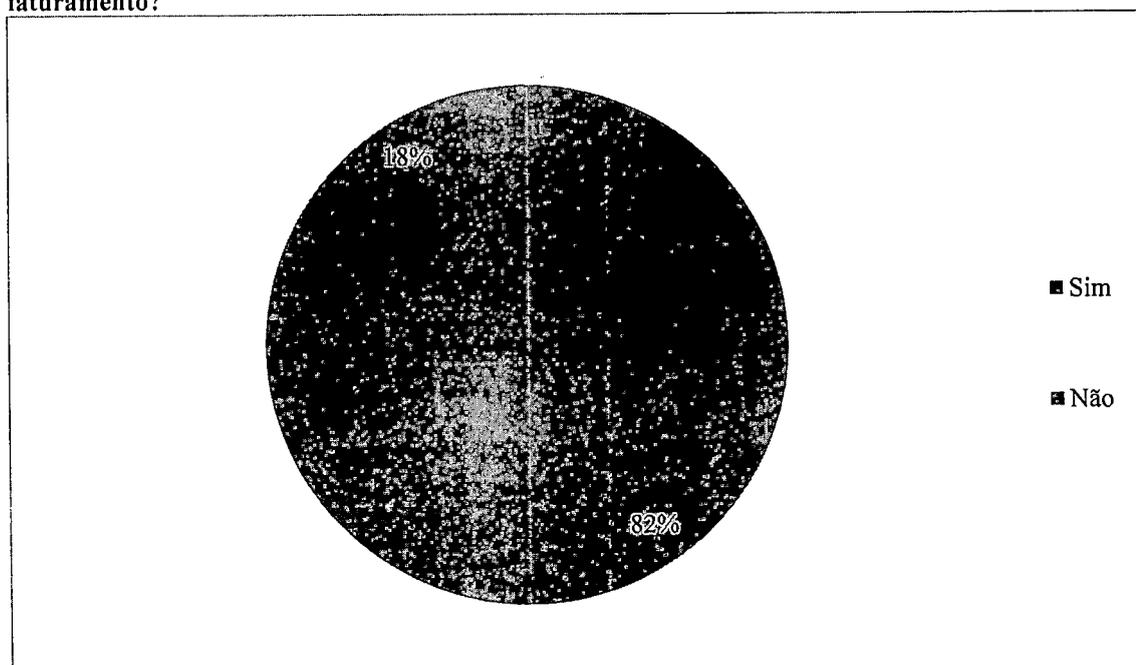


Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Analisando o gráfico 25, percebe-se que as estratégias utilizadas têm contribuindo para o crescimento das farmácias, pois 94% dos empresários responderam sim. As estratégias usadas de forma correta ajudam no crescimento empresarial.

Apenas 6% dos empresários responderam que as estratégias utilizadas anteriormente não contribuem para o crescimento da organização. Esses empresários devem repensar nas estratégias utilizadas para obter retorno, tanto financeiramente quanto no crescimento. Já que as adotadas até agora não estão contribuindo para o crescimento.

Figura 26: Gráfico a quantidade de clientes que a farmácia possui, é o suficiente para ter um bom faturamento?



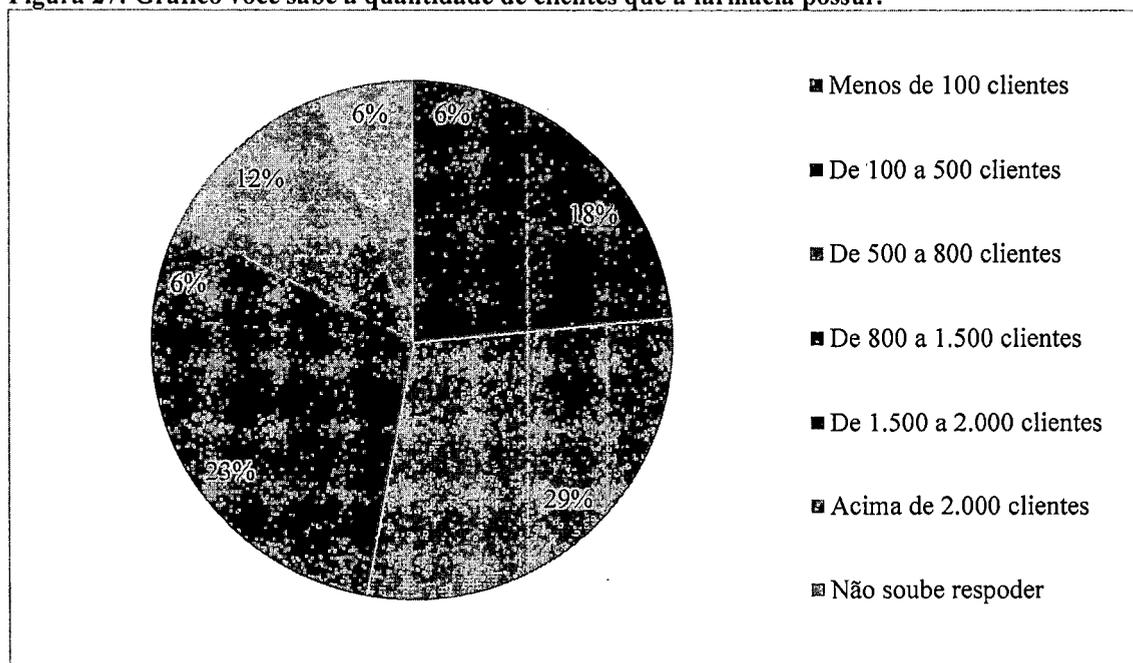
Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Para Barreiros (sd) "o lucro é o retorno positivo de um investimento feito por uma pessoa nos negócios". Qualquer um ambiciona o lucro na empresa, afinal essa é a razão dela existir. Mas para se ter lucro é necessário ter uma quantidade razoável de clientes, 82% dos empresários responderam que a quantidade de clientes que a empresa possui é o suficiente para se ter um bom faturamento.

Já 18% afirmam que quantidade de clientes que a empresa possui não é o suficiente para ter um bom faturamento. Como essas empresas estão com faturamento baixo elas devem buscar inovar e mudar as estratégias utilizadas, uma vez que, as estratégias utilizadas não estão contribuindo para o crescimento empresarial.

Possivelmente a quantidade de farmácias que a cidade possui influencia no faturamento de cada empresa farmacêutica, são muitas farmácias para uma cidade pequena. Para se destacar no mercado atuante a empresa deve usar um jogo de estratégias para atrair, conquistar e reter clientes.

Figura 27: Gráfico você sabe a quantidade de clientes que a farmácia possui?



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

De acordo com Sebrae (sd) “uma empresa que tem a prática de ouvir seus clientes tem maiores possibilidades de evitar erros futuros. Conhecendo e acompanhando seu consumidor, a organização se habilita a aprimorar a performance no atendimento de seus desejos e necessidades”. O sucesso de qualquer empresa começa quando há clientes satisfeitos, o cliente é o principal motivo para a empresa existir. Por isso conquistar novos clientes é tão difícil.

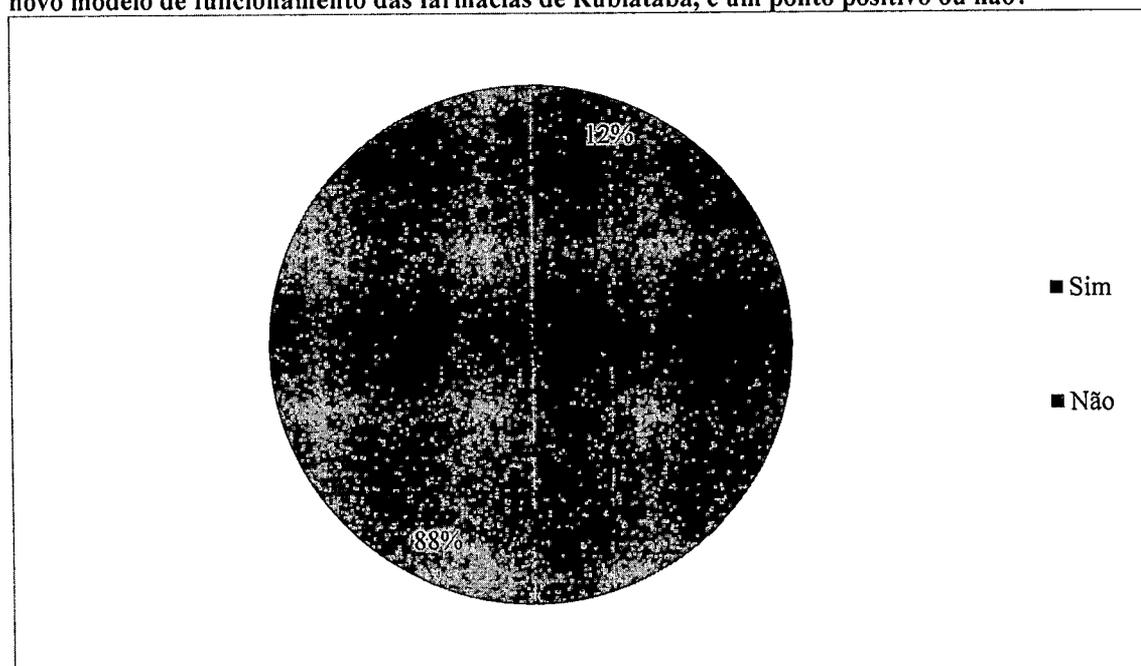
O cliente não espera somente produtos de qualidade, ele deseja ser bem atendido, quer atenção, precisa que seus problemas sejam resolvidos de forma mais ágil possível, pois ele sempre tem pressa. Manter o cliente fiel também não é uma tarefa fácil, dependendo da situação financeira, ele vai buscar o produto onde for mais barato, independente do atendimento que irá ter, ao contrário de outras pessoas que já buscam o atendimento de qualidade sem se importar em pagar mais caro para isso.

Por isso é importante conhecer o perfil do cliente, para saber quais estratégias devem ser utilizadas, qual é a melhor maneira de tratá-lo, qual produto que se identifica mais com ele.

No gráfico 27, mostra que as farmácias estão bem divididas em relação à quantidade de clientes. Com 29% está às farmácias que tem entre 500 a 800 clientes. Com 23% as que têm entre 800 a 1.500 clientes, com 18% as farmácias que tem de 100 a 500 clientes, com 12% as farmácias que tem acima de 2.000 clientes e ambas com 6% estão às

farmácias que tem menos de 100 clientes e os empresários que não souberam responder a esta questão.

Figura 28: Gráfico sabemos que nos últimos meses, houve uma mudança em relação aos plantões. Esse novo modelo de funcionamento das farmácias de Rubiataba, é um ponto positivo ou não?



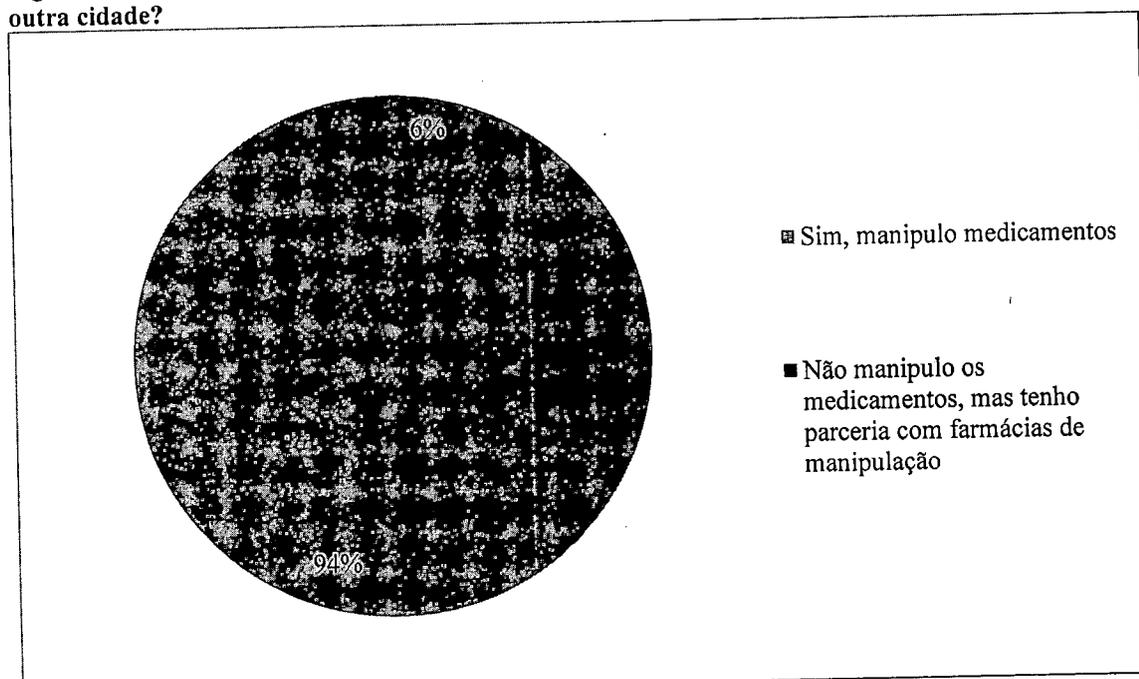
Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

As farmácias de Rubiataba trabalhavam com um revezamento de plantões, onde cada semana uma farmácia ficava de plantão. Como o número de farmácias cresceu em média 41% nos últimos 5 anos os plantões passaram ser com duas farmácias semanais.

Porém nos últimos meses houve mudança, onde a farmácia iria decidir qual seu melhor horário de funcionamento. Como analisado no gráfico essa mudança em relação aos plantões não foi de muito agrado dos empresários, pois a maioria com 88% respondeu que não gostou do novo modelo de funcionamento e uma pequena parcela dos empresários disse que gostou desse novo modelo de funcionamento com 12%.

Na visão destes empresários essa mudança não foi muito vantajosa, porém eles podiam fazer disso uma oportunidade de crescimento, ter farmácias com funcionamento de 24 horas, pois na cidade não há, atender em fim de semana em tempo integral, isso são estratégias que podem facilitar o crescimento empresarial. Principalmente para as farmácias que não estão tendo retorno financeiro esperado.

Figura 29: Gráfico sobre medicamentos manipulados, você manipula os remédios ou são manipulados em outra cidade?

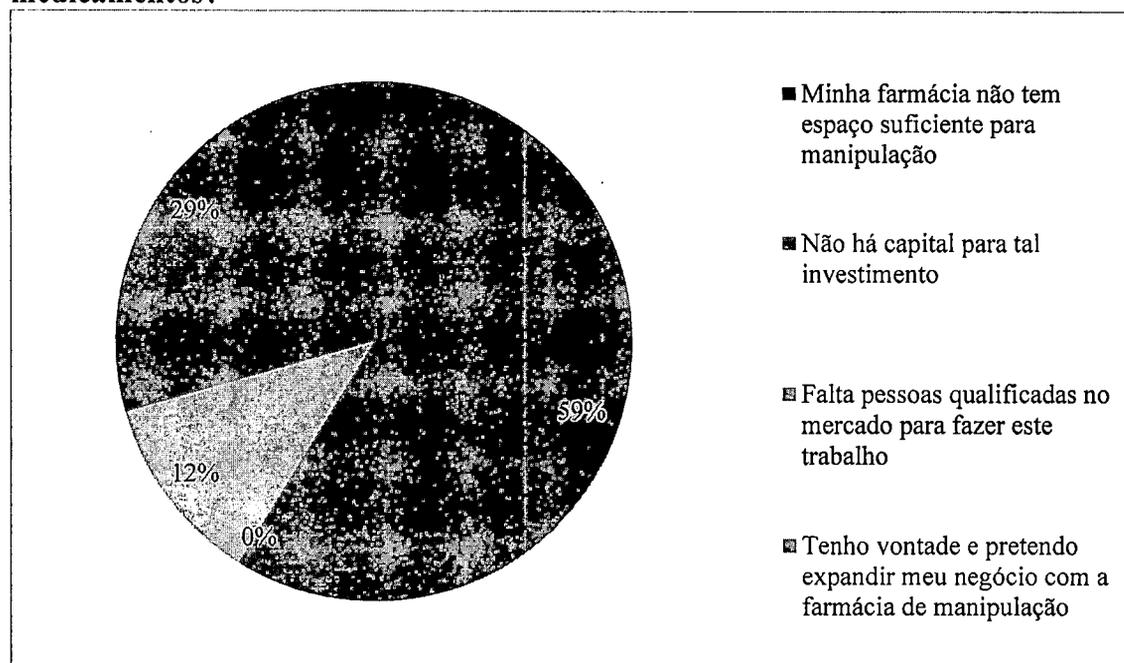


Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016 .

De acordo com Costa (2009) “a manipulação de medicamentos consiste na ação de manufaturar, de forma individualizada, um medicamento conforme prescrição médica ou literatura oficial”. A manipulação de medicamentos é um bom ramo para que os empresários pudessem investir e é uma boa estratégia de crescimento, já que quase não há na cidade. Como mostra o gráfico 29, a maioria das farmácias com 94% não manipulam medicamentos, e apenas 6% manipulam.

Esses dados são de acordo com a pesquisa realizada, porém, acredita-se que na cidade não há farmácias que fazem manipulação de medicamentos ou fórmulas. O empresário que respondeu este questionário pode ter se equivocado durante a sua resposta.

Figura 30: Gráfico você acredita que sua farmácia tem suporte para manipular medicamentos?



Fonte: dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016

Para manipular medicamentos é preciso ter profissionais capacitados na área, e 6% dos empresários afirmam que não há pessoas qualificadas para realizar tal serviço. É preciso ter espaço e suporte para implantar a manipulação na farmácia, e 63% dos empresários dizem que não há esse suporte.

Já 31% dos empresários tem a vontade e pretende expandir a sua farmácia para a manipulação, é uma boa estratégia para crescimento e conseguir espaço no mercado, pois será um diferencial e irá atender um público maior. Nenhum empresário respondeu que não tem capital para tal investimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se compreender com esta pesquisa, que volta do século X surgiram os primeiros estabelecimentos que vendiam medicamentos, eram chamadas de boticas, deste período até o século XIX elas não eram numerosas. A medicina e a farmácia era uma só profissão, mas um decreto do Imperador da Alemanha Frederico II em 1240 fez com que elas se separassem, a partir disso, passaram a surgir escolas que formavam farmacêuticos, esses profissionais já saíam com registro e podiam exercer a profissão.

O ramo farmacêutico vem crescendo consideravelmente nos últimos anos, tanto no comércio varejista como na indústria, é um setor rentável, e vem ganhando espaço no mercado. Isso se deve ao aumento da população idosa, a mulher ter menos diferença salarial que o homem, maior acesso a serviços de saúde e ao aumento expectativa de vida.

Em Rubiataba-Go, o número de farmácias é quase sete vezes maior que o recomendado, e o ideal seriam no máximo três, pela quantidade de habitantes que a cidade possui. Percebeu-se que, se a recomendação fosse seguida, os empresários do ramo estariam em uma situação muito favorável, ocasionaria uma maior lucratividade, seriam bem mais competitivas e teriam uma maior quantidade de clientes.

Nos últimos cinco anos, esse mercado cresceu 41% isso mostra que os empresários sabiam da quantidade de empresas, mas mesmo assim resolveram arriscar. O fator maior que levou a abertura foi ser farmacêutico, esses profissionais terminaram o ensino superior e decidiram empreender.

Antes de abrir qualquer empresa, inclusive no ramo farmacêutico é necessário realizar pesquisa de mercado, ela auxilia na viabilidade, ajuda diminuir as incertezas e no processo de tomada de decisão. A maioria dos empresários disseram que foi realizado estudo de mercado.

O uso das estratégias expressa como a empresa emprega os pontos fortes e tentam diminuir os fracos, assim sendo, favorece para o alcance dos resultados esperados, sem deixar de lado a análise do ambiente externo que são as oportunidades e ameaças.

Conforme a pesquisa realizada as principais estratégias utilizadas no ramo farmacêutico de Rubiataba-Go são: Atendimento de qualidade, preços acessíveis, ou seja, são respectivamente as estratégias de manutenção e sobrevivência. Conforme os empresários essas estratégias estão surtindo efeito. As menos utilizadas são ligadas diretamente ao marketing e variedade de marcas, sendo que elas ajudam a atrair, fidelizar e aumentar as

vendas. Devido à alta concorrência, essas estratégias poderiam ser uma das mais utilizadas, dessa forma, teria maior vantagem competitiva.

A vantagem competitiva é o diferencial que faz o cliente escolher entre empresas do mesmo ramo, preferir uma para ser cliente, ele analisa diversos pontos antes de comprar o que deseja. Uma grande parte dos empresários respondeu que a quantia de clientes que a empresa possui é o suficiente para ter um faturamento, a quantidade varia entre menos de cem a dois mil consumidores. É notável que a farmácias que poucos clientes, conseqüentemente o faturamento é menor, ela deve fazer uso de estratégias que alavanque seu crescimento e desenvolvimento.

Este trabalho foi de grande importância para a pesquisadora, ajudou a compreender melhor sobre os tipos de estratégias e principalmente o ramo farmacêutico o qual vem gerando certos benefícios para o desenvolvimento na cidade de Rubiataba. Todos os objetivos traçados no início desta pesquisa foram atingidos.

Fica como sugestão para próximos pesquisadores e para a instituição de ensino continuar esta pesquisa, visando estudar cada estratégia específica, podendo assim, identificar qual a melhor estratégia a ser utilizada por farmácia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN JR, Loyd V. Introdução à Farmácia de Remington. Tradução: Elenara Lemos Senna et al. Porto Alegre: Artmed, 2016.

ALLEN JR, Loyd V.; POPOVICK, Nicholas G.; ANSEL, Howard C. Formas Farmacêuticas e Sistemas de Liberação de Fármacos. Tradução: Elenara Lemos Senna et al. 9º ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARREIROS, Laécio. Como calcular a margem de lucro de um produto, sd. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI91389-17161,00-COMO+CALCULAR+A+MARGEM+DE+LUCRO+DE+UM+PRODUTO.html>>. Acesso em: 16 maio 2016.

BELMIRO, Luiz Gravina et al. Administração Estratégica. 3º ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva**: dos conceitos à implementação. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CASTRO, Luciano e; NEVES, Marcos Fava. **A Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas**: uma abordagem introdutória. 3º ed. São Paulo: Manole, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIAS. Há farmacêuticos para todas as farmácias, 2010. Disponível em: <<http://www.cff.org.br/noticia.php?id=585>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA DE SÃO PAULO. História da farmácia, sd. Disponível em: <<http://portal.crfsp.org.br/index.php/historia-da-farmacia/51-nossa-historia-nossa-historia/290-surgimento-das-boticas.html>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

COSTA, Ronaldo de Jesus. Manipulação de medicamentos, sd. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/farmacia/artigos/8591/manipulacao-de-medicamentos#ixzz48wTArgHA>>. Acesso em: 17 maio 2016.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideais em negócios. 6º ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FEBRAFARMA. Indústria farmacêutica, sd. Disponível em: <<http://febrafarma.org.br/industria-farmaceutica>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

FERNANDES, Bruno Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento estratégico na prática. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GESTÃO FARMACÊUTICA. O planejamento estratégico para negócios farmacêuticos, 2010. Disponível em:

<<http://gestaofarmaceutica.webnode.com.br/o%20planejamento%20estrategico%20para%20os%20negocios%20farmac%C3%AAuticos/>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

IBGE. Estimativa da população, 2016. Disponível em:

<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=521890&idtema=130&search=goias|rubiataba|estimativa-da-populacao-2016->>. Acesso em: 07 nov. 2016.

KERIN, Roger A., HARTLEY, Steven W., RUDELIUS, Eric N., BERKOWITZ, W. Marketing. 8º ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2013.

LIGOS, Juan Carlos Becerra. Por que existem tantas farmácias no Brasil? 2015. Disponível em: <<http://www.sincofarma.org.br/noticias/noticias-do-setor/porque-existem-tantas-farmacias-no-brasil>>. Acesso em: 09 nov. 2016.

LIMA, Agnaldo. **Como conquistar, fidelizar e recuperar clientes: gestão do relacionamento.** São Paulo: Atlas, 2012.

MAGALHÃES, Marcos Felipe. **Excelência competitiva: Planejamento Estratégico de Terceira Geração.** Rio de Janeiro: LTC, 2012.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios.** 2º ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MATIAS, José Pereira. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 2011.

MEGIDO, José Luiz Tejon, SZULCSEWSKI, Charles John. Administração estratégica de vendas e canais de distribuição. São Paulo: Atlas, 2007.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos.** 2º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MORETTI, Diego de Carvalho; BIGATTO, Bruno Valente; BATOCCHIO, Antônio. Análise estratégica de uma organização do Ramo Farmacêutico, 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0702_0992.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2016.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas.** 32º ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas,** 33ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas.** 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Maurício Fernandes; NEIS, Dyogo. **Planejamento estratégico: a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da estratégia.** 4º ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes; KICH, Juliane Ines Francesco. **Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz.** 2º ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTAL BRASIL. Expectativa de vida do brasileiro sobe para 75,2 anos, 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2015/11/expectativa-de-vida-do-brasileiro-sobe-para-75-2-anos>>. Acesso em: 14 jul. 2016.

RIZZATTI, Giselly; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: a contribuição da liderança organizacional para o processo de implementação da estratégia.** 5º ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, Júlio Cesar. **Estratégia: origem, conceitos e definições,** sd. Disponível em: <<http://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/estrategia-origem-conceitos-definicoes.htm>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

SEBRAE. Como identificar as expectativas dos clientes, sd. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-identificar-as-expectativas-do-cliente,656b26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 17 maio 2016.

SEBRAE. O ramo da farmácia e o potencial das drogarias, 2014. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-ramo-da-farmacia-e-o-potencial-das-drogarias,dbd99e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 07 nov. 2016.

SEBRAE. **Pesquisa de mercado: o que é e para que serve?** 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pesquisa-de-mercado-o-que-e-e-para-que-serve,97589f857d545410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 15 maio 2016.

SEBRAE. **Varejo farmacêutico:** qual a formula do sucesso, sd. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/varejo-farmaceutico-qual-a-formula-do-sucesso/>>. Acesso em: 15 maio 2016.

SECRETARIA ESPECIAL DE DEIREITOS HUMANOS. **Pessoa idosa:** dados estatísticos, sd. Disponível em:< <http://www.sdh.gov.br/assuntos/pessoa-idosa/dados-estatisticos>>. Acesso em: 09 nov. 2016.

STREHLAU, Vivian Iara; TELLES, Renato. **Canais de marketing e distribuição:** conceitos, estratégias, gestão, modelos de decisão. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico:** a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

VENTURA, Leína. Como minimizar despesas com perdas no estoque de uma rede de farmácias do estado de Santa Catarina, 2011. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis304407.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2016.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing:** conceitos, ideias e tendências. São Paulo: Atlas, 2013.

ANEXOS**Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba
Associação Educativa Evangélica**

Aluna: Andrielle Sousa Cena

Professora: Maura S. S. de Paula

Turma: 8 ° período Administração

O objetivo desta pesquisa é identificar as estratégias utilizadas pelas farmácias de Rubiataba, onde será feito uma pesquisa de campo destinada para o trabalho de conclusão de curso da acadêmica Andrielle S. Cena sob orientação da professora Maura S. S de Paula.

1- Gênero:

Masculino

Feminino

2- Qual sua faixa etária:

16 a 25 anos

45 a 60 anos

25 a 45 anos

Mais de 60 anos

3- Qual seu grau de escolaridade?

Ensino fundamental incompleto ou completo

Ensino médio incompleto ou completo

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

Pós graduação, mestrado ou doutorado completo/incompleto

4- Você é cliente de alguma farmácia?

Sim

Não

5- Qual farmácia você mais frequenta? _____.**6- Você é cliente fiel desta farmácia?**

Sim

Não

7- A quanto tempo você é cliente desta farmácia?

- () Menos de 1 ano () De 10 a 20 anos
() De 1 a 5 anos () Mais de 20 anos
() De 5 a 10 anos

8- O que te levou a ser cliente desta farmácia?

- () Qualidade no Atendimento
() Preços acessíveis, descontos, forma de pagamento
() A farmácia ser de algum parente ou amigo
() Por ser bem localizada
() Variedades de produtos
() Outros _____.

9- Qual produto que você mais compra na farmácia?

- () Remédio
() Produtos de Higiene
() Produtos de Beleza
() Todos citados anteriormente

10- Você acredita que é necessário essa quantidade de Farmácias que há na cidade de Rubiataba?

- () Sim () Não

Por quê? _____.

11- Qual modelo de funcionamento das farmácias que você prefere?

- () Plantão, onde é determinado qual farmácia (as) deve ficar aberta durante uma semana por horário prolongado e finais de semana.
() Livre, onde o empresário escolhe quando e qual seu horário de funcionamento

12- Você acredita que Rubiataba deveria ter uma Farmácia de Manipulação?

- () Sim () Não

13- Se você fosse o dono da farmácia que você é cliente, o que faria para torná-la a melhor farmácia de Rubiataba?

Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba
Associação Educativa Evangélica

Alunas: Andrielle Sousa Cena

Professora: Maura de Paula

Turma: 7 ° período Administração

Este questionário é para identificar as estratégias utilizadas pelas farmácias de Rubiataba. Empresários, o nome da sua Farmácia não será divulgado, é apenas um trabalho acadêmico.

1. Gênero

Masculino

Feminino

2. Qual sua faixa etária

Menor de 16 anos

16 a 25 anos

25 a 35 anos

Mais de 35 anos

3. Qual seu grau de escolaridade?

Ensino fundamental incompleto ou completo

Ensino médio incompleto ou completo

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

Pós graduação, mestrado ou doutorado completo/incompleto

4. Sua farmácia está há quanto tempo no mercado?

Menos de 1 ano

De 10 a 20 anos

De 1 a 5 anos

Mais de 20 anos

De 5 a 10 anos

5. O que te levou a montar uma farmácia em Rubiataba?

Ser farmacêutico (a)

Identificou uma oportunidade no mercado

Empresa familiar, você esta dando continuidade a empresa da sua família

outros _____.

6. Para abrir a farmácia, você fez algum estudo de mercado?

Sim Não

7. Antes de você montar a farmácia, você tinha noção da quantidade de farmácias que há em Rubiataba?

Sim Não
 Sabia que tinha concorrência, porém não pensei que seria tanto

8. Como você se sente perante seus concorrentes?

Me sinto ameaçado, pois tenho medo de perder clientes.
 Vejo meus concorrentes como uma oportunidade para me destacar no ramo que atuo.
 É indiferente para mim.
 Sempre observo meus concorrentes.

9. Quais as estratégias que você utiliza para manter e aumentar seus clientes?

Preços acessíveis
 Atendimento de qualidade
 Trabalho com diversas marcas para atender qualquer público
 Investe em marketing

10. As estratégias têm contribuído para o crescimento da farmácia?

Sim Não

11. A quantidade de clientes que a farmácia possui, é o suficiente para se ter um bom faturamento?

Sim Não

12. Você sabe a quantidade de clientes que a farmácia possui?

De 1 a 500 clientes De 1.500 a 2.000 clientes
 De 500 a 800 clientes Acima de 2.000 clientes
 De 800 a 1.500 clientes

13. Esse novo modelo de funcionamento das farmácias de Rubiataba, é um ponto positivo ou não?

- Sim
- Não

14. Sobre medicamentos manipulados, você manipula os remédios ou são manipulados em outra cidade?

- Sim, manipulo os medicamentos
- Não manipulo os medicamentos, mas tenho parceria com farmácias de manipulação.

15. Você acredita que sua farmácia tem suporte para manipular medicamentos?

- Minha farmácia não tem espaço suficiente para manipulação
- Não há capital para tal investimento
- Falta pessoas qualificadas no mercado para fazer este trabalho
- Tenho vontade e pretendo expandir meu negócio com farmácia de manipulação.