

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MATRIZ DE SWOT: O CASO DE UMA EMPRESA FARMACÊUTICA DE CARUARU-PE

José Ribamar Marques De Carvalho

JANAYNA RODRIGUES DE MORAIS LUZ

Diogo Henrique Silva De Lima

Josicarla Soares Santiago

YARA MAGALY ALBANO SOARES

ROBÉRIO DANTAS DE FRANÇA

JOANA DARC MEDEIROS MARTINS

LÚCIA SILVA ALBUQUERQUE

Resumo:

No atual cenário econômico, as organizações estão enfrentando desafios oriundos da internacionalização dos mercados, tais como concorrência acirrada e sofisticação dos clientes. Esse ambiente exige das empresas medidas direcionadas para a obtenção de vantagens competitivas objetivando a agregação de valor junto a seus clientes, tornando o gerenciamento das empresas uma atividade bastante complexa e desafiante. O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados. Esses resultados devem ser medidos por meio de um conjunto de indicadores que só poderão ser analisados se forem detectados aspectos importantes da gestão empresarial, combinando os objetivos traçados e as ações empreendidas para alcançá-los. Enfim, deve enfatizar o planejamento estratégico para se manter competitiva no mercado contemporâneo. Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo verificar a utilização do planejamento estratégico em uma empresa pernambucana, localizada na cidade de Caruaru, especializada na fabricação de medicamentos, baseando-se nos conceitos da Matriz de Swot. Trata-se de um estudo exploratório, realizado por meio de um questionário semi-estruturado aplicado ao controller da entidade; e de uma visita técnica. A partir de informações obtidas foi possível verificar que a Companhia Saúde tem claramente definido seus objetivos, traçados sob a forma de missão e visão da organização. Percebe-se também grande preocupação da entidade com os componentes dos ambientes organizacionais, principalmente o operacional e interno, confirmando a utilização do planejamento estratégico para a obtenção de suas metas. Diante destas observações foi possível analisar, segundo a matriz de Swot, os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades.

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

Planejamento Estratégico e Matriz de Swot: o caso de uma empresa farmacêutica de Caruaru-PE.

Resumo

No atual cenário econômico, as organizações estão enfrentando desafios oriundos da internacionalização dos mercados, tais como concorrência acirrada e sofisticação dos clientes. Esse ambiente exige das empresas medidas direcionadas para a obtenção de vantagens competitivas objetivando a agregação de valor junto a seus clientes, tornando o gerenciamento das empresas uma atividade bastante complexa e desafiante. O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados. Esses resultados devem ser medidos por meio de um conjunto de indicadores que só poderão ser analisados se forem detectados aspectos importantes da gestão empresarial, combinando os objetivos traçados e as ações empreendidas para alcançá-los. Enfim, deve enfatizar o planejamento estratégico para se manter competitiva no mercado contemporâneo. Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo verificar a utilização do planejamento estratégico em uma empresa pernambucana, localizada na cidade de Caruaru, especializada na fabricação de medicamentos, baseando-se nos conceitos da Matriz de Swot. Trata-se de um estudo exploratório, realizado por meio de um questionário semi-estruturado aplicado ao *controller* da entidade; e de uma visita técnica. A partir de informações obtidas foi possível verificar que a Companhia Saúde tem claramente definido seus objetivos, traçados sob a forma de missão e visão da organização. Percebe-se também grande preocupação da entidade com os componentes dos ambientes organizacionais, principalmente o operacional e interno, confirmando a utilização do planejamento estratégico para a obtenção de suas metas. Diante destas observações foi possível analisar, segundo a matriz de Swot, os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades.

Palavras-chave: Setor farmacêutico. Planejamento estratégico. Matriz de Swot.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos.

1 Introdução

No atual cenário econômico, as organizações, independentemente do tamanho ou estrutura, estão enfrentando desafios oriundos da internacionalização dos mercados, tais como um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, de clientes mais exigentes, das rápidas mudanças nos produtos e processos em função de avanços tecnológicos. Esse ambiente de acirrada competição e consumidores sofisticados exige das empresas medidas direcionadas para a obtenção de vantagens competitivas objetivando a agregação de valor junto a seus clientes, tornando o gerenciamento das empresas uma atividade bastante complexa e desafiante.

O sucesso de uma entidade é avaliado pelos seus resultados, medidos por um conjunto de indicadores que reflitam, de forma balanceada, harmônica e sustentada, as necessidades e interesses organizacionais. Para que essas necessidades e interesses sejam atendidos, a organização deve definir sua visão, missão, suas estratégias, seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades, como maneira de garantir vantagem competitiva. Enfim, deve enfatizar o planejamento estratégico para se manter competitiva no mercado contemporâneo.

O presente trabalho tem como objetivo verificar a utilização do planejamento estratégico em uma empresa pernambucana especializada na fabricação de medicamentos,

baseando-se nos conceitos da Matriz de Swot, base das ferramentas estratégicas disponíveis aos gestores. Trata-se de um estudo exploratório, realizado por meio de um questionário semi-estruturado aplicado ao *controller* da entidade com intuito de captar dados relevantes que serão necessários para o conhecimento do planejamento estratégico; e de uma visita técnica, onde foi possível conhecer toda a estrutura da organização, passando por todos os departamentos, sendo essa fase grande responsável pelo conhecimento da empresa como um todo. Outras fontes de informação foram às análises dos documentos primários cedidos pela empresa (pesquisa documental).

Inicialmente é realizada uma discussão sobre os conceitos e importância do planejamento estratégico para a sobrevivência das organizações no atual ambiente empresarial. Por fim, os resultados obtidos são analisados e interpretados conduzindo, assim, para as considerações finais.

2 A importância do planejamento estratégico no contexto da inovação tecnológica

Ao longo dos anos muitas técnicas foram desenvolvidas dentro do chamado Planejamento Estratégico com o objetivo de formar a base de sustentação da Administração Estratégica. Acredita-se que essas ferramentas maximizam os resultados na decisão e sua aplicação, individualmente ou em conjunto, permitindo o desenvolvimento de ações preventivas perante os riscos ocultos e ciladas estratégicas, de forma a garantir a sobrevivência e a rentabilidade das organizações num ambiente cada vez mais competitivo.

Eccles e Mavrinac (1995) argumentam que ao construir um sistema estratégico de mensuração, além da coleta de dados não financeiros, os gestores podem visualizar onde o valor está sendo criado, onde são necessários investimentos e melhorias, e onde as estratégias da organização estão sendo bem sucedidas. Assim, percebe-se que o processo de comunicação dentro do ambiente organizacional a partir de um fluxo de informações entre as partes envolvidas no processo (clientes, funcionários, gerentes, etc.) é de fundamental importância para o sucesso na atual conjuntura empresarial.

Dentro deste panorama uma dualidade precisa ser esclarecida: planejamento estratégico x administração estratégica. Num primeiro momento parece se tratar de nomenclaturas diferentes para a mesma idéia. Porém, de acordo com a tabela 1, percebe-se que é praticamente impossível a implantação da administração estratégica sem a utilização do planejamento estratégico, ao mesmo tempo em que o objetivo maior do planejamento estratégico deve estar aliado à implantação da administração estratégica.

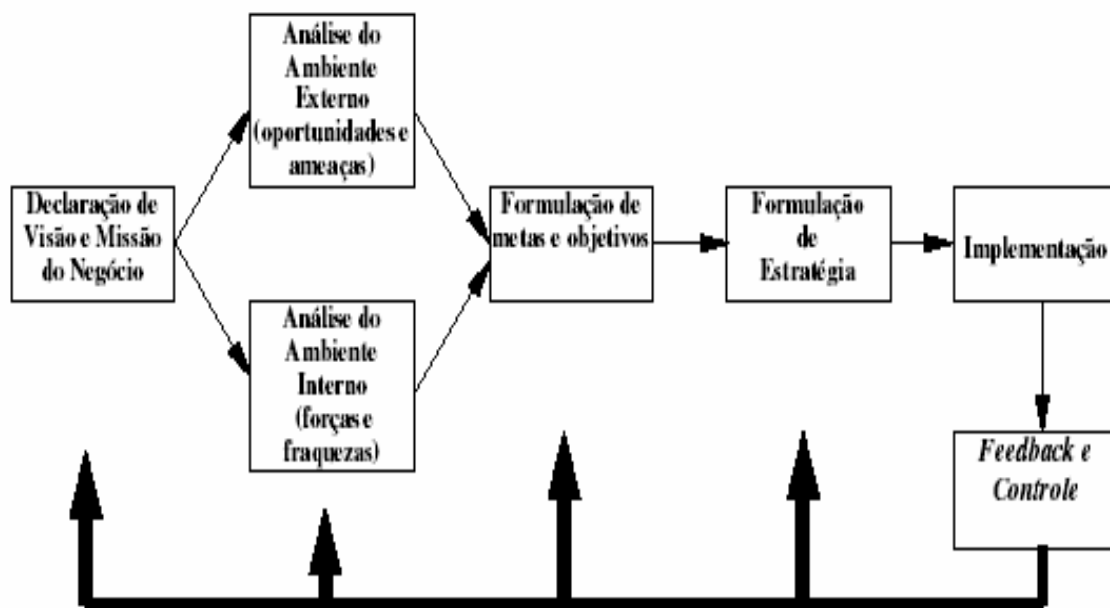
Tabela 1: Relações entre o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
Estabelece uma postura em relação ao ambiente.	Acresce capacitação estratégica
Lida com fatos, idéias e probabilidades.	Acresce aspirações em pessoas com mudanças rápidas na organização.
Termina com um plano estratégico	Termina com um novo comportamento
Sistema de planejamento	Sistema de ação
É cartesiano (<i>Nota do autor</i>)	É comportamental (<i>Nota do autor</i>)

Fonte: Adaptado de GAJ, 1987.

Fica evidenciado, portanto, que a administração estratégica propõe um novo comportamento empresarial, logo, trata-se de um processo de mudança cultural, e que não pode ser implantado de forma repentina. Por outro lado, o Planejamento Estratégico é composto de técnicas que auxiliam as organizações na interpretação da realidade ambiental, fomentando uma base para a mudança cultural e a absorção da Administração Estratégica. A

figura 1 visualiza as etapas do processo de planejamento estratégico de um negócio, processo que envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo.



Fonte: KOTLER, 1998.

Figura 1: O processo de Planejamento Estratégico do Negócio.

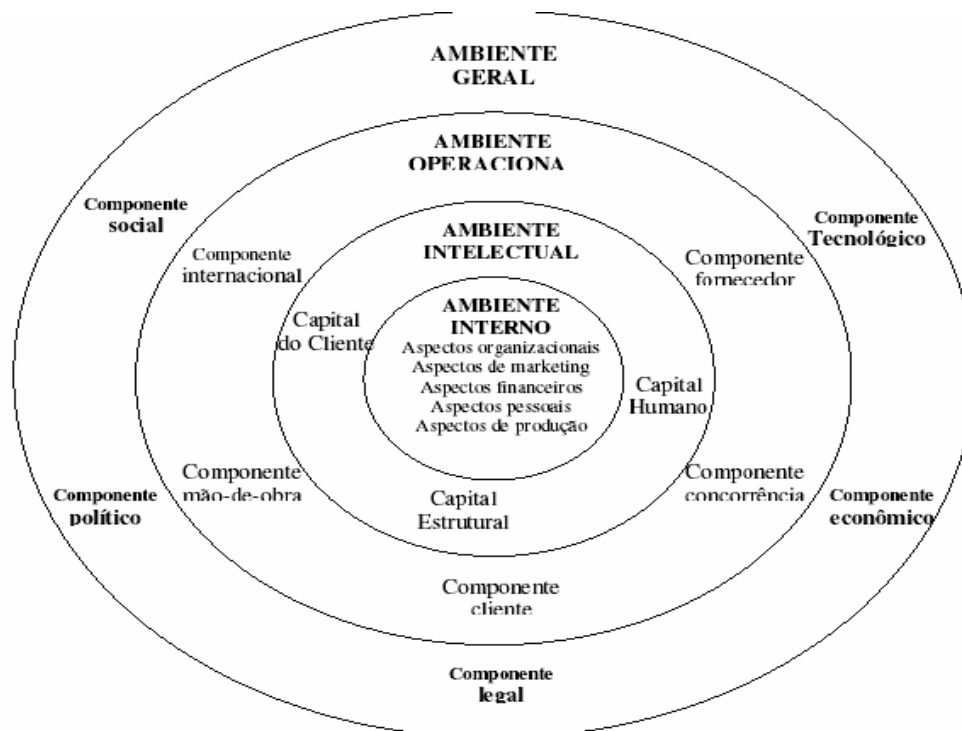
O planejamento estratégico é uma metodologia de posicionamento da empresa frente ao seu mercado, definindo os caminhos que a empresa irá seguir; seu posicionamento atual; os objetivos e metas do negócio, os valores da empresa, sua visão e missão, devendo servir de alicerce para a implantação de todas as ações da organização.

Um plano estratégico é um esforço para evitar que o negócio seja prejudicado caso ocorra uma mudança nas condições ambientais. Assim, trata-se de elaborar uma análise das oportunidades e ameaças vindas tanto de fatores internos à organização, quanto de fatores externos. Por outro lado, deve-se identificar também quais os pontos fortes e os pontos fracos da empresa em relação ao negócio. Esta análise, efetuada de forma sistemática permite que a empresa tenha um direcionamento do futuro do mercado, elaborando as metas e os objetivos da empresa que atendam às suas variâncias.

Sob esse aspecto, a grande vantagem de um plano estratégico é a sua pró-atividade, ou seja, através do plano estratégico a empresa consegue antecipar problemas e, se não conseguir evitá-los, pelo menos conseguirá reagir mais rapidamente, e ter alternativas para suas conseqüências.

2.1 Ambientes Organizacionais

Qualquer uma das técnicas do planejamento estratégico tem sua atuação baseada na divisão ambiental demonstrada na Figura 2. O ambiente numa organização está dividido em quatro níveis distintos: o ambiente geral, o ambiente operacional, o ambiente intelectual e o ambiente interno. O inter-relacionamento entre estes níveis, bem como os fatores inerentes a cada um são pontos fundamentais de análise para a Administração Estratégica.



Fonte: Biachio e Batocchio, 1999.

Figura 2: A organização, os níveis de seus ambientes incluindo-se o ambiente intelectual e os componentes destes níveis.

O ambiente geral é o nível de um ambiente externo à organização, composto de componentes que normalmente tem amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização. É formado por componentes que não estão sob controle da organização (econômico, político, legal), porém ignorá-los significa um sério “perigo” para a organização. (CERTO; PETER, 1993). Apesar da organização não possuir qualquer tipo de controle sobre os componentes, ela precisa monitorá-los de alguma forma, para evitar possíveis surpresas futuras.

O segundo elo da análise ambiental, denominado ambiente operacional é o nível do ambiente externo à organização composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente imediatas na administração da organização. (CERTO; PETER, 1993).

Glueck e Jauch (1984) detalham com bastante precisão o ambiente operacional (tabela 2).

Tabela 2: Quadro explicativo dos componentes do Ambiente Operacional

COMPONENTES DO AMBIENTE OPERACIONAL		
COMPONENTES	CONCEITOS	EXEMPLOS
Cliente	Reflete as características e o comportamento de quem consome produtos e serviços da organização.	Hábitos, idade, religião, raça, costumes, sexo, padrão de vida, classe social, formação cultural.
Concorrência	São as características das empresas que buscam os mesmos recursos.	Pontos fracos e pontos fortes dos concorrentes, bem como a capacidade potencial de atender o mercado.
Mão-de-Obra	Formado pelos fatores que influenciam a disponibilidade de	Nível de conhecimento, treinamento, faixa salarial

	recursos humanos para o trabalho na organização.	desejada, idade média.
Fornecedor	Inclui as variáveis relacionadas às pessoas ou empresas que fornecem recursos para a organização operar.	Credibilidade do fornecedor, qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, confiabilidade nas entregas, preços, termos de crédito, posturas dos vendedores, ética no cumprimento das obrigações.
Internacional	Inclui questões que prevalecem nos países estrangeiros com os quais a empresa faz negócios.	Leis, práticas políticas, cultura, ambiente econômico, etc.

Fonte: Adaptado de Glueck e Jauch, 1984.

No tocante ao ambiente intelectual que está relacionado ao capital intelectual da organização, Edvinsson & Malone (1998), dão idéia do que significa – tabela 3.

Tabela 3: Quadro explicativo dos componentes do ambiente intelectual.

COMPONENTES DO AMBIENTE INTELECTUAL	
COMPONENTES	CONCEITOS
Capital do Cliente	É o valor da franquia, os relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais a empresa vende seus produtos e serviços.
Capital Humano	É o conhecimento que as pessoas adquirem e levam para casa ao do expediente.
Capital Estrutural	Pertence à empresa e se apresenta sob forma de: tecnologias, invenções, dados, publicações e processos

Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone, 1998.

No centro da análise ambiental está o ambiente interno. De acordo com Certo e Peter (1993), “o ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização”. Os componentes do ambiente interno são constituídos por elementos que estão sob controle da organização, podendo ser considerado o próprio nível de ambiente da organização, pois está inserido no seu interior. Qualquer alteração neste ambiente tem reflexo imediato e decisivo na organização. Assim, os componentes deste ambiente devem e podem ser mantidos sob rigoroso controle, de preferência com a utilização de técnicas estatísticas, pois estas possibilitam a previsão de ações futuras.

Tabela 4: Quadro explicativo dos componentes do Ambiente Interno.

COMPONENTES DO AMBIENTE INTERNO	
ASPECTOS	EXEMPLOS
Organizacionais	Rede de comunicações, estrutura organizacional, registro dos sucessos, hierarquia de objetivos, políticas, procedimentos e regras, habilidade e equipe administrativa.
Marketing	Segmentação de mercado, estratégia do produto, estratégia de promoção e estratégia de distribuição.
Pessoal	Relações trabalhistas, práticas de recrutamento, programas de treinamento, sistema de avaliação de desempenho, sistema de incentivos, rotatividade e absenteísmo.
Produção	Layout das instalações da fábrica, pesquisa e desenvolvimento, uso de tecnologia, aquisição da matéria-prima, controle de estoques, e uso de subcontratação.

Financeiros	Liquidez, lucratividade, oportunidades de investimentos, atividades.
-------------	--

Fonte: Adaptado de Glueck e Jauch, 1984

Desta forma, transforma-se em ponto fundamental o acompanhamento das forças macro-ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro-ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores etc.), objetivando identificar pontos e tendências codificadas em novas oportunidades e/ou ameaças que possam afetar o desempenho empresarial.

Para que a análise do ambiente atinja os objetivos para os quais se destina torna-se necessário uma classificação da dinâmica desse ambiente. Sob esse enfoque Baird et al. (1990) assegura que uma característica do ambiente que os gerentes precisam considerar particularmente é a relação entre o grau de complexidade e a taxa de mudança. Estes têm influências distintas em uma organização e necessariamente não operam em harmonia.

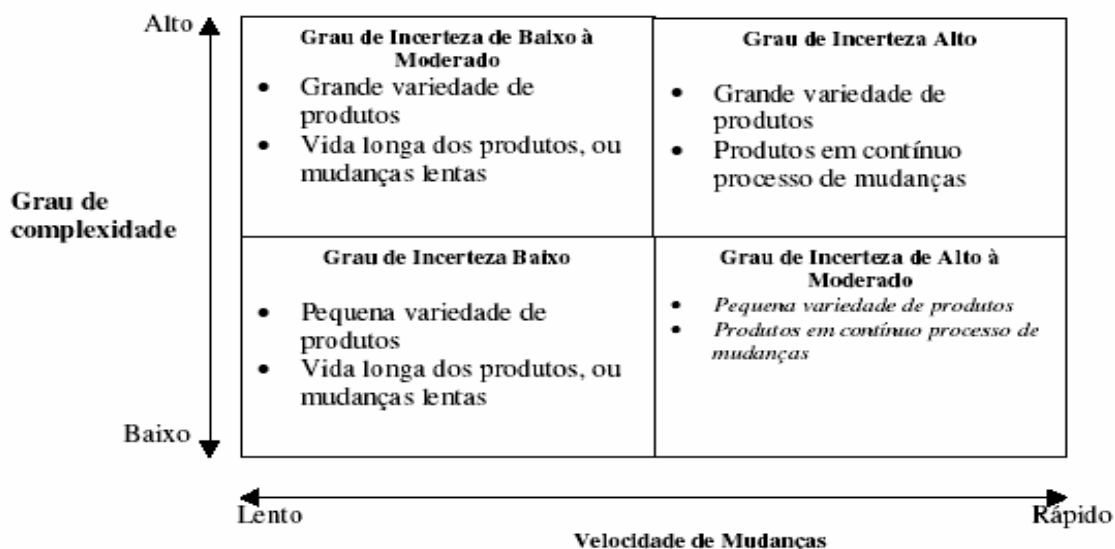
O grau de complexidade é relativo ao número de forças ambientais que influenciam a organização e o caráter destas forças. A taxa de mudança está relacionada à velocidade ou a frequência com que tais fenômenos ocorrem. A relação entre estas características ambientais, permite a classificação quanto ao nível de incertezas ambientais onde a organização opera. Assim, organizações que operam em ambientes complexos e com baixa taxa de mudanças devem ser analisadas diferentemente das organizações que operam em ambientes mutantes, porém com pouca complexidade. (BAIRD et al., 1990).

2.2 Matriz de SWOT

Existem várias ferramentas dentro do planejamento estratégico para realizar a análise ambiental, identificando oportunidades e ameaças para uma entidade. A mais comum de todas, e também a base estrutural de todas as outras é a Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Por outro lado, o ponto mais crítico para a elaboração do plano de negócios está localizado na micro e pequena empresa, pois empresas de grande porte possuem uma estrutura administrativa forte, composta por pessoas qualificadas e perfeitamente cientes dos benefícios deste trabalho, que normalmente realizam o planejamento estratégico.

Ainda no caso de grandes empresas, é comum a contratação de consultorias especializadas em Planejamento Estratégico para apoiar o desenvolvimento do trabalho. Já nas micro e pequenas empresas, onde os recursos são mais limitados, contratar esse tipo de serviço não é uma realidade, e normalmente a estrutura administrativa resume-se a alguns sócios, quando não resumida somente no proprietário da empresa, que, comumente, tem um forte espírito empreendedor, porém com pouca formação acadêmica. É nesse contexto que a matriz SWOT destaca-se para a realização da análise ambiental. A simplicidade de sua aplicação permite que uma pessoa possa realizar as análises com auxílio de uma lista de conferência, desobrigando-se, desta forma, a reunião de um grupo de pessoas, o que certamente tornaria o processo mais oneroso.

Utilizando-se a matriz exibida na Figura 3, pode-se facilmente identificar o tipo de ambiente em que a empresa opera.



Fonte: Baird et al, 1990.

Figura 3: Quadro demonstrativo do relacionamento entre o grau de complexidade e a velocidade de mudanças no ambiente

Pode-se visualizar que o grande objetivo da análise ambiental é a identificação dos rumos que a empresa deverá seguir e quais os passos para que ela atinja seus objetivos. Para tanto, o resultado da análise ambiental através de uma ferramenta qualquer do Planejamento Estratégico, neste caso a Matriz SWOT, será a definição das metas e objetivos estratégicos da empresa.

Segundo David (1997), a Matriz SWOT é uma importante ferramenta que ajuda os gerentes no desenvolvimento de quatro tipos de estratégias: a) Estratégia SO que usa a força interna da empresa para tomar vantagem nas oportunidades externas; b) Estratégia WO que visa melhorar as fraquezas internas tomando vantagens nas oportunidades externas; c) Estratégia ST que usa a força da empresa para evitar ou deduzir o impacto das dificuldades externas; e d) Estratégia WT que são táticas defensivas direcionadas para a redução das fraquezas internas e evitar dificuldades ambientais.

Notadamente, o desenvolvimento de uma cultura empreendedora dentro de uma empresa nascente deve passar pelo planejamento estratégico. Desenvolver um modelo de Planejamento Estratégico direcionado para a inovação sistemática exige a identificação das fontes de oportunidades inovadoras. Segundo Drucker (1998) estas fontes de oportunidades inovadoras são em número de sete, sendo quatro originárias do ambiente interno da própria organização e três originárias do ambiente externo.

É importante deixar claro que, qualquer que seja o mercado de atuação de uma empresa, ela deverá monitorar sistematicamente as sete fontes de oportunidades inovadoras para fazer um planejamento estratégico voltado para a inovação.

Para Drucker (1998), as quatro fontes de oportunidades inovadoras originárias do ambiente interno são:

- O Inesperado: é representado pelos fatos que surpreendem uma empresa, seja pelo sucesso, pelo fracasso ou por um evento externo qualquer. Todas as empresas devem reservar espaço para avaliar os fatos inesperados e encontrar alternativas para aproveitá-los.
- As incongruências: é uma discrepância entre a realidade como ela é de fato, e a realidade como se pressupõe que deveria ser.
- Necessidade de processo: são as oportunidades que aparecem quando um produto ou serviços não está atendendo as necessidades dos clientes, sendo que os últimos estão

processando algum tipo de mudança ou adaptação no produto para poder utilizá-lo. Mas, neste caso é importante tomar alguns cuidados, tais como: compreender a necessidade, para que se possa definir a especificação da solução; possuir o conhecimento para a execução do trabalho; e definir uma solução que seja adequada aos hábitos e valores das pessoas que fazem o trabalho.

- Estruturas da indústria e do mercado: são oportunidades que surgem na forma como as empresas atuam. Normalmente, são quatro indicativos que evidenciam alterações na estrutura industrial: quando um setor está crescendo mais rápido que a população ou que a economia, a probabilidade de uma mudança é bastante acentuada; quando um setor em franco crescimento dobra de tamanho, é muito provável que a forma das empresas, inseridas neste setor, de negociarem já esteja inadequada; quando as tecnologias utilizadas pelo setor, vistas separadamente, começam a convergir para um ponto comum; e a forma como a indústria faz negócios esteja em processo de mudanças.

Já as três fontes de oportunidades inovadoras originárias do ambiente externo são:

- Mudanças demográficas: são as mudanças relativas à população, como por exemplo: crescimento, faixa etária, poder de compra, nível educacional, concentração demográfica, movimentos migratórios, etc. As empresas não podem ficar esperando os resultados das estatísticas governamentais para identificar as mudanças.
- Mudanças em percepção: quando os fatos não mudam, o que muda é o significado, e muitas vezes não se encontra explicações lógicas para tanto, sendo de difícil quantificação. Neste caso estão incluídos os modismos e as novidades, que não provocam mudanças verdadeiras de percepção e desaparecem dentro de pouco tempo. Logo, esta distorção da mudança de percepção deve ser identificada.
- Conhecimento novo: é a fonte mais conhecida de oportunidades de inovação, e difere das demais pela duração, taxa de perdas, e desafios. Está intimamente ligada à pesquisa científica, e é difícil de ser controlada, uma vez que uma simples descoberta pode transformar totalmente um mercado. Dois fatos são relevantes dentro do conhecimento novo como fonte de inovação: primeiro, é o tempo decorrente entre uma descoberta e sua aplicação e a transformação desta tecnologia em produtos e serviços; segundo, é que uma descoberta nunca é fruto de um só fator, mas sim da convergência de vários eventos, científicos ou não.

Dessa maneira, elaborar um planejamento estratégico apontado para a inovação significa contemplar as sete fontes de inovação durante o processamento da análise ambiental do planejamento.

3 Análise dos Resultados

3.1 Caracterização da Empresa

A empresa pesquisada está localizada no Agreste Pernambucano, na cidade de Caruaru, que atende ao mercado nacional e conta com a participação de várias universidades e institutos de pesquisa, inclusive na Inglaterra, Portugal e Suíça. Existe na organização uma parceria direcionada ao desenvolvimento de pesquisas. A parceria é realizada entre as Universidades Federais do Ceará, Rio grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Bahia, bem como com a Universidade de Farmácia do Porto (Portugal), além de interagir com os maiores centros em pesquisa fitoquímicas, em Losane – Suíça.

A empresa Companhia da Saúde (denominação fictícia) vem se destacando no cenário brasileiro por sua excelência empresarial, fundada em 1990 por um grupo de ex-executivos da Indústria Farmacêutica. A mesma possui 113 itens de medicamentos desenvolvidos.

A Companhia possui vários departamentos/setores que contribuem no processo estratégico farmacêutico da companhia conforme relacionado abaixo:

- Almoxarifado;
- Setor de manipulação de sólidos;
- Setor de sólidos;
- Setor de líquidos;
- Setor de semi-sólidos;
- Setor de embalagem e expedição;
- Departamento de controle da qualidade - crucial na análise da matéria-prima, medicamentos e embalagem;
- Departamento de garantia de qualidade - que é responsável pelas inspeções feitas na fábrica, verificando se todos os funcionários estão cumprindo com tudo que é imposto pelos procedimentos (higiene até a segurança no trabalho) acompanha o setor dos lotes e estabilidade.

Atualmente, dois grandes projetos estão sendo desenvolvidos: um para o tratamento do câncer (parceria entre a indústria e a Escola Paulista de Medicina); e uma pílula anticoncepcional masculina já entregue para análises finais do Ministério da Saúde. A empresa mantém em Caruaru um centro de pesquisa e desenvolvimento, com um excelente controle de qualidade. Outras informações relevantes podem ser vistas na tabela 5.

3.2 A Visão e Missão da Empresa

A empresa Companhia da Saúde possui a seguinte declaração de visão: “Ser a indústria farmacêutica brasileira líder na pesquisa e inovação tecnológica”. Sua declaração de missão é: “Contribuir efetivamente com a vida produzindo medicamentos para a saúde. Pesquisar e desenvolver o melhor possível na direção do progresso humano e social”.

Segundo a empresa, o seu sucesso é medido pelo sucesso dos clientes, acionistas, comunidades e pessoas. Desta forma, a empresa se apóia nos seguintes valores para consecução de seus objetivos:

- **Integridade:** os seus colaboradores precisam ser honestos e responsáveis nos relacionamentos com clientes, fornecedores, colegas, acionistas e comunidade, uma vez que o alicerce da empresa é a integridade;
- **Responsabilidade social:** a empresa se compromete a trabalhar de forma a promover a segurança, a saúde e o bem-estar dos indivíduos e a preservação do meio ambiente;
- **Cliente:** a empresa se compromete em ser o fornecedor e a marca preferida em cada um dos mercados que atende e em todas as regiões em que atuar;
- **Excelência:** a empresa se compromete em fornecer produtos que atendam ou excedam as necessidades de seus clientes. Perseguirá, incansavelmente, a melhoria contínua e a inovação em tudo o que fizer para criar significativa vantagem competitiva;
- **Pessoas:** cada empregado terá oportunidades iguais em um ambiente de trabalho que estimule a comunicação e o envolvimento, ao mesmo tempo em que será recompensado e reconhecido por realizações individuais e em equipe, considerando que elas são a chave do sucesso da empresa;
- **Lucratividade:** a empresa está empenhada em obter retornos financeiros que permitirão o desenvolvimento sustentável e adicionarão valor aos acionistas.

3.3 Processo de gestão estratégica do ponto de vista teórico e situacional da empresa pesquisada

A Companhia da Saúde, através da análise de cenários, é quem estabelece as estratégias e as metas planejadas de longo prazo, para os próximos cinco anos e para o próximo ano, tanto no nível corporativo quanto no nível das unidades.

Como projetos a serem desenvolvidos pela empresa, foram identificados medicamentos para Diabetes, Colesterol, Úlcera, defesas orgânicas, além de um produto produzido em Caruaru, que está sendo usado em testes preliminares em um Hospital de New York.

Os produtos desenvolvidos pela empresa são caracterizados em duas categorias distintas:

- Medicamentos fitoterápicos: compostos exclusivamente de plantas medicinais. Ex. Giamebil, Florax, Kronel (patenteados pela companhia).
- Medicamentos Halopáticos: feitos a base de compostos sintetizados em laboratório e que podem causar efeito colaterais. Ex.: Prostokos (patenteado pela companhia).

As fontes de conhecimento da Empresa Farmacêutica de Medicamentos estão relacionadas à expansão de seus conhecimentos através de incentivos na área de P&D (colaboradores internos – áreas específicas), juntamente com as parcerias obtidas, onde busca:

- Novas fórmulas de medicamentos - Novos produtos;
- Manter-se em destaque como um dos maiores laboratórios farmacêuticos nacionais;
- Estimular o desenvolvimento do corpo funcional da empresa.

No tocante ao foco no produto/processo a pesquisa detectou que:

- A organização acumula conhecimentos sobre o resultado dos produtos, investindo nos seus processos produtivos, com um controle de qualidade rigoroso;
- Os avanços tecnológicos encontram-se em ascensão (modernização tecnológica), apesar de possuir boas instalações fabris.
- Orçamento PVC – criado pela empresa (Plano Vencer a Crise), visa minimização dos custos da empresa.
- Dificuldade observada – necessidade de alto investimento.

Com relação à capacitação dos colaboradores foi informado que as ações da empresa se classificam em coletivas e individuais, onde:

- 70% coletivo - As ações empresariais motivam os colaboradores – todos com, no mínimo, 2º grau, com cursos de capacitação e treinamento.
- 30% individual - Existe uma preocupação com o pessoal especializado nas áreas específicas para aprendizado científico como farmácia, química, gerente de produção, além da ênfase dada ao setor financeiro.

No que diz respeito ao modelo de disseminação das informações a empresa utiliza as seguintes medidas:

- O modelo adotado de disseminação do conhecimento está relacionado mais ao informal, utilizando a comunicação de acordo com a necessidade dos processos que irão ser realizados.
- Reuniões e encontros mensais com os chefes de departamento e colaboradores da produção.
- Exposição dos procedimentos relacionados aos processos produtivos.

- Utiliza-se do modelo formal, quando a organização pretende institucionalizar um novo método ou produto.

Pode-se analisar o seu ambiente organizacional através da análise de SWOT, onde foram observados os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades da empresa.

Pontos fortes

- Layout bem definido;
- Política de marketing e vendas focadas no cliente potencial – o médico;
- Inovação tecnológica;
- Minimização dos encargos sociais com a terceirização.
- Marca competitiva no mercado.
- Exclusividade e domínio tecnológico do produto Giamebil no mercado nacional.
- Controle rigoroso dos custos através dos sistemas de informações.

Pontos fracos

- Ausência de política de educação continuada;
- Localização da empresa;
- Capacidade ociosa dos equipamentos fabris.

Ameaças

- Empresas multinacionais;
- Dificuldade na aprovação de projetos de pesquisa na área junto ao ministério da saúde;
- Avanço tecnológico dos concorrentes.

Oportunidades

- Investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos farmacêuticos;
- Parcerias com universidades da região;
- Potencialidade de acesso ao mercado externo;
- Expansão da distribuição dos produtos com a duplicação da BR 232.

Em sua relação com os colaboradores à empresa busca estimular a participação dos funcionários no processo produtivo, em políticas inovadoras adotadas, entretanto, precisa definir formas de melhorar esse processo (Balanço Social), com alternativas que garantam a sustentabilidade da empresa. A preocupação com o ambiente é constante, existe a adoção de práticas corretas no sistema de descarte e manuseio dos materiais.

A Companhia da Saúde participa de um grupo que compartilha conhecimentos, desenvolvimento e relacionamento entre médicos das áreas de obstetrícia e ginecologia – Clube Gino, grupo que enfatiza a consciência de investir em pesquisa e desenvolvimento por parte da organização.

4 Considerações Finais

O atual ambiente empresarial, caracterizado principalmente pelo aumento da concorrência e da sofisticação dos consumidores, é uma variável determinante para a sobrevivência das empresas fazendo com que suas atuações estejam voltada para a gestão estratégica, na tentativa de adquirir vantagem competitiva. Nessas condições é preciso definir claramente os objetivos a serem alcançados, implementar ações e, principalmente, avaliar se essas estratégias estão direcionadas para o atendimento das metas traçadas, num contínuo processo de aperfeiçoamento e ajuste, maximizando os resultados no processo decisório.

Percebe-se que o planejamento estratégico dentro das empresas vem ganhando cada vez mais relevância, se tornando uma variável decisiva para o sucesso empresarial. O planejamento estratégico é uma metodologia de posicionamento da empresa frente ao seu mercado, definindo os caminhos que a empresa irá seguir, tendo por base os objetivos e metas do negócio que servem de alicerce para a implantação de todas as suas ações. Assim, é preciso analisar e avaliar continuamente o ambiente no qual as entidades estão inseridas buscando identificar tendências, bem como empreender ações que conduzam para a consecução dos objetivos declarados.

Esta pesquisa buscou verificar a utilização do planejamento estratégico em uma empresa pernambucana especializada na fabricação de medicamentos, baseando-se nos conceitos da Matriz de Swot, base das ferramentas estratégicas disponíveis aos gestores. A partir de informações obtidas junto ao *controller* da empresa, foi possível verificar que a Companhia Saúde tem claramente definido seus objetivos, traçados sob a forma de missão e visão da organização. Percebe-se também grande preocupação da entidade com os componentes dos ambientes organizacionais, principalmente o operacional, no âmbito dos clientes e fornecedores; e interno, destacando-se a atenção dada a capacitação de seu pessoal e os investimentos na produção. Diante destas observações foi possível analisar, segundo a matriz de Swot, os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades da Companhia Saúde.

Finalmente, se objetivou com esse trabalho evidenciar como o planejamento estratégico pode ser útil no processo decisório, identificando, a partir da visão e missão da entidade e das ações empreendidas, possíveis gargalos e suas respectivas correções, melhorando o desempenho de empresas inseridas no setor farmacêutico.

Referências

ABREU, R. A. **Planejamento Estratégico do Negócio Utilizando os Conceitos do Balanced Scorecard (BSC)**. RAA consultoria LTDA. Rio de Janeiro, 2004.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração - construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BIAGIO, L. A. **Modelo para desenvolvimento de análise das oportunidades de inovação para empresas incubadas**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. A importância da avaliação do capital intelectual na administração estratégica. In: XIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1999, Rio de Janeiro: **Anais...** Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1999.

CÂNDIDO, G. A.; CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

DAVID, F. R. **Strategic management**. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor – Prática e Princípios**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ECCLES, R. G.; MAVRINAC, S. Improving the Corporate Disclosure Process. **Sloan Management Review**, 36, 1995.

GLUECK, W. F.; JAUCH, L. R. **Business policy and strategic management**. New York: McGraw-Hill, 4 ed, 1984.

OTTOBONI, C. **Uma proposta de abordagem metodológica para implementação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas**. Itajubá, 2002. 104 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UNIFEI.