

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXVI Seminário de Iniciação Científica

**CLASSIFICAÇÃO DA GESTÃO À LUZ DA TEORIA DAS ESCOLAS DE  
FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: UM ESTUDO MULTICASO EM  
ORGANIZAÇÕES FARMACÊUTICAS DE IJUÍ<sup>1</sup>**  
**CLASSIFICATION OF MANAGEMENT IN THE LIGHT OF STRATEGIC  
SCHOOL'S THEORY: A MULTIPLE STUDY IN PHARMACEUTICAL  
ORGANIZATIONS OF IJUÍ**

**Camila Fernanda Kanieski Novotny<sup>2</sup>, Daniel Knebel Baggio<sup>3</sup>, Felipe  
Cavalheiro Zaluski<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Pesquisa desenvolvida no curso de Administração da UNIJUI

<sup>2</sup> Aluna do Curso de Administração da UNIJUI. E-mail: camila\_novotny@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Contabilidade pela Universidad de Zaragoza, Espanha. Professor do DACEC e PPGDR da UNIJUI. E-mail: baggiold@unijui.edu.br

<sup>4</sup> Mestrando em Desenvolvimento Regional e Graduado em Administração pela UNIJUI. Bolsista PROSUC/Capes. E-mail: felipezaluski@hotmail.com

## **1 INTRODUÇÃO**

O fenômeno da globalização econômica promoveu mudanças rápidas em praticamente em todos os segmentos. Nesse meio, surge ainda a especificidade do ramo de farmácia, que muito mais que um simples local de revenda de medicamentos, passou a ser parte da rotina de consumo de muitas pessoas. Segundo Rossi (2001), o segmento farmacêutico é considerado um grande mercado no Brasil, entretanto, de acordo com Bermudez (1995) extremamente monopolizado e/ou oligopolizado em função da concentração do mercado por classes terapêuticas em que as empresas líderes monopolizam o mercado.

O mercado farmacêutico ao mesmo tempo em que promove desafios, também oferece grandes oportunidades em abrangência e crescimento (GADELHA, 1990). Deste modo, as organizações buscam formular e implementar as estratégias como mecanismos para criar objetivos, metas e ações que proporcionem a sobrevivência da entidade. Conforme Sausen (2003) a formulação de estratégias depende da corrente teórica que mais influencia os gestores ou dirigentes da organização, e também da natureza, da complexidade e da competitividade que envolve o ambiente, devendo ser levado em consideração os valores, capacidade financeira e humana e os objetivos que a organização busca.

Deste modo este estudo objetiva-se em analisar, a partir da percepção dos gestores, as principais características do processo de formulação de estratégias de três organizações farmacêuticas da cidade de Ijuí, localizada no Estado do Rio Grande do Sul e classificar essas informações de acordo com as características das Dez Escolas do Pensamento sobre a Formulação de Estratégias: design; planejamento; posicionamento; empreendedora; cognitiva; de aprendizado; do poder;

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXVI Seminário de Iniciação Científica

cultural; ambiental e de configuração (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010).

## 2 METODOLOGIA

O estudo utilizou-se de uma abordagem qualitativa (MARCONI; ILAKATOS, 2004). Quanto aos objetivos como pesquisa descritiva, pois ela objetiva-se em descrever características de uma determinada população, fenômeno ou relações entre variáveis (TEIXEIRA et al., 2009) e classifica-se como estudo de caso múltiplo, Yin (2001), define o estudo de caso como uma pesquisa empírica que averigua um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são visivelmente evidentes.

A coleta de dados baseou-se em: a) pesquisa bibliográfica que foi executada para ter a base conceitual completa para sustentar a análise; b) pesquisa documental nos documentos internos disponibilizados pelas empresas; c) entrevista estruturada realizada com os gestores de cada uma das farmácias, neste estudo denominados Farmácia A; Farmácia B e Farmácia C e; d) pesquisa de campo que ocorreu nas próprias filiais, afim de familiarizar com o ambiente e coletar informações não elucidadas nas demais coletas de dados.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da coleta de dados foi realizada a elaboração do Quadro 1 abaixo, onde está distribuído as características de cada Escola de Formulação de Estratégia e, a partir disso, qual farmácia, objeto de estudo, obtém mais pressupostos em cada Escola.

Quadro 1 - Classificação das Farmácias quanto as Escolas de Formulação de Estratégia

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXVI Seminário de Iniciação Científica

Escola	Características da Escola	Farmácia A	Farmácia B	Farmácia C
A escola de Design	Avalia Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.	X		X
A escola de Planejamento	Dispõem de instrumentos formais e numéricos seguindo um modelo de planejamento.	X	X	
A escola de Posicionamento	Análise da estrutura da indústria na qual a firma está.			X
A escola Empreendedora	Se baseia no líder da empresa e na sua visão.	X	X	X
A escola Cognitiva	Novas estratégias através de novos conceitos e inovações radicais.	X		
A escola de Aprendizagem	Evolui em um processo interativo de tentativa e erro.		X	
A escola de Poder	Influenciada por razões do poder.			X
A escola Cultural	A cultura da empresa influencia a sua forma de ver o mundo e definir suas estratégias.	X	X	X
A escola Ambiental	O ambiente é determinante para a estratégia da empresa.		X	X
A escola de Configuração	Formação da estratégia como um processo de transformação.	X		X

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017).

Após análise dos dados pode ser observado que todas as Farmácias objeto de estudo possuem características em praticamente todas as Escolas, mas cada uma predomina e obtém características mais fortes de uma determinada Escola.

A Farmácia A está diretamente enquadrada com a Escola do Design pelo fato de que a estratégia é pensada pela alta administração, sendo as decisões mais importantes utilizadas pelo gestor principal que possui controle das atividades das diversas áreas e das diversas cidades as quais possuem filiais. Esta empresa também pode ser enquadrada na Escola do Planejamento onde se destaca o líder unido com o staff, onde o resultado de um processo é controlado formal e elaborado, com várias etapas, ou seja, possui alto nível de complexidade, onde o líder é também o foco, tendo o apoio do staff de planejamento (apoio técnico) que neste caso nada mais é que os responsáveis pelas regiões. Pois como elucidado nas coletas de dados, as filiais estão subdivididas por regiões onde é passado os diagnósticos do ambiente e do que é esperado, levando em consideração que a concepção (execução) dos planos estratégicos é atribuição dos planejadores (e não do executivo principal), mas o líder máximo irá aprovar os planos permitindo ou não que

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXVI Seminário de Iniciação Científica

sejam executados.

A Farmácia B pode ser considerada dentro da Escola Empreendedora (visionária) considerando seu tempo no mercado e os seus planos de expansão ela demonstra interesse para que seus objetivos sejam alcançados e para que então ocorra uma ampla expansão da empresa no futuro. A característica dessa Escola é de ser um processo visionário como já citado anteriormente um olhar para o futuro. Sendo que a sua formulação e implantação são centralizada na pessoa líder máximo na organização que é o atual proprietário fundador que reside na cidade de Ijuí. Essa é uma empresa que está a pouco tempo no mercado por ter iniciado seus trabalhos em uma cidade de pequeno porte tem-se desenvolvido bem e está buscando melhor desenvolvimento e crescimento nas cidades vizinhas.

A Farmácia C pode ser considerada como utilizada estratégias da Escola de Posicionamento considerando também as estratégias genéricas de Porter, analisando que o processo de elaboração é analítico, sistemático e prescritivo, focado no executivo principal. A partir disso ela busca posições de mercado que são usadas para garantir recursos com os concorrentes. Sendo que com essa lógica, a Farmácia C tem pouco número de categorias de estratégias como, diferenciação de produtos e escopo focalizado de mercado. Assim, nesta caracterização ela possui estratégias tidas como formações genéricas que representam posições a serem assumidas diante do mercado farmacêutico altamente competitivo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que com relação a gestão das farmácias verificou-se que por parte dos gestores existem muitas preocupações e dúvidas para definir com quais estratégias irá alicerçar seus planos para atingir os resultados almejados.

Através do presente trabalho, conclui-se que as Escolas de Formulação de Estratégias que mais apresentaram pressupostos nas Farmácias estudadas são: Escola do Design, onde a responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do gestor principal, ou seja, essa pessoa é o estrategista; Escola do Planejamento, onde a responsabilidade por todo o processo está com o executivo principal, já a execução está sob a responsabilidade dos planejadores; Escola Empreendedora, onde a estratégia tende a assumir a forma de nicho, dando visão da empresa e protegendo-a da concorrência direta e Escola de Posicionamento, onde o analista faz os cálculos e passa aos executivos que controlam as opções (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Ainda, conclui-se que as estratégias quem contribuem para a competitividade dos empreendimentos farmacêuticos localizados na cidade de Ijuí permeiam a ideia de oferecer algo a mais no estabelecimento onde os clientes percebam o valor agregado e pelos quais estejam dispostos a pagar, além de possuir uma variedade de produtos, condições acessíveis de pagamento e um atendimento onde os clientes sintam-se acolhidos e satisfeitos. Sendo necessário

01 a 04 de outubro de 2018

**Evento:** XXVI Seminário de Iniciação Científica

um acompanhamento constante dos gestores frente as inovações e diversidade que o ambiente apresenta tanto em produtos quanto na melhoria de processos administrativos, estratégicos e operacionais, buscando ter o principal foco desenvolvido no cliente final.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia; Farmácia; Gestão Estratégica.

**KEYWORDS:** Strategy; Drugstore; Strategic management.

### REFERÊNCIAS

BERMUDEZ, J.A.Z. (1995). **Indústria Farmacêutica:** Estado e Sociedade. 1.ed. são Paulo, Hucitec.

GADELHA, C. A.G.; QUENTAL, C.; FIALHO, B.C. Saúde e inovação: uma abordagem sistêmica das indústrias da saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 19, n. 1, Rio de Janeiro, jan./fev. 2003.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.V. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. Ed. Porto Alegre. Bookman. 2010

ROSSI, P. E. **Análise das Estratégias Competitivas da Indústria Farmacêutica.** São Paulo, USP. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção), Escola de Engenharia de são Carlos da São Paulo 2001.

SAUSEN, J. O. **Adaptação estratégica organizacional:** o caso da Kepler Weber S/A. Ijuí: Ed. Unijuí, 2003.

TEIXEIRA, E.B; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P.C. **Pesquisa em administração.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.