

ESTRATÉGIAS NA FARMÁCIA TRIFARMA X ESTRATÉGIAS OCEANO AZUL¹

**Jane Kelly Diel Da Silva², Francielle Regina Szinwelski³, Lilian Compagnon Bianchi⁴,
Jaqueline Chaves⁵, Cleide Marisa Rigon⁶.**

¹ UM ESTUDO SOBRE OS NOVOS ESPAÇOS NO MERCADO

² Aluno do Curso de Administração da UNIJUI

³ Aluno do curso de Administração da UNIJUI

⁴ Aluno do curso de Administração da UNIJUI

⁵ Autor do curso de Administração da UNIJUI

⁶ Professor do DACEC / UNIJUI. Mestre.

Introdução

O livro A Estratégia do Oceano Azul traz estratégias de como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Para Kim & Mauborgne (2005) oceanos vermelhos são os setores que hoje já existem, é o espaço de mercado conhecido, enquanto que o oceano azul é entendido como os setores não existentes, ou seja, o espaço de mercado ainda desconhecido.

No contexto atual as farmácias e drogarias apresentam um crescimento e ganham espaço no mercado, assim como a maioria das empresas, estas precisam criar estratégias e inovar para se manter no mercado. Conforme estudo realizado na matriz da Farmácia Trifarma de Tuparendi, que atua com a comercialização de medicamentos e perfumaria, percebe-se que há fatores que influenciam direta ou indiretamente na tomada de decisão.

As organizações estão ligadas por meio de sistemas de informação e são influenciadas por um ambiente externo, determinando a forma de atuar, agir e reagir no mercado. Por conseguinte o desafio dos gestores está em entender as necessidades de seus consumidores, além dos processos de gestão como seleção e treinamento, avaliação de desempenho, motivação, plano de carreira e salários. Dessa forma, as organizações correm o risco de entrar no oceano vermelho e não conseguir sair.

Metodologia

A metodologia configurou-se por uma pesquisa exploratória por meio de entrevista com roteiro semi estruturado realizada junto aos gestores proprietários, e com algumas contribuições das funcionárias. A entrevista ocorreu no 2º semestre de 2014 durante o trabalho da disciplina de Práticas Organizacionais do curso de Administração da Instituição de Ensino Unijuí. Buscou-se informações sobre as áreas da empresas, como o setor de planejamento, finanças, gestão de pessoas, produção e marketing. A análise de dados se deu a partir da análise de conteúdo.

Resultados

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XXIII Seminário de Iniciação Científica

Para a elaboração do presente trabalho foi utilizada a pesquisa realizada junto a farmácia Trifarma e as ideias do livro “Estratégias do Oceano Azul” buscando fazer uma análise geral da situação da empresa através da abordagem de cinco módulos:

Financeiro; Comercial; Processos, Estrutura Organizacional e Recursos Humanos; Busca do Oceano Azul e por fim Acompanhamento.

No módulo financeiro analisou-se o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) da Farmácia Trifarma referente aos anos de 2011, 2012 e 2013. A DRE busca demonstrar a composição do resultado de uma empresa em determinado período, a DRE juntamente com o balanço patrimonial compõe um relatório resumido das operações realizadas pela organização em um espaço de tempo, dessa forma apresentam a situação patrimonial da entidade (STEINBRENNER, 2011).

Através dessa análise percebeu-se que no ano de 2011 o lucro obtido representou 11,92% do total de sua receita. Já no ano seguinte houve um aumento em relação ao ano anterior. Aliado a isso surgiram ainda novas políticas de compra. Sendo assim no ano de 2012 o lucro obtido pela empresa alcançou um percentual de 12,64%.

Para o ano de 2013, pode-se perceber que a empresa teve aumento significativo em sua receita bruta, devido ao fato de que nesse ano a empresa inaugurou sua filial na mesma cidade. A partir da abertura dessa filial a farmácia conseguiu aumentar seu giro de estoque, pois ela passou a comprar e vender mais, podendo ainda trocar produtos entre um ponto e outro. Com esses acontecimentos seu lucro no final do período foi de 17,44 %.

Em relação ao módulo comercial, analisou-se o segmento de mercado em que a empresa vem atuando. O processo de segmentação consiste em dividir um mercado em pequenos grupos, fazem parte desses grupos pessoas com gostos e preferências semelhantes (COBRA, 1992). Pode-se afirmar que as bases utilizadas para a segmentação dos mercados consumidores na Farmácia Trifarma são as variáveis demográficas, comportamentais e psicográficas. A partir disso seu público-alvo são homens e mulheres entre 30 e 70 anos, principalmente pessoas que trabalham, tem família, ou são aposentados. Na área da perfumaria e cosmética, o público predominante são mulheres entre 18 e 55 anos de idade.

Em relação à concorrência existente no município de atuação da empresa, ela é considerada muito acirrada, pois há um total de cinco farmácias, enquanto que o número de habitantes é de aproximadamente 9.000 pessoas, ou seja, para cada 1.800 habitantes existe uma farmácia. Diante da concorrência no mercado a empresa precisa se diferenciar para conquistar novos clientes e ao mesmo tempo conseguir fidelizá-los.

Para se diferenciar da concorrência a empresa procura atribuir ao seu produto um atendimento personalizado, buscando como benefício a satisfação e fidelização dos clientes. Para a ocasião do uso dos produtos de medicamentos da empresa, ela se dá no momento da prescrição médica ou automedicação das pessoas, já a perfumaria ocorre mais em datas especiais, ou surge da necessidade individual ou grupal.

Quanto ao preço pode-se dizer que é uma base de segmentação mais utilizada pelas empresas, pois quando o preço de algum produto é estabelecido, consequentemente é estabelecido também seu público-alvo, (Cobra, 1992). Segundo Maximiano (2000) o preço deve ser definido olhando para o

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XXIII Seminário de Iniciação Científica

concorrente, para o interesse do cliente e ainda visando o lucro, essa decisão deve ser tomada em conjunto com o setor de finanças.

Nas decisões de preço da Farmácia são consideradas políticas governamentais e o preço da concorrência. Buscando se diferenciar da concorrência a Farmácia oferece descontos de até 10 % na compra de alguns tipos de medicamentos e 5% na perfumaria e cosmética, ambos na forma de pagamento à vista. A empresa também possui convênio com as empresas John Deere e AGCO do Brasil, pois estas oferecem aos seus funcionários o cartão vale compras para ser utilizado na Farmácia. E há ainda o programa do governo “Aqui tem Farmácia Popular” que oferece medicamentos gratuitos ou com descontos significativos à população.

Para o crediário, a empresa proporciona aos clientes fixos a opção de pagar em até 45 dias, sem acréscimo.

Na área comercial pode-se identificar alguns pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças:

- Pontos fortes: atendimento, facilidade no pagamento (descontos e crediário), público-alvo diversificado.
- Pontos fracos: controle de caixa, planejamento em compras de alguns produtos, espaço físico (climatizadores, câmeras de segurança e falta de espaço expor as mercadorias), falta de pesquisa de satisfação de funcionários e clientes.
- Oportunidades: programa do governo “Aqui tem Farmácia Popular”, convênio de cartão vale compras com as empresas John Deere e com a AGCO do Brasil, serviços prestados de forma gratuita (medir a pressão arterial e febre, e balança).
- Ameaças: concorrência, economia instável.

No módulo de Processos, Estrutura Organizacional e Recursos Humanos visualizam-se claramente as diretrizes estratégicas. Sua visão de negócio é ser reconhecida pelo seu atendimento familiar, por oferecer produtos e serviços de qualidade e segurança, garantindo o cuidado especial com a saúde da sociedade. Aliado a isso busca ainda ser exemplo de credibilidade e confiabilidade, tornando-se farmácia referência em sua cidade. Os valores que a empresa busca cultivar entre seus colaboradores e consumidores são a transparência, respeito, valorização à vida, honestidade e confiabilidade.

Referente à criação de estratégias para os planos da empresa, os proprietários buscam se informar e analisar as diversas informações que a mídia transmite, e informações da internet, sites da área farmacêutica, revistas especializadas, entre outras para poder sempre estar se atualizando. Também a gestora faz análise de como se comporta a concorrência, analisando folders, catálogos de promoções, informações junto aos clientes e fornecedores. O planejamento tanto de curto como de médio e longo prazo são realizados de forma informal, não estruturada. Segundo a gestora as ideias e objetivos são anotados e aos poucos são colocados em ação conforme a necessidade da Farmácia, assim, tudo é realizado de forma simples e prática. Na maioria das vezes a gestora compartilha seus planos com os colaboradores e pede opiniões para aprimorar suas ideias.

No organograma da empresa, sua estrutura é de acordo com as pessoas e as funções, dividido entre o diretor, o RH, compras e financeiro, que são responsabilidades da proprietária. Já a limpeza, faturamento e vendas são responsabilidades dos funcionários, que se revezam nessas funções.

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XXIII Seminário de Iniciação Científica

Pelo fato da empresa ser pequena, não há um setor específico que seja responsável pela gestão de pessoas, porém, quem seleciona e cuida dos processos de gestão de pessoas é a proprietária da empresa. A contratação de pessoal ocorre informalmente, por meio de indicações, e a avaliação se refere aos três meses de experiência do novo funcionário.

Para a descrição e análise dos cargos, são repassadas para o novo funcionário as orientações necessárias e aos poucos ele vai adquirindo maior experiência e aprendizado. Os processos de treinamento e desenvolvimento também ocorrem de maneira informal na empresa, pois as orientações básicas são comunicadas a todos e as novas experiências são adquiridas no dia a dia, durante os períodos de trabalho.

Alguns dos processos de socialização ocorrem no início da contratação, sendo informais, e nas datas de aniversário de cada colaborador, além da festa que a empresa promove no final de ano, buscando uma maior integração com todos.

Nos processos de motivação, a empresa busca oferecer aos seus funcionários, um salário comercial, juntamente com adicional de insalubridade de 20% e ainda oferece descontos a eles de 10% nas compras de mercadorias da empresa. E ainda, os colaboradores recebem lembranças nas datas comemorativas da gestora da empresa. A partir deste ano foi implementado as comissões junto ao salário dos vendedores, essas comissões são pagas somente na venda de alguns produtos e o pagamento dessas é feito em valores fixos ou em porcentagem.

Quanto ao clima organizacional, na empresa não são realizadas pesquisas de satisfação em função do quadro de funcionários ser pequeno. Diante disso, a comunicação é realizada de forma mais aberta. A proprietária costuma dar feedback aos seus colaboradores, comunicado logo após ocorrer alguma ação, que pode ser negativo ou positivo, com intenção de corrigir ou de elogiar.

Com o objetivo de entender qual é o oceano azul da empresa é importante entender qual o seu oceano vermelho, para isso são sugeridas atividades que auxiliam a empresa no seu crescimento.

Nota-se como oceano vermelho na área de finanças que a falta de controle de caixa, prejudica o controle de entradas e saídas, ou seja, a movimentação de dinheiro e ainda a tomada de decisões. Sugere-se que a empresa destine apenas um funcionário para esta função, pois assim o controle se torna maior. Ao empregado que assumir esta responsabilidade a empresa pode oferecer o aumento de salário que se denomina quebra de caixa, ou pode-se também fazer depósitos na conta da empresa no valor total recebido no dia, onde as contas a pagar serão descontadas junto ao banco.

As compras tanto de perfumaria quanto de medicamentos devem ser melhor planejadas, pois muitas vezes se deixa de vender por não ter produto à pronta-entrega, diante disso o cliente acha mais prático ir até a concorrência do que esperar por um dia. Para solucionar esse problema a empresa pode fazer um planejamento das compras retirando um relatório de vendas do dia juntamente com o saldo em estoque, com isso pode-se comprar o que realmente falta, entrando em um ponto de equilíbrio, além disso deve definir dias da semana específicos para compra de produtos da perfumaria.

No setor comercial pode-se notar carência na linha de produtos da empresa. Atualmente a Farmácia não possui produtos Premium, que são produtos sofisticados direcionados para um público de classe mais alta, com preferências diferenciadas. Para esse tipo de decisão a empresa

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XXIII Seminário de Iniciação Científica

pode pesquisar junto a revistas especializadas do ramo, na internet sobre linhas de produtos diferenciadas e também junto aos clientes sobre suas preferências, usando desses subsídios a empresa se mantém atenta as novidades do mercado diariamente.

Referente ao setor de recursos humanos existe poucos treinamentos junto aos funcionários, isso causa impacto nas vendas, pois muitas vezes se deixa de vender pela falta de conhecimento dos produtos ou por falta de técnicas de convencimento ao consumidor. O treinamento específico se torna uma ferramenta importante para melhorar o desempenho do funcionário, pois dessa forma eles aumentam as vendas e conseguem fidelizar os clientes por meio da venda satisfatória.

A gestora não possui definição dos cargos com relação as suas funções, dessa maneira os funcionários deixam de realizar algumas atividades. A descrição de cargo é importante na produtividade dos colaboradores, através dela se consegue maior foco no desenvolvimento das funções e elimina-se o tempo ocioso ou retrabalho.

Conclusões

A criação de estratégias do oceano azul não deve ser considerada como uma realização estática, mas sim como um processo dinâmico. Diante disso, é importante que exista o comprometimento e cooperação de todos da empresa, desde a gerência até os seus colaboradores, pois os resultados dependem diretamente do desempenho de todos estes. É através do seu desempenho que a empresa consegue se destacar dos concorrentes, por isso a importância dos membros da empresa estarem alinhados às suas estratégias.

Através do estudo percebe-se que a Farmácia Trifarma tem possibilidade e condições para conseguir alcançar seu oceano azul, para isso é necessário que ela tenha seus funcionários motivados e empenhados para a realização de suas estratégias. Dessa forma ela consegue se manter nesse cenário e garantir um bom desempenho.

Palavras-chave: Farmácia, Estratégia, Financeiro, Comercial, Recursos Humanos.

Referências

- COBRA, Marcos. Administração de Marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. A Estratégia do Oceano Azul. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- SILVA, Jane Kelly D. Relatório Das Práticas Organizacionais na Organização Trifarma. Santa Rosa, 62 p., 2014.
- STEINBRENNER, Anélia Franceli. Contabilidade I. Ijuí: Unijuí, 2011.