

De 11 a 14 - NOVEMBRO DE 2024

**Inteligência Artificial
na Gestão de Operações:**
Limitações e possibilidades



ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA: UM ESTUDO DE CASO

LAURA MONTOURO CECON - lauracecon5@gmail.com

LAIZA MARIA ROCHA DE JESUS - laizamrocha22@gmail.com

WILK DIEGO CORCINI - d2022012727@unifei.edu.br

TÁBATA NAKAGOMI FERNANDES PEREIRA - tabatafp@unifei.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI

ÁREA: 6. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

SUBÁREA: 6.1 - GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

RESUMO: O ARTIGO ABORDA A RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS NO AMBIENTE EMPRESARIAL FARMACÊUTICO, DESTACANDO A IMPORTÂNCIA DE COMPREENDER QUE A TEORIA PODE SER OBSERVADO NA PRÁTICA. UM ESTUDO DE CASO DE UMA FARMÁCIA É APRESENTADO PARA IDENTIFICAR SUAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS. A EMPRESA, ATUANTE HÁ MAIS DE OITO DÉCADAS, SE DESTACA PELAS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO, BASE EM RECURSOS, DIVERSIFICAÇÃO E ALIANÇAS. ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO INCLUEM O SISTEMA "COMPRI E RETIRE" E PARCERIA COM O IFOOD. A DIFERENCIAÇÃO É ALCANÇADA ATRAVÉS DO ATENDIMENTO PERSONALIZADO, PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO E SERVIÇOS ADICIONAIS. A CONCENTRAÇÃO EM RECURSOS INTERNOS, COMO CONHECIMENTO ESPECIALIZADO E GESTÃO DE ESTOQUE, DESTACA A ESTRATÉGIA BASEADA EM RECURSOS. A DIVERSIFICAÇÃO ABRANGE EXPANSÃO GEOGRÁFICA E SERVIÇOS RELACIONADOS À SAÚDE. ALIANÇAS, COMO A PARCERIA COM A ABRAFARMA, FORTALECEM A POSIÇÃO NO MERCADO FARMACÊUTICO. A ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS REVELA QUE A ORGANIZAÇÃO ADOTA PRÁTICAS ALINHADAS COM ESTRATÉGIAS GENÉRICAS, DE MODO QUE A TEORIA E PRÁTICA, SUAS DESCRIÇÕES E IMPACTOS CONVERGEM, APRESENTANDO RESULTADOS POSITIVOS, COMO AUMENTO DE COMPRAS, MAIOR ACESSIBILIDADE AOS CLIENTES E AMPLIAÇÃO DO PORTFÓLIO. A ANÁLISE EVIDENCIA A EFETIVIDADE DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS, RESSALTANDO A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS. O ESTUDO FORNECE INSIGHTS VALIOSOS SOBRE A APLICAÇÃO PRÁTICA DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS EM UM CONTEXTO EMPRESARIAL REAL, AO UTILIZAR UMA DESCRIÇÃO DETALHADA E A MATRIZ ANSOFF.

PALAVRAS-CHAVES: GESTÃO ESTRATÉGICA; ESTUDO DE CASO; ESTRATÉGIA; INDÚSTRIA FARMACÊUTICA.

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário empresarial caracterizado por intensa competitividade, a elaboração de estratégias que confirmem vantagens competitivas torna-se imperativa para garantir a prosperidade e a expansão de qualquer empreendimento (Porter, 1985). Nesse contexto, a gestão estratégica surge como uma ferramenta essencial, definida como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização (Da Costa, 2008).

A relação entre os processos organizacionais e as estratégias adotadas é um tópico de considerável interesse no âmbito da gestão estratégica. Compreender a interseção entre teoria e prática é uma necessidade fundamental para as empresas que buscam implementar estratégias eficazes. Apesar da vasta literatura existente sobre o tema, como destacam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), persistem indagações cruciais sobre a forma como os processos internos de uma organização efetivamente influenciam a implementação das estratégias, que frequentemente divergem das teorias preconizadas.

Além disso, Teece (2018) argumenta que as empresas devem construir capacidades dinâmicas que lhes permitam explorar oportunidades emergentes e adaptar-se às mudanças do mercado. Essa perspectiva destaca a importância de uma visão dinâmica da estratégia, onde a capacidade de adaptação e inovação é crucial para o sucesso a longo prazo.

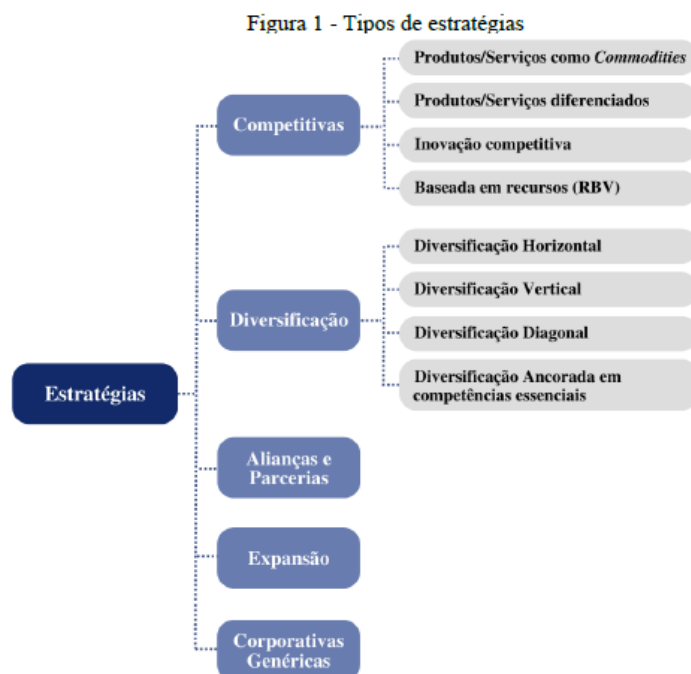
Este artigo tem como objetivo analisar como uma empresa da indústria farmacêutica desenvolve e implementa suas estratégias competitivas, investigando a interseção entre a teoria e a prática. O estudo de caso foca em uma farmácia com mais de oito décadas de operação, destacando-se pela inovação, qualidade e atendimento personalizado. A empresa em questão serve como um exemplo ilustrativo de como as estratégias teóricas são adaptadas e aplicadas no contexto prático.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA

Da Costa (2008, p. 56) conceitua gestão estratégica como “o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização”. O mesmo autor aponta que há variados tipos de estratégias. Apesar disso, o autor afirma que a formulação de uma estratégia não é uma ciência exata e que pode haver variações e outros tipos.

No entanto, com o passar do tempo, observa-se estratégias já utilizadas e com alto nível de sucesso em sua utilização. Nessa perspectiva, a Figura 1 ilustra as cinco categorias e os tipos de estratégias mais utilizados.

Figura 1 - Tipos de estratégias



Fonte: Adaptado de Da Costa (2008)

2.2 IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A implementação de estratégias é um desafio reconhecido na literatura de gestão. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) argumentam que a implementação efetiva das estratégias requer uma compreensão profunda das complexidades e particularidades do ambiente organizacional. Eles sugerem que a implementação não deve ser vista como um processo linear, mas sim como uma série de interações dinâmicas entre diversos elementos da organização. Kaplan e Norton (2008), com a introdução do Balanced Scorecard, destacaram a importância de alinhar a execução da estratégia com a visão e os objetivos da organização. O Balanced Scorecard fornece uma estrutura para traduzir a estratégia em termos operacionais, facilitando a comunicação e a monitoração do progresso.

Além disso, estudos recentes, como o de Li, Guohui e Eppler (2008), destacam os principais obstáculos na implementação de estratégias, incluindo a falta de comunicação eficaz, recursos insuficientes e resistência à mudança. Eles sugerem que a superação desses obstáculos requer uma abordagem integradora, que envolva todas as partes interessadas no processo de implementação.

2.3 A INTERSEÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Compreender a interseção entre teoria e prática é crucial para a efetividade das estratégias organizacionais. As empresas devem focar em suas competências essenciais para alcançar sucesso competitivo, garantindo a exploração de suas principais forças. Teece (2018) complementa essa visão ao enfatizar a importância da inovação contínua e da adaptação às mudanças do mercado por meio das capacidades dinâmicas. Porter (1985) sugere que as estratégias de liderança em custo, diferenciação e enfoque podem proporcionar uma vantagem competitiva sustentável. Barney (1991) destaca que a vantagem competitiva pode ser obtida através de recursos que sejam valiosos, raros, inimitáveis e organizados. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) argumentam que a implementação efetiva das estratégias requer uma compreensão profunda das complexidades e particularidades do ambiente organizacional. Kaplan e Norton (2008) ressaltam a importância do alinhamento da execução da estratégia com a visão e os objetivos da organização através do Balanced Scorecard, que traduz a estratégia em termos operacionais. Por fim, o trabalho de Johnson, Scholes e Whittington (2020) oferece uma visão integradora, sugerindo que a implementação bem-sucedida de estratégias depende de uma combinação de planejamento rigoroso, flexibilidade operacional e liderança eficaz. Eles enfatizam que a prática da gestão estratégica deve ser adaptada às circunstâncias específicas de cada organização, levando em consideração fatores internos e externos.

3. METODOLOGIA

Este estudo de caso adota uma abordagem qualitativa para analisar as estratégias empresariais de uma indústria farmacêutica. A metodologia empregada envolveu uma investigação detalhada das abordagens executadas, nas quais foram examinadas as estratégias adotadas pela empresa em questão. Inicialmente, contextualiza-se a pergunta de pesquisa no setor farmacêutico, ao identificar desafios e tendências relevantes, o que corresponde à fase de formulação de questões do estudo. Em seguida, desenvolve-se um roteiro de entrevista semiestruturado para explorar a evolução histórica das estratégias da empresa, alinhando-se com a fase de coleta de dados. As entrevistas foram conduzidas remotamente, permitindo uma análise detalhada das práticas estratégicas adotadas, caracterizando a fase de análise de dados. Para a análise e interpretação dos dados, foram utilizadas as seguintes técnicas:

- **Codificação Temática:** As transcrições das entrevistas foram submetidas a uma codificação temática para identificar padrões e temas recorrentes.

- **Análise de Conteúdo:** Foi realizada uma análise de conteúdo para examinar os dados qualitativos e identificar frequências e padrões nas estratégias empresariais.
- **Estatísticas Descritivas:** Os dados quantitativos foram analisados usando estatísticas descritivas para resumir as principais características observadas.

Posteriormente, analisa-se os dados coletados, buscando identificar padrões e *insights* significativos, correspondendo à fase de interpretação dos resultados. Por fim, os resultados foram interpretados à luz da teoria, contextualizando as práticas observadas com os conceitos fundamentais da estratégia empresarial. Oferecendo uma contribuição específica para a Engenharia de Produção, destacando a importância da integração entre gestão estratégica e processos produtivos. A metodologia adotada enfatiza como a sinergia entre essas duas áreas pode potencializar o desempenho organizacional. Através de uma análise detalhada dos fatores críticos de sucesso, este trabalho demonstra como a gestão estratégica pode ser alinhada com as operações de produção para alcançar resultados mais eficientes e inovadores.

4. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

Nesta etapa crucial do processo de pesquisa, o objetivo é não apenas identificar oportunidades de aprimoramento no planejamento estratégico da empresa, mas também compreender plenamente as melhores estratégias já empregadas. Essas recomendações serão fundamentadas nos insights obtidos durante a investigação, combinados com uma análise da teoria relevante. O foco está em avaliar a posição competitiva da empresa no mercado, capacitando-a a enfrentar os desafios atuais e futuros de forma mais eficaz.

4.1 DEFINIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO E PROBLEMA

A compreensão do Planejamento Estratégico (PE) no setor farmacêutico requer uma análise cuidadosa e abrangente de suas diversas nuances. Como destacado por Kaplan e Norton (1997), para os empreendedores e gestores, a elaboração de um planejamento estratégico eficiente pode representar um desafio complexo, dada a natureza altamente regulamentada e competitiva do mercado. Nesse contexto, as palavras de Porter (1986) ganham destaque ao enfatizar que as estratégias são essenciais para a sobrevivência e o sucesso das empresas, permitindo-lhes competir de forma eficaz e alcançar seus objetivos de crescimento. Sem uma estratégia clara e orientada para o crescimento, as farmácias correm o risco de ficarem à mercê das forças da concorrência, incapazes de se adaptar às demandas do mercado e de garantir sua sustentabilidade a longo prazo.

A empresa estudada abrange mais de oito décadas de operações e crescimento contínuo. Sua jornada teve início por volta de 1934, quando foi fundada no interior de MG, onde ainda se encontra sua loja matriz. Entretanto, em 1958, a gestão da mesma ficou marcada por um período de expansão e aprimoramento da empresa. No decorrer dos anos, a farmácia se consolidou como um empreendimento de destaque no setor farmacêutico, apresentando mais de 150 lojas nos estados de Minas Gerais, Bahia e Espírito Santo.

O empreendimento se destaca por sua dedicação à qualidade, inovação e atendimento personalizado, sempre buscando a melhoria contínua e contribuindo para a promoção de uma vida mais saudável. Em consonância com essa missão, um marco significativo ocorreu em 1988, com a inauguração do primeiro laboratório de manipulação. Foi nesse momento que a empresa obteve a certificação ISO 9001, estabelecendo sua sólida confiança de excelência em qualidade.

A estrutura física e eletrônica das farmácias fornece uma ampla gama de produtos e serviços farmacêuticos, englobando medicamentos, produtos de saúde, bem-estar e, mais recentemente, um serviço de comércio eletrônico para atender às demandas dos clientes. A estrutura organizacional é composta por um gerente, um subgerente e um líder da loja para organização interna da equipe, além dos supervisores e diretores que ficam na sede. Ademais, vale a pena ressaltar que a instituição possui 4 principais concorrentes, nas quais corroboram para uma análise de quais estratégias devem ser aplicadas no empreendimento estudado. Os valores essenciais da empresa, como o compromisso com a qualidade, a inovação e um atendimento personalizado, foram pilares que guiaram o caminho ao longo dos anos.

4.2 COLETA DE DADOS

Neste estudo de caso, de natureza qualitativa, adotou-se uma abordagem cuidadosa para analisar as estratégias empresariais sem comprometer sua confidencialidade. Um estudo de caso envolve uma investigação detalhada de um caso específico, no qual foram analisadas as estratégias adotadas pela empresa em questão. Inspirados pela teoria de Porter (1996), que destaca a importância da estratégia como o principal determinante da posição de uma empresa no mercado e de sua vantagem competitiva, reconhece-se a necessidade de compreender essas estratégias e sua aplicação dentro de um contexto real.

Para alcançar esse objetivo, o processo de coleta de dados foi iniciado, empregando uma variedade de fontes e técnicas. Uma entrevista semiestruturada foi conduzida remotamente com um colaborador da empresa, utilizando plataformas digitais como Google Forms e

WhatsApp. O método utilizado envolveu um roteiro semiestruturado, dividido por categorias de estratégia. A primeira parte do roteiro concentrou-se na identificação das estratégias adotadas pela empresa ao longo de sua trajetória, visando a coleta de dados sobre sua evolução ao longo do tempo. Já a segunda parte foi direcionada para avaliar a aplicação e eficácia das estratégias em vigor atualmente, buscando identificar a gestão estratégica em ação e sua qualidade percebida pelo colaborador entrevistado. Com esses dados em mãos, os mesmos foram analisados de acordo com o objetivo do trabalho.

Esse método permitiu uma abordagem estruturada da entrevista, facilitando a análise dos dados. Os relatos do entrevistado ofereceram uma visão profunda das práticas estratégicas da empresa. A metodologia, centrada na narrativa e experiência do colaborador, combinada com a contextualização por fontes públicas e o roteiro semiestruturado, preparou o terreno para a análise e interpretação dos dados coletados na próxima etapa do estudo.

4.3 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS NA GESTÃO ATUAL

Durante a análise dos dados, percebeu-se que a empresa adota um conjunto diversificado de estratégias, oferecendo uma compreensão detalhada das abordagens táticas adotadas para alcançar seus objetivos competitivos. Entretanto, para definir tais estratégias toda semana é realizada uma reunião semanal entre os gerentes e líderes de loja por região de atuação, ou seja, a loja matriz define conjuntos de localidade que seguirão estratégias iguais ou parecidas para alcançar as metas mensais.

Nas reuniões gerais, os assuntos abordados sempre são divididos em tópicos para analisar, principalmente, os *objectives and key results* (OKR) relacionados a perdas de produtos, índices de venda, gestão do fluxo de caixa, cadastros laboratoriais e como está o atendimento personalizado aos clientes. Caso uma unidade não alcance o padrão desejado, serão buscadas, de maneira conjunta, resoluções para que isso não se repita com frequência.

Posteriormente, os gestores repassam estratégias para os colaboradores com o uso de uma gestão participativa, em que é adotado uma plataforma com cursos diversos e um calendário com treinamentos presenciais, além da readequação de funções ou comportamentos que sigam as estratégias e resultados almejados. No calendário, os perfumistas e balconistas são cargos que frequentemente necessitam de treinamentos relacionados a comportamento, pois são os cargos que atuam com o público diretamente.

Em momentos de crise ou que uma estratégia não foi bem dimensionada, a loja matriz interfere inicialmente com conversas e feedbacks para entender e tentar melhorar as

problemáticas. Entretanto, em caso de persistência daquela situação, os colaboradores gerenciais são realocados em outra unidade, a fim de analisar se trata de algo administrativo ou pessoal.

Com isso em mente, é possível analisar a realidade e compará-la com a teoria de Porter (1998), ao observar na prática a aplicação de estratégias de diversificação, parcerias e de competitividade. Enquanto, a teoria de Porter (1998) fornece um arcabouço conceitual valioso para entender a competitividade de uma empresa, a aplicação dessas estratégias na prática revela nuances e desafios únicos que podem não ser totalmente capturados pela teoria.

A título de exemplo, a estratégia de diversificação, conforme descrita por Porter (1998), pode envolver a entrada em novos mercados ou o desenvolvimento de novos produtos para atender às necessidades dos clientes. No entanto, na prática, a implementação bem-sucedida da diversificação requer uma compreensão profunda das dinâmicas do mercado, uma capacidade de gerenciar eficientemente recursos e uma agilidade para se adaptar a mudanças inesperadas.

Da mesma forma, as parcerias estratégicas, embora promissoras, enfrentam desafios como alinhamento de interesses e gestão de conflitos. Além disso, a busca pela competitividade através da inovação e diferenciação muitas vezes esbarra em obstáculos como restrições financeiras e a constante pressão competitiva. Com isso, serão detalhadas as estratégias que são utilizadas pela empresa objeto de estudo, e em seguida apresenta-se uma análise da mesma em relação a teoria.

4.3.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE INOVAÇÃO

A estratégia de inovação da empresa se concentra em adaptar-se às demandas do mercado e às mudanças nas preferências dos clientes, introduzindo novas tecnologias e produtos. O sistema "Compre e Retire" surgiu da necessidade de proporcionar conveniência aos clientes, combinando a facilidade das compras online com a experiência presencial nas lojas físicas. A introdução dos serviços de tele entrega visa atender às demandas de clientes com mobilidade limitada, aumentando a acessibilidade aos produtos.

Para isso, ao receber o pedido pelos canais de comunicação, os colaboradores possuem em torno de 1 hora para montar e separar o pedido, de modo que ao fim desse tempo uma sirene é acionada, caso não tenha sido realizado o serviço. A parceria com uma plataforma de entrega de alimentos amplia ainda mais as opções de entrega, melhorando a conveniência para os clientes.

Por outro lado, os "Descontos Personalizados" são uma resposta à crescente demanda por personalização, utilizando dados de comportamento de compra para oferecer ofertas relevantes para cada cliente individualmente no programa de fidelização. Vale a pena ressaltar que a venda de um produto sem o desconto pode acarretar em punições ao colaborador.

4.3.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE DIFERENCIAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO

A diferenciação é alcançada através da oferta de serviços e experiências exclusivas aos clientes, de modo que está intrinsecamente associada às estratégias de inovação e diversificação. O investimento em “Desconto Personalizado”, citado anteriormente, e o “Atendimento Personalizado” demonstra o compromisso da empresa em proporcionar uma experiência única, adaptada às necessidades individuais de cada cliente. Para isso, os “Programas de Fidelização” recompensam a lealdade dos clientes, incentivando-os a retornar à empresa para descontos exclusivos e benefícios adicionais.

Nessa mesma linha de raciocínio, ao ampliar os produtos e serviços oferecidos para além dos medicamentos, há reforço da diferenciação da empresa como um destino completo para as necessidades de saúde dos clientes. Tal fato, inclui a presença de uma farmácia popular que oferece produtos gratuitos sediados pelo governo, pois a busca por esses medicamentos atende os requisitos do público-alvo mais idoso que não os encontra na concorrência nesta categoria.

Entretanto, a diferenciação não se limita apenas a uma maior diversidade do portfólio, mas também no método de pagamento. Isso pois, o crediário é muito requisitado pelo público cativo que não se adaptou ao uso do PIX ou cartão de crédito e débito. Em uma única sede, no período de 12 dias um funcionário abre em torno de 12 novos crediários.

A diversificação é uma abordagem para expandir as operações e reduzir o risco associado a um único mercado ou produto.

4.3.3 ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO HORIZONTAL

As estratégias adotadas por uma empresa estão sempre inter-relacionadas, de modo que a diversificação de serviços em conjunto com a expansão geográfica horizontal ajuda a empresa a atender a uma variedade de necessidades dos clientes, ampliando sua base de clientes potenciais.

Ao se estabelecer em novas localidades, a empresa não só expande seu alcance e diversifica sua base de clientes, mas também reduz os riscos associados à saturação ou

instabilidade de um único mercado. Nesse sentido, a farmácia estudada define 3 principais critérios para realizar tal expansão, sendo elas: locais de grande movimento, próximo a concorrência e possibilidade de alcançar um novo público.

No quesito movimento, são analisados locais próximos ao centro, escolas ou supermercados, cujas vendas aumentam para determinadas categorias de produtos dependendo do público que circula na região. Por outro lado, quando o foco é combater a concorrência ou atingir novos públicos, a localidade escolhida pode ser bairros afastados ou próximo a outras farmácias.

4.3.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA BASEADA EM RECURSOS

A empresa busca criar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento e uso eficaz de seus recursos internos. O compromisso com o "Conhecimento Especializado" reflete a importância de uma equipe bem treinada e informada sobre os produtos e serviços oferecidos. Além disso, a empresa implementou um calendário de treinamentos regulares, disponibilizando cursos de capacitação para seus funcionários.

Essa abordagem visa garantir que a equipe esteja constantemente atualizada e capacitada para atender às demandas do mercado. Além disso, estabeleceu-se metas semanais para o atendimento ao cliente e uma etiqueta base de comportamento, visando aprimorar a qualidade e eficiência do serviço prestado.

Sob outra perspectiva, a "Gestão de Estoque" eficiente e o "Relacionamento com Fornecedores" é outra área em que a empresa se destaca. Através de parcerias estratégicas sólidas, a empresa garante o acesso a recursos inovadores e de alta qualidade, fortalecendo sua oferta no mercado. A colaboração com um fornecedor do ramo farmacêutico, por exemplo, fortalece a oferta da empresa no mercado ao garantir acesso a produtos e descontos previamente para o consumidor, capacitações e espaços de colaboração ou outros recursos.

4.3.5 ESTRATÉGIAS DE ALIANÇAS E PARCERIAS

Por fim, a última estratégia identificada foi a de alianças e parcerias. As alianças e parcerias estratégicas são uma maneira de fortalecer a posição da empresa no mercado e ampliar sua influência. A "Parceria com Associação do Setor" permite à empresa colaborar com outras organizações do setor farmacêutico, compartilhando conhecimentos e recursos para benefício mútuo, fortalecendo sua posição competitiva.

Essas estratégias foram concebidas após uma análise detalhada do mercado e dos concorrentes, identificando oportunidades de crescimento e áreas onde a empresa poderia se destacar. O uso eficaz dessas estratégias é fundamental para manter a relevância e a competitividade da empresa no mercado em constante mudança.

As alianças e parcerias estratégicas desempenham um papel fundamental na consolidação da posição da empresa no mercado farmacêutico. A parceria com um fornecedor do ramo farmacêutico, destacada pelo colaborador, oferece diversos benefícios específicos que impactam diretamente o desempenho e o crescimento da empresa.

A parceira é reconhecida por sua excelência na fabricação de produtos farmacêuticos inovadores, o que proporciona à nossa empresa acesso a uma ampla gama de produtos de alta qualidade e diferenciados. Além disso, essa parceria possibilita a oferta de promoções exclusivas aos clientes, como descontos personalizados e benefícios adicionais, impulsionando a fidelização e atração de novos consumidores. A colaboração também inclui o compartilhamento de melhores práticas e conhecimentos sobre o setor, mantendo nossa equipe atualizada e oferecendo um serviço de alta qualidade. Ao fortalecer a oferta no mercado por meio dessa parceria estratégica, a empresa se posiciona de maneira mais competitiva, garantindo sua relevância e crescimento a longo prazo.

4.4 DESENVOLVIMENTO DA MATRIZ SWOT E MATRIZ ANSOFF

Como forma de avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, foram elaboradas a matriz SWOT e a matriz Ansoff.

Na condução da análise estratégica da empresa, é fundamental utilizar a ferramenta SWOT para compreender seu contexto competitivo. Segundo Silva et al. (2011), essa metodologia oferece uma visão holística das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças que moldam seu desempenho no mercado. Portanto, com os dados obtidos a partir das informações coletadas, apresenta-se a seguir uma síntese desses elementos.

Essa análise proporciona uma compreensão aprofundada dos aspectos internos e externos que influenciam a estratégia da empresa, objeto deste estudo, e orienta a formulação de planos de ação assertivos. Neste cenário, é utilizado esse método para examinar os pontos e gerar novas informações, identificando aspectos críticos, como possíveis ameaças e fraquezas, a fim de abordá-los de forma proativa e estratégica. O Quadro 1 apresenta a SWOT elaborada para a empresa deste estudo.

Quadro 1 – Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Pesquisas de satisfação dos clientes e metas de atendimento	Dificuldade em conquistar clientes em novas regiões devido à fidelização à concorrência
Treinamento e capacitação personalizado	Rotatividade elevada de funcionários
Diversidade de serviços e produtos, incluindo vacinação, testes laboratoriais e manipulação de remédios	Desvalorização dos funcionários, afetando a motivação e o desempenho
Programas de fidelização com filipetas de descontos	Marketing incompatível com diferentes públicos-alvo, impactando a eficácia das estratégias de venda
Alta reputação de confiabilidade e qualidade dos serviços prestados	Limitações geográficas, com foco em áreas urbanas específicas, resultando em oportunidades perdidas de expansão e alcance de novos mercados
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Tendência de investimento em fabricação de medicamentos manipulados e aplicação de vacinas, permitindo à empresa diversificar sua oferta de serviços e atender à demanda crescente por esses produtos	Elevada concorrência no mercado de entrega de medicamentos e serviços de saúde, com disputa intensa pela fidelização dos clientes.
Fortalecimento da parceria estratégica com um fornecedor do setor farmacêutico, a fim de obter outros insumos e produtos	Disputa por pontos estratégicos em regiões
Ampliação das políticas de fidelização com parceiros para promover o crescimento sustentável	Maior valorização dos funcionários e plano de carreira oferecidos pela concorrência, aumentando a pressão sobre a empresa para melhorar suas práticas de gestão de recursos humanos e manter uma equipe engajada e motivada.

Fonte: Autoria própria (2024)

Após uma análise detalhada da Matriz SWOT, que identificou as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa, pode-se empregar a Matriz de Ansoff para desenvolver estratégias de crescimento. Isso permite utilizar os insights obtidos na análise SWOT para direcionar as escolhas estratégicas na matriz Ansoff.

Assim, pode-se explorar como as oportunidades identificadas podem ser aproveitadas e como as ameaças podem ser mitigadas através das quatro estratégias oferecidas pela matriz Ansoff: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos e diversificação. Isso ajudará a empresa a definir um plano de ação sólido e orientado para o crescimento, alinhado com as necessidades e desafios enfrentados pela empresa. O Quadro 2 apresenta as ações de melhoria sugeridas na matriz Ansoff.

Quadro 2 - Matriz Ansoff

MATRIZ ANSOFF	ESTRATÉGIAS	DESCRIÇÃO
Penetração de Mercado	Fortalecimento do Programa de Fidelização	Aprimorar o programa de fidelização, utilizando filipetas de descontos baseadas no perfil do cliente para aumentar a adesão e retenção de clientes.
Desenvolvimento de Mercado	Expansão Geográfica	Expandir para novas regiões geográficas, aproveitando a oportunidade de crescimento e buscando atrair clientes de áreas atualmente não atendidas pela empresa.
Desenvolvimento de Produtos	Diversificação e Inclusão de Produtos e Serviços	Diversificar o portfólio de produtos e serviços oferecidos, incluindo medicamentos veterinários, para atender às necessidades emergentes do mercado e ampliar a base de clientes.
Diversificação	Fortalecimento e Expansão de Parcerias Estratégicas	Fortalecer a parceria com a Parceiros ampliarem a oferta de produtos e promoções em todas as lojas, não apenas nas principais, maximizando o alcance e o impacto da colaboração.

Fonte: Autoria própria (2024)

Tanto a matriz SWOT, quanto a matriz Ansoff podem ser utilizadas pela farmácia para a análise e implementação de melhorias nas estratégias que são utilizadas. A gestão estratégica de uma empresa precisa ser constante, assim se faz necessário sempre olhar para os pontos fortes e fracos da empresa, e também para as oportunidades e ameaças e entender o como e quais estratégias podem ser utilizadas pela empresa para se manter competitiva no mercado.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo de caso permitiu uma compreensão aprofundada das estratégias empresariais adotadas por uma indústria farmacêutica. Ao longo da pesquisa, foram identificados desafios e tendências relevantes no setor, bem como estratégias específicas que possibilitaram à empresa manter sua competitividade. Os resultados revelam que a adaptação às mudanças do mercado e a inovação contínua são fatores críticos para o sucesso no setor farmacêutico. Retomando a metodologia utilizada, a pesquisa envolveu uma análise detalhada das práticas estratégicas da empresa, desde a formulação das questões até a interpretação dos resultados. A aplicação de entrevistas semiestruturadas foi fundamental para explorar a evolução das estratégias da empresa, proporcionando uma visão rica e detalhada das práticas adotadas. Esta abordagem qualitativa permitiu identificar padrões e insights significativos, destacando a importância de uma análise aprofundada e contextualizada.

As implicações teóricas deste estudo são significativas, especialmente no que diz respeito às estratégias empresariais e à gestão da inovação. A análise dos dados coletados, alinhada com a teoria existente, contribui para a literatura ao fornecer um exemplo prático de adaptação estratégica. As implicações gerenciais também são relevantes, oferecendo orientações para gestores na formulação e implementação de estratégias eficazes. No entanto, é importante reconhecer as limitações deste estudo. A pesquisa foi baseada em um único caso, o que pode limitar a generalização dos resultados.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas com múltiplos casos para ampliar a validade externa e estudos longitudinais para capturar mudanças ao longo do tempo. Pesquisas adicionais também podem explorar a aplicação das estratégias identificadas em diferentes contextos e setores.

Este estudo oferece uma contribuição específica para a Engenharia de Produção, destacando a importância da integração entre gestão estratégica e processos produtivos. As práticas observadas podem servir de referência para profissionais da área, promovendo eficiência e inovação nos processos de produção. Assim, o trabalho enriquece a literatura existente e oferece recomendações práticas aplicáveis no campo da Engenharia de Produção, ampliando seu impacto e relevância. A combinação de uma análise detalhada das estratégias empresariais, a contextualização teórica, e a aplicação prática das descobertas proporciona uma contribuição robusta para o campo da Engenharia de Produção, reforçando a importância de uma abordagem integrada e inovadora na gestão estratégica.

REFERÊNCIAS

DA COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. Saraiva, 2008.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). **Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management**. Free Press.

CHAKRAVARTHY, Balaji S.; WHITE, Roderick E. **Processo Estratégico: Formando, Implementando e Mudando Estratégias**. In: CHAKRAVARTHY, Balaji S.; WHITE, Roderick E. Manual de Estratégia e Gestão. [S. l.]: SAGE Publications Ltd, 2002. v. 9, cap. 9, ISBN 9781848608313. Disponível em: https://sk.sagepub.com/reference/hdbk_strategymgmt/n9.xml . Acesso em: 22 out. 2023.

TEEECE, D. J. (2018). **Dynamic Capabilities as (Workable) Management Systems Theory**. Journal of Management & Organization, 24(3), 359-368.

KAPLAN, R. & NORTON, P. **Balanced Scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Press, 1997.

BARNEY, J. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, 17(1), 99-120.

LI, Y., GUOHI, S., & EPPLER, M. J. (2008). **Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation**. ICA Working Paper 2/2008.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K., & WHITTINGTON, R. (2020). **Exploring Corporate Strategy**. Pearson Education.

PORTER, M. E. **What is strategy?** Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para a Análise da Indústria e da Concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1986

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva - Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência**. [S.l.]: ELSEVIER EDITORA, 2004. 448 p. ISBN 9788535215267, 8535215263.

SILVA, Andréia Aparecida da; SALMONT, Natália; BARBOSA, Valéria de Almeida; RABELO, Marcelo; BAPTISTA, Jose Abel. A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. **VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011.