

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Matheus Teodoro Pereira

**DISTRIBUIDORAS DE MEDICAMENTOS: ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS QUE AS DISTRIBUIDORAS DE MEDICAMENTOS
BUSCAM PARA SE MANTEREM EM UM MERCADO DE DIFÍCIL
ACESSO**

Belo Horizonte – MG
2021

Matheus Teodoro Pereira

**DISTRIBUIDORAS DE MEDICAMENTOS: ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS QUE AS DISTRIBUIDORAS DE MEDICAMENTOS
BUSCAM PARA SE MANTEREM EM UM MERCADO DE DIFÍCIL
ACESSO**

Trabalho Prático de Conclusão de Curso em formato de Relatório Técnico apresentado no curso de Graduação Tecnológica em Gestão Comercial do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientador: Prof. Tueli Rodrigues Tavares

Belo Horizonte - MG
2021

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo realizar um diagnóstico com foco na inovação organizacional em logística de uma distribuidora de medicamentos, localizada em Contagem – MG. A coleta de dados aconteceu por meio de uma entrevista com um dos gestores da empresa. Uma das ferramentas utilizadas para esse estudo foi a Matriz SWOT, pois com ela foi possível verificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa. Buscando melhorias e ações corretivas para as fraquezas e ameaças foi utilizada a ferramenta 5W2H.

Palavras- chave: Matriz SWOT, 5W2H, distribuição de medicamentos, entrevista.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Organograma da empresa Beta.....	10
FIGURA 02 – Matriz SWOT.....	13

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Matriz SWOT da empresa Beta.....	14
QUADRO 02 – Metodologia das 5W2H.....	21
QUADRO 03 – 5W2H da empresa Beta.....	22

SUMÁRIO

1 ANÁLISE DE AMBIENTE.....	06
2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	08
3 DIAGNÓSTICO.....	12
3.1 – Diagnóstico Organizacional.....	12
3.2 – Análise SWOT.....	12
3.2.1 – Ambiente interno.....	12
3.2.2 – Ambiente externo.....	12
3.3 – Matriz SWOT.....	14
3.4 – Descrições das variáveis acima.....	14
3.5 – Forças.....	15
3.6 – Fraquezas.....	16
3.7 – Oportunidades.....	18
3.8 – Ameaças.....	19
4 PLANO DE AÇÕES.....	20
4.1 – Forças.....	20
4.2 – Oportunidades.....	20
4.3 – Fraquezas.....	20
4.4 – Ameaças.....	20
4.5 – O 5W2H como ferramenta do plano de ações.....	21
4.6 – 5W2H na empresa Beta.....	22
4.6.1 – Fraquezas e ameaças.....	23
4.6.1.1 – Fraqueza 01.....	23
4.6.1.2 – Fraqueza 02.....	24
4.6.1.3 – Fraqueza 03.....	25
4.6.1.4 – Fraqueza 04.....	26
4.6.1.5 – Fraqueza 05.....	27
4.6.1.6 – Ameaça 01.....	29
4.6.1.7 – Ameaça 02.....	30
4.6.1.8 – Ameaça 03.....	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS.....	33

1. Análise de ambiente

Em um mercado que está a cada dia se tornando mais competitivo a inovação vem se tornando um diferencial muito importante para as empresas, pois a inovação permite agregar novas tecnologias, viabilizar processos, serviços e produtos com mais velocidade, com isso, os processos se tornam mais produtivos e eficientes.

Segundo Tuccori, Luppi Júnior, Carvalho & Santos (2014), a velocidade com que as inovações ocorrem atualmente em decorrência da globalização, está se reduzindo cada vez mais o tempo de resposta para os gestores das organizações, passando a impor o desenvolvimento de novas competências, habilidades e atitudes, permitindo, assim, que haja uma mudança no comportamento pessoal e organizacional.

Na logística não é diferente, as empresas estão se inovando cada vez mais, pois ela tem um papel fundamental para o planejamento estratégico de uma empresa, esse fator tem um grande diferencial para que a corporação permaneça competitiva. Segundo Ballou (2001) a logística inclui todas as atividades importantes para a disponibilização de bens e serviços aos consumidores quando e onde estes quiserem adquirir – los. Essas atividades incluem planejamento, transporte, armazenagem e etc.

Para Cunha, Rego, Cunha e Cabral Cardoso (2006) indicam a inovação como algo bom para a continuidade da empresa, mas de difícil gestão. Já para Oslo (1997) a inovação passou a ser um desafio permanente para as empresas que buscam crescimento. Conseqüente, a disseminação da inovação configura-se como um meio de desenvolvimento competitivo (OLIVEIRA, 2012). Como se pode perceber mesmo com a diferença de décadas entre os autores o assunto inovação sempre esteve em pauta, mas com o mundo cada vez mais globalizado onde as informações estão sendo disseminadas em uma grande velocidade a inovação vem fazendo a diferença.

Diante do exposto surge a seguinte questão: Como as distribuidoras de medicamentos conseguem se inovar e se manter competitivas em um mercado disputado e inacessível em alguns momentos?

Esse relatório tem como intuito realizar uma pesquisa com o foco na inovação organizacional em logística em uma distribuidora de medicamentos, ou seja, tem como objetivo mostrar formas inovadoras para que o produto chegue de forma perfeita em seu destino final.

Como objetivos específicos, esse trabalho busca:

- Identificar a importância da inovação no controle de estoque.
- Renovar a forma de transporte, reduzindo o valor dos fretes, mas mantendo o diferencial que é a entrega em 24 horas em todo o estado de Minas Gerais.
- Criar métodos para aumentar o controle sobre a compra dos medicamentos, evitando a lacuna entre o setor de compras e o comercial externo da empresa.

Essa pesquisa se justifica pelo fato de muitas distribuidoras de medicamentos não conseguirem atender com qualidade os clientes, seja por prazos de entrega muito alongados, produtos de baixa tecnologia e até mesmo problemas de comunicação entre a equipe interna e a externa. Em um mercado tão competitivo as organizações que não atendem os clientes com produtos e processos inovadores acabam ficando para trás em comparação aos seus concorrentes. O objetivo desse trabalho é mostrar métodos onde a corporação possa eliminar esses problemas e se tornar cada vez mais competitiva.

2. Apresentação da empresa

Como unidade de análise o estudo realizado na empresa Beta, que por motivos sigilosos não será utilizado o nome verdadeiro. Há mais de 30 anos a empresa desenvolve um trabalho de propaganda médica, consultoria, distribuição e logística, a sua missão é divulgar e comercializar produtos e tecnologias de alta complexidade para sempre agregar à cadeia hospitalar e a área da saúde. Na parte da visão a empresa dividiu em duas partes:

Para os clientes: Ser referência por oferecer a melhor solução, com produtos inovadores, com os melhores padrões de atendimento e qualidade na prestação de serviços para pacientes, profissionais e parceiros da área da saúde.

Para os fornecedores: Estar entre os principais parceiros no desenvolvimento de mercado e desempenho na área da saúde com uma equipe especializada.

A organização tenta atender o mercado de saúde hospitalar com produtos, serviços e profissionais especializados. A empresa colocou como seus principais valores os seguintes assuntos:

- Estimular o consumo sustentável e colaborar com a preservação ambiental.
- Promover a igualdade social, respeitar a diversidade e propiciar relações mais humanas.
- Atuar com honestidade, justiça, respeito e transparência
- Agregar valor através de criatividade, investimento, competência e dedicação.

A composição da empresa em questão é LTDA, ou seja, tem o capital social organizado por cotas, nesse caso, cada um dos sócios possui uma quantidade registrada de acordo com seu investimento, com isso a composição é formada da seguinte forma, são três sócios, o presidente, o diretor de logística e a diretora comercial.

A organização já esteve situada em duas regiões de Belo Horizonte, Hoje está situada em Contagem, onde se encontra em um galpão que é dividido em dois

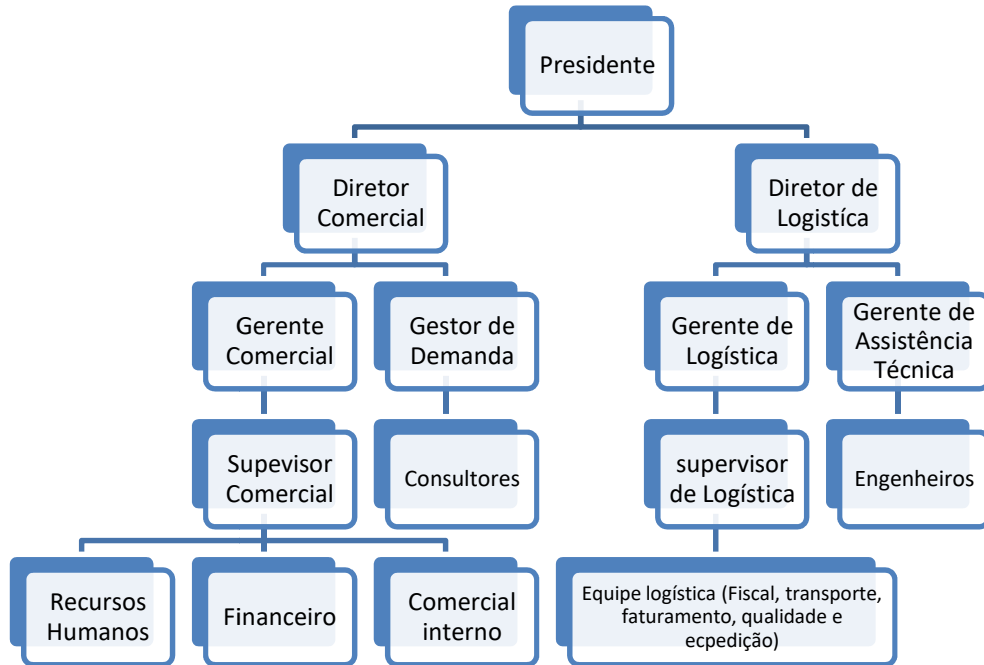
andares, o primeiro andar se encontra a recepção, o setor fiscal, setor de compras, e o setor de logística. Na logística os funcionários são divididos nas funções de faturamento, transporte, qualidade e expedição. Mesmo com essa divisão os setores têm uma boa conexão, pois todos os funcionários são capacitados para fazer todas as demandas do setor. Onde se encontra a expedição temos localizado o almoxarifado, o almoxarife é dividido em três salas, pois, cada produto tem sua temperatura correta. A divisão é feita em almoxarifado aberto, almoxarifado de 15°C a 25 °C, câmara fria (onde se encontra medicamentos que devem ser mantidos entre 2°C a 8°C). No segundo andar se encontra a parte administrativa onde estão localizados as salas do presidente e do diretor comercial, o setor do comercial interno, recursos humanos e o financeiro. Além disso, no galpão do lado se encontra a assistência técnica. A beta também utiliza uma equipe externa que está espalha nas regiões sul, sudeste, centro- oeste e em Minas Gerais.

As distribuidoras de medicamentos têm um papel essencial, já que muitas vidas dependem dos trabalhos da empresa, então é de suma importância que as distribuidoras consigam abastecer os seus clientes de forma rápida e segura, já que com tem o produto que irão salvar a vida de muitas pessoas. Para atender essas demandas a empresa Beta está a 34 anos buscando atender as expectativas de hospitais em todo o Brasil, a empresa entende a importância dos seus serviços, em seu portfólio tem grandes redes de hospitais que estão espalhados por todo o país, com clientes que tem uma grande importância no cenário nacional a Beta entendeu que precisam trabalhar com produtos de última tecnologia, além disso, a empresa utiliza como estratégia de venda o varejo e o atacado.

Atualmente o quadro de funcionários ultrapassa 60 pessoas, esses funcionários atuam de forma direta, pois os mesmo têm tarefas que devem ser executadas diariamente, essas atividades são muito amplas, pois, podem ser desde a criação de um pedido, o faturamento do mesmo, a cotação de fretes, separação, conferencia e embalagem dos produtos. De forma indireta a empresa trabalha com mais de seis transportadoras terceirizadas, além da utilização da contabilidade.

Segue abaixo o organograma da empresa:

Figura 1 – Organograma da empresa Beta



Fonte: Empresa Beta

A folha salarial tem uma grande variação, pois o salário do funcionário tem uma variação de acordo com a sua função, além disso, a empresa optou por crescimento por steps. Além do salário os funcionários têm benefícios como vale alimentação, vale transporte ou vale gasolina onde não é descontada a taxa de 6%. Quando a empresa bate as metas de faturamento os funcionários recebem premiações trimestrais. Já no caso dos consultores eles recebem comissões de acordo com a meta estimulada para cada um.

Os principais clientes da empresa são hospitais e clínicas que estão espalhados em Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo e toda a região sul do país. A empresa busca atender todas as organizações da saúde, para que assim consigam fornecer para o máximo de clientes possíveis.

Já no caso dos principais concorrentes, são empresas que estão localizadas em Belo Horizonte e Contagem. E tem como diferencial o valor dos medicamentos, pois mesmo muitas vezes esses concorrentes trabalhando com outros tipos

produtos, e com isso os valores são mais baixos. Além dos valores os concorrentes conseguem atuar em locais que a Beta ainda não tem espaço de atuação.

Para conseguir atender as demandas e manter a competitividade a organização foca em sempre manter os vendedores dentro dos seus clientes, essa interação com os clientes vem por meio de reuniões, treinamentos e apresentação dos produtos. A empresa tem como objetivo fazer com que sempre seus produtos estejam dentro do hospital. Em alguns clientes é utilizada a estratégia de doação ou empréstimo da mercadoria.

O pensamento estratégico é bastante positivo, já que todos da empresa estão sempre abertos para inovações e melhorias. Mas uma grande lacuna que foi percebida é a falta comunicação entre setores, principalmente entre faturamento e licitação, e comercial interno e comercial externo, foi notado que esse problema vem afetando o processo de muitos pedidos e com isso alguns medicamentos estão tendo atrasos no envio. Foi percebido que a uma das vantagens competitivas é a qualidade do atendimento e do produto oferecido, já que além de fornecer produtos de alta tecnologia à também à qualidade no atendimento, durante a pesquisa foi um ponto bastante frisado pela empresa, mostrando que não é apenas vender e sim buscar a satisfação do cliente.

A comunicação é algo muito importante nas empresas, principalmente nos dias de hoje onde as informações precisam ser passadas com o maior êxito, na empresa em questão foi notado essa fraqueza, já que a falta de comunicação entre equipe interna e equipe externa foram notadas em alguns momentos, como não está havendo um bom fluxo de informações muitas vezes alguns processos estão acontecendo e os setores estão perdidos.

3.0 Diagnóstico

A presente seção pretende apresentar os fundamentos de um diagnóstico organizacional.

3.1 Diagnóstico organizacional

Segundo Lima (2009, p.65), o conceito de “diagnóstico organizacional é um conjunto de fatores externos, organizacionais e individuais que precisam ser investigados para que se conheça a real situação de uma empresa”. Já Chiavenato (2006), analisa os dados colhidos, buscando identificar suas preocupações e problemas, suas conseqüências e assim estabelecer suas prioridades e objetivos.

Segundo Santos e Canêo (2009), o principal objetivo do diagnóstico organizacional é conhecer e analisar o funcionamento da organização em toda sua complexidade, possibilitando uma avaliação de todos seus aspectos, seja econômico, estruturais ou organizacionais. Petrocchi (2009, p. 118) diz que “o diagnóstico reúne informações básicas da análise de mercado, das oportunidades e ameaças, dos atrativos e dos pontos fortes e fracos.

3.2 Análise SWOT

É uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008). Já para (DAYCHOUW, 2007), a análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

Este estudo tem como objetivo tem que objetivo pesquisar e fazer uma análise SWOT de uma distribuidora de medicamentos, com o intuito de analisar todas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, possibilitando melhorias internas e externas. Para a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições

internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa (YANAZE, 2007).

Figura 2 – Matriz Swot



Fonte: Camila Casarotto

3.2.1 Ambiente interno

Para Chiavenato e Sapiro (2003), os critérios a serem avaliados no ambiente interno são: recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, condicionamento competitivo que gera barreiras a entrada de novos competidores, competências entre outros. É abordado nesse ambiente as forças e fraquezas. Para Matos (2007) a força são os recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças e as fraquezas são deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar a falência da organização.

3.2.2 Ambiente externo

Segundo Oliveira (2011) a análise externa é estudar a relação da empresa com o ambiente em termos de oportunidade e ameaças. Já para Chiavenato e Sapiro (2003), o ambiente externo deve avaliar a mudança de hábito do consumidor, surgimento de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes e produtos substitutos. Nesse ambiente é abordado oportunidades e ameaças. Callaes (2006) relata que oportunidades são situações tendências ou fenômenos

externos que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos, já as ameaças são situações que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos.

3.3 Matriz SWOT

É uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008).

Quadro 1 – Matriz SWOT da empresa Beta

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	1- Produtos de qualidade	1-Falta de controle dos produtos
	2- Boa reputação com clientes e fornecedores	2- Desmotivação dos funcionários
	3- Profissionais especializados e treinados	3- Alto preço do frete
	4- Velocidade no atendimento	4- Validade dos produtos
	5- Localização próxima aos clientes de Belo Horizonte e região	5- Falhas nos processos de compra
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	1- Pandemia	1- Concorrência inovando em produtos
	2- O mercado sempre está precisando de Produtos	2- Perda de funcionários para concorrentes
	3- Crescente Grau de exigência dos clientes	3- Entrada de novos concorrentes

Fonte: Dados da pesquisa (Acervo do autor)

3.4 Descrições das variáveis acima

Nesta seção serão apresentados com profundidade os elementos constantes na matriz SWOT, bem como os trechos da entrevista que irão embasar cada força, fraqueza, oportunidade e ameaça.

3.5 Forças

Foram relacionadas, na matriz SWOT, 5 forças, são elas:

1. Produtos de qualidade

A empresa Beta é especializada na comercialização de medicamentos, equipamentos e materiais hospitalares de alta tecnologia, sempre visando trabalhar com produtos de qualidade.

Entrevistado: “Para atender os clientes da melhor forma optamos por trabalhar com produtos de alta tecnologia e complexibilidade, mesmo que em alguns momentos o valor do produto fique mais alto.”

2. Boa reputação com os clientes e fornecedores

Buscando sempre ter uma relação mais próxima com os clientes e fornecedores a empresa treina seus funcionários para sempre melhorar na área da comunicação.

Entrevistado: “Buscamos sempre criar uma relação de entendimento e confiança mútua, para que assim todos os lados consigam se entender.”

3. Profissionais especializados e treinados

Na equipe externa todos os funcionários têm alguma formação da área da saúde, além disso, cada vendedor tem uma linha de atuação, logo após a sua admissão os vendedores passam pelo treinamento do próprio fornecedor. Já a equipe interna passa pelo treinamento de integração, esse treinamento explica tudo sobre o produto.

Entrevistado: “A nossa empresa acha fundamental nossos funcionários conhecerem os produtos que trabalhamos, acreditamos que esse conhecimento cobre uma lacuna.

4. Velocidade no atendimento

Em algumas ocasiões as entregas têm uma demanda de urgência, então buscando atender a empresa Beta montou o seguinte fluxo: - Pedidos de Belo

horizonte e região metropolitana serão entregues no mesmo dia que solicitadas. - Todos pedidos de Minas Gerais devem ser entregues em 24 horas.

Entrevistado: “Em algumas circunstâncias temos que nos comprometer no atendimento a o cliente, em Minas Gerais atendemos em 24 horas, Espírito Santo toda zona metropolitana em 24 horas e o interior em 48 horas, nossa maior luta é na região sul, que atendemos todas as zonas metropolitanas em 48 horas e as outras regiões entre 72 á 96 horas. Mas não estamos satisfeitos, estamos sempre buscando parceiros que melhorem nosso prazo, mas com o preço adequado.”

5. Localização próxima aos clientes de Belo Horizonte e região

Além de sua matriz ficar próxima dos clientes da zona metropolitana isso facilita a distribuição diária de medicamentos, seja por transportadora ou motoboy, buscando a proximidade com clientes que estão distantes a Beta trabalha com consultores em todas as regiões onde atuam.

Entrevistado: “As regiões metropolitanas são mais fáceis já que ficamos próximos da BR, mas em algumas distâncias o acesso é bastante complicado, buscando evitar problemas e solucionar as pendências com os clientes optamos por ter consultores em todas as regiões de atuação.”

3.6 Fraquezas

1. Falta de controle dos produtos

Em alguns plantões, principalmente no final de semana muitos produtos têm a saída por vale, com isso muitas vezes o estoque fica divergente do sistema, além disso, as notas de devolução e retorno de consignados tem um grande impacto no inventário.

Entrevistado: “Os plantões não podem ser cancelados, pois muitas vezes o paciente está no meio de uma cirurgia, estamos buscando uma forma de manter alguém do faturamento em plantão, para que assim todos os produtos saíam com nota. Já no caso dos consignados estamos analisando os contratos.”

2. Desmotivação dos funcionários

Muitos funcionários não estão vendo futuro na empresa, pois não se sentem valorizados. Outro questionamento dos funcionários são os salários, os mesmos sempre elogiam os benefícios.

Entrevistado: “Sabemos da insatisfação de alguns funcionários, estamos trabalhando para montar um plano de carreira.”

3. Alto preço do frete

Para atender a grande demanda em um pequeno prazo a Beta vem gastando bastante em fretes, principalmente na região do Espírito Santo.

Entrevistado: “Os gastos no Espírito Santo estão acima do esperado, pois estamos entrando com os nossos produtos naquela região, estamos fazendo de tudo para atender os nossos clientes, mas às vezes o frete fica acima do esperado.

4. Validade dos produtos

Em muitos momentos foi visto problemas com a validade dos produtos, acontece por dois motivos, o primeiro é que muitos medicamentos que estavam em consignados retornam para empresa com validade menor de um ano, o problema é que vários hospitais só aceitam produtos com a validade superior a um ano. O outro motivo são alguns fornecedores que enviam produtos com validade menor que um ano e em alguns momentos menor que três meses.

Entrevistado: “A questão da validade vem atrapalhando muito o nosso estoque, pois muitas vezes a mercadoria chega sem carta de troca, e com isso temos a perda do produto e o gasto para eliminar os mesmo”.

5. Falhas nos processos de compras

Toda semana o setor de compras, o gestor de logística tem uma reunião com os gestores das linhas, nessa reunião são debatidas prováveis vendas, estoque, a partir dessa reunião é feita a previsão de compras.

Entrevistado: “Mesmo fazendo a previsão muitas vezes aparecem vendas inesperadas.”

3.7 Oportunidades

1. Pandemia

Mesmo com a chegada da pandemia a empresa apostou em uma linha no combate contra a doença, essa aposta foi um sucesso já que além do Covid os medicamentos e equipamentos ajudam no combate contra outras doenças.

Entrevistado: “Felizmente acertamos em uma linha de produtos durante a pandemia, isso foi importante não só para nossa empresa e sim para nossos clientes que precisam da nossa ajuda.

2. O mercado sempre está precisando dos produtos

Como se trata de materiais hospitalares os produtos sempre estão em alta, já que sempre tem pacientes de medicamentos para um tratamento ou até mesmo para uma cirurgia.

Entrevistado: “O nosso mercado realmente é diferente dos outros, por que se trata de produtos importantes para a saúde humana. Então ele nunca está em baixa.

3. Crescente grau de exigência dos clientes

O mercado vem se tornando mais exigente, isso acontece, pois as indústrias vêm criando produtos com cada vez mais tecnologia buscando atender o mercado, os distribuidores de medicamentos não podem ficar com produtos desatualizados.

Entrevistado: “Não temos medo da exigência do mercado, pois sabemos da qualidade de nossos produtos e serviços, ainda mais que estamos analisando os novos produtos dos fornecedores e observando quais podem ser importantes para nossa empresa.”

3.8 Ameaças

1. Concorrentes inovando em produtos

Apesar de trabalhar com ótimos produtos, a empresa fica preocupada com as concorrentes, que estão crescendo cada vez mais, inovando em seus produtos e no Marketing.

Entrevistado: “Estamos sempre em alerta com nossos concorrentes, vimos o crescimento deles nos últimos anos e não queremos perder mercado para eles.”

2. Perda de funcionários para as concorrentes

Por conta de algumas insatisfações muitos funcionários procuram outro emprego, a empresa Beta em algumas ocasiões não consegue superar o salário proposto pela outra empresa. Como muitos funcionários conhecem o mercado acabam indo para uma concorrente.

Entrevistado: “No último ano perdemos alguns funcionários que eram importantes em seus setores, pois já conheciam os processos da empresa e eram antigos de casa. Os mesmos chegaram com uma proposta que não conseguimos cobrir. Nos últimos anos cerca de 8 funcionários foram para as concorrentes.”

3. Entrada de novos concorrentes

Como já foram citados os concorrentes estão inovando em seus produtos, mas a Beta não se atentou em novas empresas que estavam surgindo no mercado, principalmente empresas que estão focando os seus trabalhos na região sul.

Entrevistado: “Um erro foi à falta de atenção para os novos concorrentes, e hoje estão disputando uma região que já estava dominada.”

4.0 Planos de ação

Apresentamos acima, a partir do uso da Matriz SWOT, as forças e fraquezas, analisando o ambiente interno, bem como oportunidades e ameaças a partir da análise do ambiente externo da empresa Beta.

4.1 Forças

Foram identificadas 5 forças na empresa, são elas:

- Produtos de qualidade
- Boa reputação com clientes e fornecedores
- Profissionais especializados e treinados
- Velocidade no atendimento
- Localização próxima aos clientes de Belo Horizonte e região

4.2 Oportunidades

Foram identificadas 3 oportunidades, são elas:

- Pandemia
- O mercado sempre está precisando de produtos
- Crescente grau de exigência dos clientes

4.3 Fraquezas

Foram identificadas 5 fraquezas, são elas:

- Falta de controle dos materiais
- Desmotivação dos funcionários
- Alto preço do frete
- Validade dos produtos
- Falha nos processos de compra

4.4 Ameaças

Foram identificadas 3 ameaças, são elas:

- Concorrência inovando em produtos
- Perda de funcionários competentes

- Entrada de novos concorrentes

4.5 O 5W2H como ferramenta do plano de ações

Segundo Meira (2003) o 5W2H atua como suporte no planejamento estratégico, porquanto permite de forma garantida que as informações básicas e mais relevantes sejam apresentadas de maneira clara e objetiva, logo, as ações propostas apresentem todos os detalhes necessários para a criação de um projeto. Para tratar de cada uma das fraquezas e ameaças. Para Martins (2017) o 5W2H se destaca pela simplicidade e potencial de aprimoramento de um produto, serviço ou na execução de um processo.

Conforme (ERBAULT 2003), é considerada uma das ferramentas mais utilizadas para o planejamento de ações corretivas de processos com problemas, este plano de ação viabiliza a execução das ações planejadas facilitando sua implementação de forma organizada. Cada ação deve ser enquadrada conforme a especificação desta ferramenta

Para tratar de cada uma das fraquezas e ameaças, todas em oposição ao sucesso, desenvolvimento e crescimento da empresa Beta, será elaborado um plano de ações e adotado, como ferramenta, o 5W2H..

Quadro 2 – Metodologia 5W2H

What?	O Que?	O que será feito?	Ação, passos, descrição
Why?	Porque?	Por que será feito?	Justificativa, razão
Where?	Onde?	Onde será feito?	Localização
When?	Quando?	Quando será feito?	Tempo, datas, prazos
Who?	Quem?	Por quem será feito?	responsabilidade pela ação
How?	Como?	Como será feito?	Método, processo
How much?	Quanto?	Quanto vai custar para fazer?	Custos ou despesas envolvidas

Fonte: sigmax

4.6 5W2H na empresa Beta

A seguir, no quadro 03, apresentamos a ferramenta 5W2H aplicada aos resultados obtidos na SWOT da empresa Beta.

Quadro 3 – Plano de Ações da empresa Beta com base no 5W2H

Análise de ambiente interno e externo	O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?	
Fraquezas	Falta de controle dos materiais	Acabar com o envio sem NF	Gerente de logística	Logística	Diariamente	Divergência no sistema	Saída somente por NF	Não existe custo
	Desmotivação dos funcionários	Criar plano de carreira	RH e gerentes	Ambiente empresarial	O mais rápido possível	Insatisfação dos funcionários	Criação do plano de carreiras	Custo variável
	Alto preço do frete	Buscar novas transportadoras	Staff de transporte	Logística	Diariamente	Valor acima das expectativas	Pesquisas	Não existe custo
	Validade dos Produtos	Evitar comprar produtos com o vencimento curto	Setor de compras e comercial externo	Logística	Mensalmente	Perda de produtos	Pesquisas	Não existe custo
	Falha nas compras	Análise antes das compras	Setor de compras e comercial externo	Logística	Diariamente	Evitar estoque	Análise sobre a rotatividade do produto	Custo variável entre R\$0,00 á R\$30.000,00
Ameaças	Concorrência inovando em produtos	Analisar os concorrentes	Comercial externo e gestores	Ambiente empresarial	Diariamente	Crescimento dos concorrentes	Entrando em contato com fornecedores, empresas parceiras e clientes	Custo variável
	Perda de funcionários para as concorrentes	Valorização dos funcionários	RH e gerentes	Ambiente empresarial	O mais rápido possível	Perda de funcionários competentes	Análise de mercado	Custo variável
	Entrada de novos concorrentes	Mudança de mercado	Direção e gerentes	Ambiente empresarial	O mais rápido possível	Alguns concorrentes já chegaram em áreas de atuação	Avaliar os concorrentes	Custo variável

Fonte: Autor

4.6.1 Fraquezas e ameaças

Após uma análise feita pela matriz SWOT foi possível achar as fraquezas e as ameaças, e utilizando o 5W2H foi possível montar um planejamento e com isso, solucionar esses problemas. Segue abaixo as informações retiradas da tabela:

4.6.1.1 Fraqueza 1

Falta de controle dos materiais

O que será feito?

Acabar com o envio de materiais sem NF. A empresa faz o empréstimo de produtos para alguns parceiros, e alguns materiais têm saída por meio de vale. Esse tipo de saída atrapalha bastante, já que o produto aparece no sistema, mas não está no físico.

Por quem será feito?

O gerente de logística. Pois para que aconteça essa saída por vale o gerente deve autorizar, então nesse caso ele irá barrar essas saídas.

Onde será feito?

Será feito no setor de logística

Quando será feito?

Como esses empréstimos acontecem com uma grande frequência esse processo de enviar materiais somente depois de faturados deve ocorrer diariamente. A empresa começará a utilizar esse processo no dia 01 de dezembro de 2021. Mas para esse processo prosseguir a empresa deve trabalhar esse ponto diariamente.

Por que será feito?

Por que em alguns casos o produto é emprestado com um determinado lote, e quando acontece o retorno do produto ele volta com um lote diferente. Com isso, o produto fica com uma divergência no sistema.

Como será feito?

Com a saída sendo feita por NF quando for acontecer o retorno a empresa parceira enviará outra nota fiscal com o produto que está sendo enviada para a Beta, assim evitando divergência.

Quanto vai custar?

Como a tratativa será feita dentro da empresa e por um funcionário a organização não irá ter gastos.

4.6.1.2 Fraqueza 2**Desmotivação dos funcionários****O que será feito?**

Buscando acabar com esses problemas a empresa optou por criar um plano de carreira e criar caminhos que deixem o RH ser mais participativo.

Por quem será feito?

A tratativa da montagem do plano de carreira será feita pelos Recursos Humanos e com uma pequena participação dos gerentes.

Onde será feito?

Será feito no ambiente empresarial.

Quando será feito?

O projeto da montagem do plano de carreira irá iniciar no dia 01 de dezembro/2021 e tem como previsão de entrega no dia 05 de janeiro/2022.

Por que será feito?

Buscando acabar com a desmotivação dos funcionários que reclamam não conseguir avistar um futuro na empresa e não se sentem valorizados pela empresa. Mas um ponto positivo é que mesmo com o aumento salarial a empresa ganha na motivação do funcionário e na continuidade dos mesmos

Como será feito?

Os gestores e o RH irão estudar no mercado formas de sempre manter os funcionários motivados e, além disso, a empresa utilizará Avaliações de desempenho e conversas regulares que podem ajudar na montagem do plano de carreira.

Quanto vai custar?

Os gastos são variáveis, já que com a montagem do plano de carreira, os gastos salariais podem aumentar de acordo com o step que o funcionário alcança, além disso, as mudanças de steps acontecem em tempo indeterminado, pois, depende muito do desenvolvimento do funcionário.

4.6.1.3 Fraqueza 3**Alto preço do frete****O que será feito?**

Buscar parceiros competentes e com a documentação completa para o transporte de medicamentos, mas com preço competitivo e que consiga aliar preço e qualidade. A empresa busca transportadoras que entendam a importância da carga que estão transportando e da influência que um atraso pode acatar.

Por quem será feito?

Essa procura por novas transportadoras será feita pelo staff de transporte.

Onde será feito?

Será feito na logística.

Quando será feito?

Como se trata de um processo de procura para novos parceiros isso pode ser demorado já que muitas transportadoras não têm a documentação adequada para o transporte de medicamentos, a Beta já iniciou as procuras no dia 15 de

novembro/2021. Mas a procura deve ser diariamente, para que assim a empresa sempre utilize as melhores transportadoras.

Por que será feito?

Pois em alguns estados como Espírito Santo e Rio Grande do Sul o valor do frete está muito acima das expectativas da empresa. Buscar o menor frete é de suma importância já que beta coloca uma porcentagem máxima que o frete pode ter sob o valor da nota.

Como será feito?

Para que o fluxo de cargas aconteça o mais rápido possível, a beta está procurando transportadoras que estejam localizadas nas cidades de Belo Horizonte, Contagem e Betim. Além disso, para achar os parceiros ideais a empresa utilizará as visitas técnicas, o objetivo dessa visita é conhecer as instalações e os processos utilizados pela transportadora.

Quanto vai custar?

Como se trata de uma redução de custos a empresa não irá gastar.

4.6.1.4 Fraqueza 4

Validade dos produtos

O que será feito?

Evitar comprar produtos com validade menor que 18 meses para que a empresa consiga tempo para trabalhar com a compra, além disso, não comprar grandes quantidades de produtos com validade inferior à 12 meses.

Por quem será feito?

Setor de compras e comercial externo.

Onde será feito?

Será feito no ambiente empresarial.

Quando será feito?

As compras são feitas mensalmente entre os dias 25 a 30, então nessa data a empresa deve ter uma maior atenção. A empresa iniciará esse processo nas compras do mês de novembro.

Por que será feito?

Foi analisado que nos últimos meses a empresa vem tendo uma considerável perda de produtos, gerando uma perda mensal de R\$12.250,00. Além da perda a Beta paga uma empresa para incinerar os produtos perdidos. A empresa assinou contratos com alguns fornecedores onde recebe produtos com validade curta e sem carta de troca.

Como será feito?

Buscar fornecedores onde entreguem produtos com validade qualificada, além disso, rever alguns contratos que estão atrapalhando o fluxo de compras.

Quanto vai custar?

Como se trata de uma redução de gastos e todo o processo será feito por funcionários da empresa, a Beta não terá gastos.

4.6.1.5 Fraqueza 5

Falhas nos processos de compras

O que será feito?

Será feita uma análise mais profunda no momento da compra dos produtos. Pois a empresa está tendo um gasto elevado em produtos que não estão vendendo.

Por quem será feito?

Setor de compras e comercial externo.

Onde será feito?

Será feito no ambiente empresarial.

Quando será feito?

Como a entrada e saída dos produtos acontecem todos os dias, essa análise deve ser feita diariamente com reuniões semanais entre os setores de compras e comercial externo.

Por que será feito?

Durante a pesquisa foi possível verificar que a empresa tem um grande estoque de produtos que não tem um fluxo de saída. Com isso muitos desses produtos estão ocupando espaço e dinheiro que poderiam ser utilizados em outras partes da empresa.

Como será feito?

No processo de compras será feito uma análise entre o comercial externo e o setor de compras, nessa análise será utilizada informações como quantidade do produto em estoque, as vendas dos últimos 90 dias e se tem alguma venda em fim de negociação. Essa análise será feita com cada gestor de demanda em reuniões semanais. Para facilitar esse processo o sistema de ERP fornece uma aba que mostra a rotatividade dos produtos, mas para isso a empresa terá que pagar para conseguir essa liberação.

Quanto vai custar?

Se a análise da rotatividade for feita manualmente a empresa não irá gastar, mas se a Beta escolher a análise sistêmica a organização irá desembolsar R\$30.000,00.

4.6.1.6 Ameaças 1

Concorrência inovando em produtos

O que será feito?

A Beta irá pesquisar e analisar os concorrentes para entender qual esta sendo o diferencial dessas empresas. A empresa terá como foco em inovar nos produtos, na experiência de compra, nos serviços oferecidos, na comunicação, no pós-venda.

Por quem será feito?

Comercial externo e gestores.

Onde será feito?

Essa análise será feita fora da Beta, nesse processo de pesquisa será utilizadas empresas parceiras, fornecedores e clientes.

Quando será feito?

Esse processo deve ser feito diariamente, para que a empresa sempre fique ligada com o mercado.

Por que será feito?

Por que durante a pandemia esse mercado teve uma crescente e muitas concorrentes aproveitaram esse momento como forma de inovar em produtos e qualidade no serviço.

Como será feito?

Será utilizada uma análise de mercado. Nesse caso a Beta utilizará fornecedores, clientes, empresas parceiras para entender a situação que a distribuição de medicamentos está vivendo.

Quanto vai custar?

O custo pode ser variável, pois dependendo a empresa pode ter gastos com a implementação de novos produtos e serviços.

4.6.1.7 Ameaças 2

Perda de funcionários para concorrentes

O que será feito?

Com o fortalecimento dos concorrentes, a empresa percebeu a importância de sua equipe, como já foi citado acima a empresa vai criar o plano de carreira e outros benefícios.

Por quem será feito?

A tratativa da montagem do plano de carreira será feita pelo Recursos Humanos e os gerentes.

Onde será feito?

Ambiente empresarial.

Quando será feito?

O planejamento iniciará no dia 05 de janeiro/2022 quando o plano de carreira ficará pronto.

Por que será feito?

A Beta perdeu muitos funcionários para as concorrentes, pois não conseguiu cobrir o salário e os benefícios oferecidos pelas outras empresas.

Como será feito?

A beta irá fazer uma análise do mercado buscando quais os diferenciais que as empresas estão oferecendo para sua atual equipe.

Quanto vai custar?

Os gastos são variáveis, já que depende do stap que o funcionário chega.

4.6.1.8 Ameaças 3

Entrada de novos concorrentes

O que será feito?

Verificar a situação do mercado e quais circunstâncias os futuros concorrentes podem estar utilizando como benefício próprio.

Por quem será feito?

Essa tratativa será encaminhada para os diretores e gerentes.

Onde será feito?

Ambiente empresarial.

Quando será feito?

Como o mercado não para, a empresa precisa começar essa análise o mais rápido possível.

Por que será feito?

Pois em algumas regiões que a empresa trabalha estão surgindo novos concorrentes.

Como será feito?

Descobrir e avaliar as táticas que os concorrentes estão utilizando.

Quanto vai custar?

Como se trata de pesquisas e algumas táticas podem ser aplicadas na empresa o custo se torna variável.

5.0 Considerações finais

Essa pesquisa teve como objetivo realizar um diagnóstico com foco na inovação organizacional em logística de uma distribuidora de medicamentos, localizada em Contagem – MG. O relatório teve como foco mostrar formas inovadoras para que todo o processo do produto aconteça de forma correta.

Após uma análise utilizando a SWOT foi possível verificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças apresentadas pela empresa Beta. Depois da utilização da SWOT e buscando pontos de melhorias e uma ação corretiva para as fraquezas e ameaças foi utilizada a ferramenta 5W2H. Foi notada a importância da utilização dessa ferramenta, pois, a organização estava sofrendo com problemas que atrapalhava o crescimento da mesma.

Após a avaliação desses problemas foi desenvolvidos planos de ações, buscando solucionar os problemas sem precisar utilizar muita verba. Durante a pesquisa foi possível assegurar que os diretores reconhecem os problemas e mesmo com as dificuldades estão tentando acabar com esses obstáculos, além disso, a empresa iniciou uma busca por melhoria na comunicação entre os setores. É fundamental destacar a importância desse trabalho, pois foi possível agregar em uma área que apesar de ser um tema de suma importância, pois, se trata de vendas que podem salvar vidas, não é tão falado como deveria.

Referências

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Elsevier, 2009.
- CUNHA, M. P.,REGO, A.,CUNHA, R. C. , CABRAL-CARDOSO, C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**, 5ª Ed. Lisboa: RH Editora, 2006.
- DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- ERBAULT, M, et al. **Promoting quality improvement in French healthcare organizations: design and impact of a compendium of models and tools Qual Saf Health Care** 2003;12:372–376.
- LIMA, Rinaldo José Barbosa. **Diagnóstico organizacional: processos gerenciais**, São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- MARTINS, Maria Oliveira. **Aplicação Do Método 5w2h Em Uma Microempresa De Artefatos Têxteis**. Manaus, 2017 Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.
- MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.
- MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. 2 ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

OLIVEIRA, D. R. S. B. **Logística e inovação: estudo comparativo dos canais de distribuição e o papel da inovação logística para um pequeno e um grande produtor de uva de mesa da Região do Vale do São Francisco**. 92 f. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, 2012.

PETROCCHI, Mario. **Turismo: planejamento e gestão**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

SANTOS, L. H. Z.; CANÊO, L. C. **Contribuições do Diagnóstico Organizacional para o Planejamento de intervenções em Psicologia Organizacional em uma empresa do ramo metalúrgico**. CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 21., 2009, Bauru. Anais... Bauru: Unesp, 2009.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.