



UniFANAP
CENTRO UNIVERSITÁRIO

**CENTRO UNIVERSITÁRIO NOSSA SENHORA DE APARECIDA
TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
PROJETO INTERDISCIPLINAR III**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PROFARMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS.**

Amanda Alves de Oliveira
Gabriela Barbosa dos Santos
Jessica da Silva Santos
Laila Leite Lima
Victor Augusto Alves dos Anjos

Professor Orientador: Vinícius Bernardes Roberto

Aparecida de Goiânia, 2020 / 2º Semestre

**CENTRO UNIVERSITÁRIO NOSSA SENHORA DE APARECIDA
TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
PROJETO INTERDISCIPLINAR III**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PROFARMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS.**

Projeto Interdisciplinar III apresentado à coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Nossa Senhora Aparecida – FANAP, para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Orientador (a): Prof. Vinícius Bernardes Roberto

Aparecida de Goiânia, 2020 / 2º Semestre



UniFANAP
CENTRO UNIVERSITÁRIO

Amanda Alves de Oliveira
Gabriela Barbosa dos Santos
Jessica da Silva Santos
Laila Leite Lima
Victor Augusto Alves dos Anjos

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROFARMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS.

Projeto Interdisciplinar I, II ou III apresentado em cumprimento às exigências do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.

Avaliado em ____ / ____ / ____

Nota Final: () _____

Professor Orientador(a) (nome completo e titulação)

Professor Avaliador(a) (nome completo e titulação)

Professor Avaliador(a) (nome completo e titulação)

Aparecida de Goiânia, 2020 / 2º Semestre

Oliveira, Amanda Alves de.

048p Planejamento Estratégico Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos / Amanda Alves de Oliveira, Gabriela Barbosa dos Santos, Jessica da Silva Santos – et al – Aparecida de Goiânia-GO, 2020.

vii, 41 f.: il.; 29 cm

Relatório Interdisciplinar III (Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) – Centro Universitário Nossa Senhora Aparecida - UniFANAP, Campus Bela Morada, Aparecida de Goiânia, 2020.

Orientador: Prof^ª. Esp^ª. Vinícius Bernardes Roberto.

1. Ferramentas. 2. Desenvolvimento. 3. Planejamento Estratégico. I. Título. II. Centro Universitário Nossa Senhora Aparecida.

CDU 658.3



RESUMO

O presente trabalho tem como objeto de estudo a apresentação da proposta de desenvolvimento de mecanismos sistêmicos para processos, metas, ações, mobilização de recursos, para tomada de decisão, com objetivo a consecução do sucesso, ou seja, com ênfase no planejamento estratégico para a empresa Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos S.A. Tentando ampliar o conhecimento a respeito do assunto proposto, este trabalho desenvolve uma análise sobre o desenvolvimento da aplicação de técnicas e práticas de planejamento estratégico e sugere quais as melhores ferramentas a serem utilizadas, para implantação que podem ser agregadas no processo da empresa. Objetivo desse trabalho é desenvolver processos de criação e execução de estratégias para alcançar sucesso dentro da organização. Desde a definição das metas, até as tomadas de decisão, mobilizações e efetivas ações para alcançar o que se propôs com foco no sucesso empresarial.

A abordagem metodológica está dentro dos métodos qualitativos e de resgates teóricos, a fim de obter melhorias no processo interno e externo em planejar.

Palavras-chave: Ferramentas, Desenvolvimento, Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The present work has as object of study the presentation of the proposal for the development of systemic mechanisms for processes, goals, actions, resource mobilization, for decision making, with the objective of achieving success, that is, with emphasis on strategic planning for the company Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos SA. Trying to increase knowledge about the proposed subject, this work develops an analysis on the development of the application of techniques and practices of strategic planning and suggests which are the best tools to be used, for implantation that can be added in the company's process. The objective of this work is to develop processes for creating and executing strategies to achieve success within the organization. From the definition of goals, to decision making, mobilization and effective actions to achieve what was proposed with a focus on business success. The methodological approach is within the qualitative methods and theoretical rescues, in order to obtain improvements in the internal and external planning process.

Key Words: Tool; Development; Strategic Panning.



LISTA DE TABELAS

Tabela 1: As quatro zonas na matriz SWOT	19
Tabela 2: As quatro zonas na matriz SWOT	28
Tabela 3: Estratégias (5W2H) – Avaliação de Desempenho	32
Tabela 4: Estratégias (5W2H) – Treinamento	32

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. CONCEITO DO NEGÓCIO	10
1.1 Histórico da empresa, razão social e nome fantasia:	10
1.2 Descrição.	10
1.3 Produtos e serviços.	10
2. OBJETIVOS	11
2.1 Objetivo geral:	11
2.2 Objetivos específicos:.....	11
3. METODOLOGIA.....	11
4. DESENVOLVIMENTO	14
4.1 Fundamentação teórica:.....	14
4.1.1 O setor de RH.	14
4.1.2 Missão, visão, princípios/valores.....	16
4.1.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT.....	18
4.1.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa.	20
4.1.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H).....	22
4.1.6 Balanced Scorecard (BSC)	23
4.2 Análise da empresa.....	25
4.2.1 O setor de RH	25
4.2.2 Missão, visão, princípios/valores.....	26
4.2.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT.....	27
4.2.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa.	29
4.2.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H).....	30
4.2.6 Balanced Scorecard (BSC)	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
6. REFERÊNCIAS.....	36
7. APÊNDICE.....	39

INTRODUÇÃO

O Planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inclusão da organização e de sua missão no mercado em que ela está atuando, então para que fosse realizado a execução deste trabalho, se iniciou pela escolha da empresa Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos, onde uma das integrantes do grupo faz parte do quadro de funcionários, para que pudesse ser adquiridas as informações do planejamento do Recursos Humanos, além de desempenhar um importante papel para o desenvolvimento social e econômico e organizacional voltado para gerência de pessoal.

A Estratégia organizacional constitui o mecanismo de ferramentas que possibilita administrar melhor a interação do negócio e seu contexto ambiental, estabelecer metas, ações e mobilização de recursos para processos contínuos de maior conhecimento possível de futuro, tomar decisão, organizar e medir resultados. Definir o comportamento organizacional em um mercado mutável, dinâmico e competitivo.

A pesquisa tem a seguinte problemática: A aplicação do processo de formulação de estratégias organizacional pode alavancar os resultados de uma empresa?

Esta pesquisa justifica-se como proposta de oferecer oportunidade de estudo, conhecimentos relacionados ao planejamento estratégico, com objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade, maximizando os resultados e minimizando as deficiências para vencer no mercado, sendo relevante sob o aspecto acadêmico visto que oferece novas análises e estudos na área. No campo empresarial, proporciona a apresentação de uma proposta de aplicação do processo estratégico para o negócio, onde envolve a organização como uma totalidade.

Este trabalho visou, portanto, a entender o processo do planejamento de estratégias, apresentando, assim, um plano de ação para a empresa Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos, notadamente no segmento de comércio varejista e atacadista, visando o atendimento aos clientes, que requerer conhecimento, empatia e profissionalismo.

1. CONCEITO DO NEGÓCIO

1.1 Histórico da empresa, razão social e nome fantasia:

A empresa Profarma iniciou suas atividades em 1961 na região Centro-Oeste do país, com abertura do primeiro centro de distribuição da Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos S.A. (Atacado), no estado do Espírito Santo.

Ao longo de mais de 50 anos vem se desenvolvendo e ampliando os seus negócios, possuindo hoje onze centros de distribuição e quatro centros de atendimento ao cliente. Em 2013 entrou no varejo com a aquisição das marcas Drogasil, Farmalife e Drogarias as quais são as unidades de negócios e varejos do grupo Profarma.

Razão Social: Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos S.A.

Nome Fantasia: Profarma.

1.2 Descrição.

As atividades são exercidas com fins comerciais tanto no atacado como no varejo, com a distribuição de produtos farmacêuticos, higiene pessoal, beleza e perfumaria, tendo um grande mix de variedades.

Conta com 2.600 colaboradores e 11 centros de distribuição: Alagoas, Bahia, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo.

1.3 Produtos e serviços.

A Unidade de Negócio Especialidades do Grupo Profarma está constituída por três divisões: Distribuição, Farmácia de Especialidades e Suporte ao Paciente.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral:

Desenvolver processos de mecanismo sistêmicos para aplicação do planejamento estratégico do recurso humano na empresa Profarma.

2.2 Objetivos específicos:

- Apresentar o setor de recursos humanos através de um organograma da empresa;
- Demonstrar a missão, visão, princípios/valores da empresa;
- Descrever o diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças);
- Identificar tipos de estratégias a ser utilizada pela empresa;
- Descrever o plano de ação para as estratégias (5W2H);
- Apresentar o Balanced Scorecard (BSC).

3. METODOLOGIA

Após a definição do problema de pesquisa, objetivo geral e específico, apresenta-se a metodologia desenvolvida neste trabalho que auxiliou no alcance dos objetivos estabelecidos e resolução destes.

Apresenta-se o tipo de estudo, como se deu o levantamento dos dados e as limitações enfrentadas.

O presente trabalho caracterizou-se metodologicamente na pesquisa qualitativa, pesquisa descritiva, pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo para coleta de dados, tais dados fornecidos pela empresa Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos, através de processos, técnicas e métodos científicos, com ênfase na leitura e análise dos dados, para identificar o que os autores falam sobre o tema proposto.

Este trabalho é uma pesquisa desenvolvida para a investigação que visa saber como a aplicação das estratégias pode alavancar os resultados operacionais de uma empresa Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos. Por meio do

estudo do conhecimento científico, propõe-se buscar uma solução para o problema levantado.

De acordo Andrade (2007, p. 111) “[...] pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas proposto, mediante a utilização de métodos científicos”.

Conforme Sampieri, Collado e Lúcio (2013), a pesquisa qualitativa é uma metodologia de caráter exploratório é pesquisar problemas pouco estudados, indagar a partir de uma perspectiva inovadora, ajudar a identificar conceitos promissores, preparar o terreno para novos estudos.

Segundo Fachin (2017, p.75) “a variável qualitativa é caracterizada pelos atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também descritivamente.”

A Pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido a pluralização das esferas de vida, ou seja, a crescente forma dos padrões biográficos o que exige estudo empírico das questões, as narrativas precisam ser limitadas em locais, temporais e situacionais (FLICK, 2009).

O conceito de pesquisa descritiva pode ser definido como aquela que descreve uma realidade.

De acordo com Rudi (2014, p.71), conforme citado por Marconi e Lakatos (2017, p.207) pesquisa descritiva é descrever, o pesquisador narra o que acontece, a pesquisa ocupa-se de “descobrir e observa fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”.

Pesquisa descritiva tem se os delineamentos de levantamento e correlacional não procuram nexos causais, então, a pesquisa de levantamento é descritiva: o que se quer (objetivo da pesquisa) é descrever um grupo de pessoas para identificar suas queixas, condições socioeconômicas etc. (BAPTISTA; CAMPOS, 2018).

Para que fosse possível discorrer sobre os temas propostos fez-se necessário uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em materiais já elaborados, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2002).

Para pesquisa bibliográfica que abrange conteúdos públicos em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico entre outros, uma vez que utiliza material já elaborado, como livros, monografias e artigos. Tem a finalidade de

colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto (MARCONI; LAKATOS, 2007). Para Gil (2002), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é permitir ao investigador a cobertura ampla dos fenômenos pesquisados.

Segundo Andrade, (2007), de posse do tema, inicia-se a procura bibliográfica sobre o assunto, que fornecerá as dadas essências para a elaboração do trabalho.

Segundo Pádua (2011), pesquisa bibliográfica é fundamentada nos conhecimentos de bibliografia, documentação, tem finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo que produziu e registrou sobre o tema de pesquisa proposto. De acordo Andrade (2007, p. 73) “[...] pesquisa bibliográfica deve começar pelas obras de caráter geral: enciclopédias, anuários, catálogos, resenhas, abstracts, que indicarão fontes de consultas mais específicas”.

Outra característica deste trabalho é a pesquisa de campo, para resultados úteis a pesquisa deverá ser planejada. Esse planejamento envolve a tarefa de coleta dados. Segundo Marconi e Lakatos (2007), a soma do material coletado variará de acordo com a habilidade do investigador, de sua experiência e capacidade em descobrir indícios importantes para pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2007), coleta de dados é a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, com o objetivo de efetuar a coleta de dados previstos e necessários. É uma tarefa cansativa que exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal.

Para que fosse possível coleta de dados fez se necessário aplicação de questionário na empresa Profarma Distribuidora de Produtos farmacêuticos S.A buscou-se dados e informações para resolver o problema de pesquisa formulado.

Universo ou população é o conjunto de seres animados animais, pessoas ou inanimados objetos que apresentam pelo menos uma característica em comum (MARCONI; LAKATOS, 2009). A população para o desenvolvimento deste trabalho é representada por dados fornecidos pela empresa Profarma, uma vez que, por meio da análise destes dados é que foi formulada a implantação e desenvolvimento de um planejamento estratégico.

Para Pádua, (2011), a amostra é a representação menor de um todo maior, com a finalidade analisar um dado universo, a amostra representa o todo. A definição do universo: a amostra representativa é à base de verificação. Quando quer estender o universo e suas características utiliza-se técnicas de amostragem.

Para resultados úteis a pesquisa deverá ser planejada. Esse planejamento envolve a tarefa de coleta dados. Segundo Marconi e Lakatos (2007), a soma do material coletado variará de acordo com a habilidade do investigador, de sua experiência e capacidade em descobrir indícios importantes para pesquisa.

Segundo Pádua (2011), depois de elaborada, discutida e aprovada à pesquisa, dá-se início a coleta dos dados, que é a coleta de informações, ou seja, os dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa, com o objetivo de reunir os dados pertinentes ao problema a ser investigado, fase que deve ser realizada com o máximo de rigor e empenho do pesquisador.

Conforme Gil, (2002), é necessário à análise dos dados coletados, Tal análise deve ser feita com bastante observância aos objetivos e ao plano da pesquisa. A análise do conteúdo desenvolve-se em três fases. Pré análise, exploração do material e o tratamento e interpretação dos dados.

Para Pádua (2011), depois de coletar os dados, inicia-se o processo de análise, classificação e interpretação das informações coletadas. Exige criatividade, sendo importante, porque através desta atividade há condições de classificar, organizar e estabelecer as relações existentes entre os dados.

Para obter os resultados e respostas será utilizado o método de pesquisa em campo e descritiva, para conhecimento do processo estratégico da empresa Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos.

4. DESENVOLVIMENTO

4.1 Fundamentação teórica:

4.1.1 O setor de RH.

O Principal objetivo do setor de Recursos Humanos é administrar as relações da empresa com as pessoas que nela trabalha que hoje são considerados parceiros do negócio, e não mais como recursos empresariais, o RH deve desenvolver função estratégica, que não são tarefas cada vez mais importantes para as empresas com seus desafios internos, setor que deve prover a organização e meios capazes de avaliar as pessoas, desde a formação profissional até informações que possa indicar, ainda que parcial o caráter (RIBEIRO, 2012).

Para Chiavenato (1999), setor RH é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir o gerenciamento com as pessoas, sendo os aspectos: recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

De acordo com Carvalho (2014), conforme citado por Marques (2016) descreve que o setor de recursos humanos precisa saber os principais parâmetros que a organização julga importante, para que os objetivos e as políticas de gestão de pessoas da organização sejam transparentes.

O setor de Recursos Humanos está vinculado aos objetivos organizacionais e são responsáveis por estabelecer as intenções com que determinados assuntos são tratados pela organização, como por exemplos políticas e regras, que pode ser citado, pagar renumeração acima da média do mercado ou proibir parentes de trabalhar na organização (MARQUES, 2016).

Para Mintzberg (2008, p.12) conforme citado por Neis; Pereira (2015, p.183), “a estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre as tarefas”. Para Bate; Khan e Pie (2000) conforme citado por Neis; Pereira (2015), a estrutura organizacional descreve as prescrições formais do desenho organizacional, e também as configurações de interações que ocorrem dentro da organização.

Estrutura da organização: afeta o sentimento sobre as restrições em situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina, etc. (CHIAVENATO, 2016).

Conforme Volberda (1996) conforme citado por Neis; Pereira (2015), abordando o nível do potencial de flexibilidade de uma estrutura organizacional, declara não apenas a distribuição de autoridade e responsabilidade entre os membros da organização, mas também corresponde ao planejamento, aos sistemas de controle, à coordenação dos processos de trabalho e à execução das atividades.

Para Balcão (1965) conforme citado por Neis; Pereira (2015) existe evidências que o organograma foi criado na década de 60, para proporcionar uma representação gráfica da estrutura formal da organização. O gráfico demonstra as relações entre os diversos cargos da organização, sendo composto por dois elementos básicos: os retângulos e as linhas. Na qual os retângulos representam os

cargos entre os quais flui autoridade e as linhas buscam demonstrar o fluxo dessas autoridades.

Para Oberg (1962) conforme citado por Neis; Pereira (2015), conceito organograma evoluiu quando começou a ser utilizado para planejar a estrutura organizacional futura, passou a incluir a estrutura orgânica futura, conforme planejada pela administração, contribuindo na gestão das organizações de forma direta.

De acordo com Kich; Pereira (2011), conforme citado por Neis; Pereira (2015) o organograma como conceito mais recente, continua representando a estrutura organizacional, em geral é o primeiro elemento apresentado para alguém que tem algum questionamento sobre a estrutura da organização, porque representa a estrutura formal e demonstra a relação entre os recursos projetados pela administração.

4.1.2 Missão, visão, princípios/valores.

Segundo Chiavenato (1999), as organizações existem para fazer alguma coisa, toda organização têm uma missão a cumprir. Missão significa incumbência que se recebe finalidade ou motivo que a organização foi criada, representa a razão da existência de uma organização. Definição sobre missão organizacional está entre elo de três perguntas importantes: Quem nós somos? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? A missão envolve os objetivos do negócio e geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demanda da sociedade, do mercado ou do cliente.

Ainda segundo Chiavenato (1999), a missão funciona como propósito orientador para as atividades da organização e para unir os esforços de seus membros. Serve para clarear e comunicar os objetivos, os valores básicos e a estratégia organizacional. A missão deve ser objetiva, clara, impulsionadora e inspiradora. Ela deve refletir um consenso interno de toda a organização e ser facilmente compreendida pelas pessoas de fora da organização.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), missão é um elemento do processo do planejamento estratégico que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o “negócio”, o ambiente de atuação é

limitado. A missão representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade. Ela é, claramente, uma definição que antecede o diagnóstico estratégico.

Segundo Chiavenato; Sapiro (2003, p. 48) “A missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e definem o “negócio”, delimitando o seu ambiente de atuação.”

De acordo com Chiavenato (2016), missão é traduzir o sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação da organização. Sendo alinhada com os seguintes aspectos:

- Razão de ser;
- Papel na sociedade;
- Natureza do negócio;
- Tipos de atividades que deve concentrar os objetivos futuros.

O mundo dos negócios muda, assim como a missão organizacional. A atualização da missão é feita pela redefinição do negócio. A declaração de missão requer uma releitura de acordo com as novas exigências do contexto. Muitas organizações revêem sua missão e ampliam sua condição de atuar sobre aquele contexto. O que fundamenta a declaração de missão é o processo de satisfação dos parceiros mais do que o processo produtivo da organização. Isso permite que a organização amplie o escopo de suas operações e mantenha sua sustentabilidade. O negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, e não como produção de mercadorias. Produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de parceiros são eternos. Há empresas que adotaram um enfoque míope ao definir os seus negócios. (CHIAVENATO, 2016, p. 53).

Segundo Chiavenato (1999), visão é a imagem que a organização tem a seu próprio respeito e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetava no espaço e no tempo. Toda organização teve ter uma visão adequada, dos recursos, do tipo de relacionamento com seu cliente, tipo de relacionamento com o mercado, do que precisa fazer para manter a satisfação e as necessidades e preferências dos clientes, e como seus objetivos serão atingidos, as oportunidades e desafios que deve enfrentar de seus principais agentes, e em que condições ela opera. Visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que para aquilo que ela realmente é. A visão estabelece uma identidade quantos aos propósitos da organização para o futuro, assim orientar o comportamento dos membros quanto ao destino que a organização deseja construir e realizar.

Segundo Chiavenato; Sapiro (2003, p.48), a visão de negócios mostra imagem da organização no momento da realização de seus propósitos futuros.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), a visão mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro. Não para predizer o futuro e sim para assegurá-lo no presente. Visão cria um elo positivo de “estado de tensão” entre o mundo como é e como gostaríamos que fosse. Também pode ser servi de fonte inspiradora, que estimula e motiva os membros a realizar com sucesso a visão declarada.

Ainda conforme Chiavenato e Sapiro, (2003), sobre princípios e valores: são o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais em que a organização acredita, respeita e emprega e está acima das suas práticas no dia-a-dia, na busca de ganhos de curto prazo. Os princípios referem-se a conceitos dos quais não se está disposto a abrir mão, como ética e honestidade. Os valores correspondem aos atributos e às virtudes da organização, como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio-ambiente.

4.1.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).

Análise SWOT (strenght, weaknem, opportunity e threat) ou análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) é uma ferramenta que possibilita o diagnóstico a partir da análise do ambiente interno e externo da organização, e a análise de cenários que serve como referência para o planejamento estratégico de uma organização e sua gestão. (KUAZAQUI, 2016).

Ainda de acordo com Kuazaqui (2016), tal análise possibilita identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, de seu ambiente operacional, de seu público interno, de suas capacidades e competências e as oportunidades e ameaças do ambiente externo e incontroláveis variáveis ambientais.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), Modelo de Harvard: surge à análise SWOT na década de 1960, como ferramenta de diagnóstico na elaboração da estratégia empresarial, que se baseia na análise interna dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, na matriz SWOT ou Modelo SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva, sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Ferramenta para relacionar

as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. Depois de avaliados os itens relevantes para análise da organização, pode-se interpretar a inter-relação de forças e fraquezas e de oportunidades e ameaças. É estabelecido quanto zonas na matriz SWOT como mostra o tabela 1.

Tabela 1: As quatro zonas na matriz SWOT

		Análise externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise Interna:	Política de ação ofensiva ou	Política de ação defensiva ou	
	Pontos fortes	Aproveitamento: área de domínio da empresa 1	Entretamento: área de risco enfrentável 2
Pontos fracos	Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento Pontencial 3	4	Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado

Fonte: (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, P.188).

Ainda segundo Chiavenato e Sapiro (2003), as quatro zonas servem como indicadores da situação da organização. As organizações têm suas atividades ou processos de negócios posicionados nas quatro áreas. Sendo de responsabilidade dos gestores elaborar e gerenciar as capacidades da organização de modo que os fatores críticos de sucesso quantificados pelos objetivos estratégicos encontrem-se de preferência na zona de política de ação ofensiva, evitando ao máximo a zona ou área de política de saída.

Para Grazzelli e Xarão (2018), análise SWOT é de extrema relevância para amparar as organizações por meio do estudo das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças. A análise SWOT é conhecida no Brasil como análise FOFA, se trata de um método utilizado para o planejamento e a gestão das organizações, independente do seu tamanho ou porte. Na prática é uma análise de ferramenta de apoio à organização no momento de desenvolver o planejamento estratégico.

De acordo Oliveira (2007), conforme citado por Grazzelli e Xarão (2018), os elementos que compõem a análise SWOT são:

- Ponto forte – variável controlável de diferenciação alcançada pela organização, que oportuniza vantagem operacional no ambiente empresarial.
- Ponto fraco – variável controlável que compreende as circunstâncias inadequadas da organização, e propicia uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- Oportunidades – variável incontrolável que abrange a força ambiente, que pode beneficiar sua atividade estratégica, desde que conhecida e utilizada corretamente enquanto existente.
- Ameaças – variável incontrolável que concebe obstáculos à atividade estratégica, podendo ou não ser evitada, se identificada rapidamente.

Por meio da análise SWOT, as organizações têm a possibilidade de controlar o seu ambiente interno. Ao constatar um ponto forte, poderá incentivá-lo para que se intensifique ainda mais; já ao verificar um ponto fraco, a empresa poderá realizar atividades para minimizá-lo. Em relação ao ambiente externo, a empresa não dispõe de controle sobre ele. Assim, deverá estar sempre alerta, monitorando-o com uma frequência alta, para que seja possível aproveitar-se das oportunidades disponíveis e esquivar-se das possíveis ameaças. (GUAZZELLI; XARÃO, 2018, p. 116).

De acordo com Kotler (2005) conforme citado por Guazzelli, Xarão (2018), análise SWOT é um estudo que procura relacionar as forças e fraquezas internas da organização com a oportunidade e ameaças externa à empresa, no qual as forças sejam maximizadas e fortalecidas e as fraquezas minimizadas, as oportunidades asseguradas e as ameaças protegidas. Então é um método que procura amparar o planejamento estratégico, para possibilitar a organização a buscar oportunidades e fugir de ameaças, por meio do suporte de suas forças e fraquezas conhecidas.

4.1.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa.

A estratégia não é um conceito recente, desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar, pescar ou lutar para poder sobreviver, a estratégia sempre esteve presente como um plano antecipado do que fazer para ter sucesso e ser bem sucedido. O termo estratégia vem do grego *strátegos* – referia-se a uma posição (o general do comando de um exército), mais tarde veio a designar “a arte do general”,

sendo então aplicação das competências do general (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003).

Para Chiavenato (1999), a estratégia organizacional é o mecanismo do qual a organização interage com seu contexto ambiental, definindo o comportamento da organização em um mercado mutável, dinâmico e competitivo. A estratégia é vinculada pela missão, pela visão e pelos principais objetivos da organização. Sendo o integrante racional e inteligente da estratégia o elemento humano, onde a cabeça é o sistema nervoso da empresa.

De acordo com Chiavenato (2016), há três componentes básicos de uma estratégia organizacional, sendo:

- Ambiente: ambiente de tarefa, mercado;
- Organização: recursos, capacidade, habilidades, compromissos e objetivos;
- Adequação entre ambos: qual postura deve adotar potencialidades, limitações ambientais, coações e contingências ambientais.

Para Cruz (2017), estratégia de sobrevivência é saber quem são os concorrentes, que podem estar do lado, na mesma rua, cidade e país ou em qualquer lugar no mundo, ter convicção dos compromissos futuros, saber de forma clara e objetiva quem a empresa irá atender.

De acordo com Drucker conforme citado por Swaim (2011), as regras básicas de sobrevivência é:

- Gerência organizacional em liderar a mudança;
- Em um período de mudança estrutural rápida, os únicos que sobrevivem são os líderes da mudança;
- Um desafio gerencial fundamental do século XXI é transformar a empresa em líder da mudança.

De acordo com Kotler citado por Swaim (2011), sobrevivência aplica-se a organização que enfrenta excesso de capacidade, intensa concorrência ou mudanças nos desejos do cliente. A organização continua o negócio se o preço pode cobrir custos fixos e variáveis. Considera uma estratégia de curto prazo, e, se a empresa não puder agregar valor, terminará por enfrentar a extinção.

De acordo com Drucker conforme citado por Swaim (2011), qual o objetivo de desenvolver uma estratégia senão proporcionar uma direção para o crescimento futuro da empresa? Como descreveu Drucker (1973), “O crescimento continuará sendo um objetivo do negócio desejável e necessário”. Ainda acrescentou: “Em uma economia em crescimento, há espaço de sobra. Os setores que já passaram de seu pico declinam lentamente, sendo sustentados pela prosperidade da economia, novos setores podem crescer bem e crescer mais por acidente do que pelo gerenciamento em si. Entretanto, quando a economia em si não cresce, existe uma chave maior de mudanças radicais. Em tais situações, uma empresa ou um setor que não cresce entra em decadência. Assim, torna-se ainda mais necessário haver uma estratégia que permita o desenvolvimento de um plano gerencial voltado para o crescimento e para a gestão do crescimento.”

Conforme Ference; Thurman (2012), a estratégia além de competir efetivamente em tempo real, precisa incluir a manutenção e o crescimento para competir no futuro. Assim precisa perguntar o que fazer para manter a vitalidade, o compromisso, a efetividade dos membros e definir se ficar na curva ou a frente da curva em inovação e qualidade de processos e produtos.

De acordo com Aaker (2012), desenvolvimento é importante para a vitalidade e saúde de qualquer organização, podemos denominar também como desenvolvimento de plataformas de crescimento. Em um ambiente dinâmico, expandir a organização de forma criativa torna-se um elemento essencial para aproveitar as oportunidades e para adaptar-se as circunstâncias em mudança. O desenvolvimento pode vir da revitalização de um negócio principal, tornando uma plataforma de crescimento ou criando plataformas de novos negócios.

4.1.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H).

Plano de ação é uma metodologia de escolha para alavancar a eficiência da organização, em busca de práticas mais eficazes que alcancem a excelência.

Plano de ação 5W2H é um dos métodos mais populares nos planos de ação das empresas é um modelo de origem japonesa, que apresenta com clareza e simplicidade os passos para seguir no decorrer do desenvolvimento para facilitar o planejamento, podendo então proporcionar melhorias contínuas nos resultados organizacionais. (GUAZZELLI; XARÃO, 2018).

Ainda conforme Guazzelli; Xarão (2018), o método 5W2H consiste em responder perguntas direcionadas a mapear informações necessárias para que um projeto ou plano alcance sucesso e que durante o seu andamento não seja interrompido, então proporciona uma leitura objetiva do método e das suas responsabilidades.

A Sigla (5W2H) que designa o método se origina dos termos em língua inglesa que interrogam acerca das etapas, justificativas, responsabilidades, local, momento, método e custos envolvidos. Segue questionamentos:

- What? — O que será feito? (etapas);
- Why? — Por que será feito? (justificativas);
- Who? — Por quem será feito? (responsabilidade);
- Where? — Onde será feito? (local);
- When? — Quando será feito? (momento);
- How? — Como será feito? (método);
- How much? — Quanto custará para fazer? (custo).

4.1.6 Balanced Scorecard (BSC)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o Balanced Scorecard é um sistema de avaliação do desempenho organizacional que leva em consideração que os indicadores financeiros. Os indicadores financeiros somente medem os resultados dos investimentos e das atividades, medidas em termos monetários, não sendo sensíveis aos impulsionadores de rentabilidade em longo prazo.

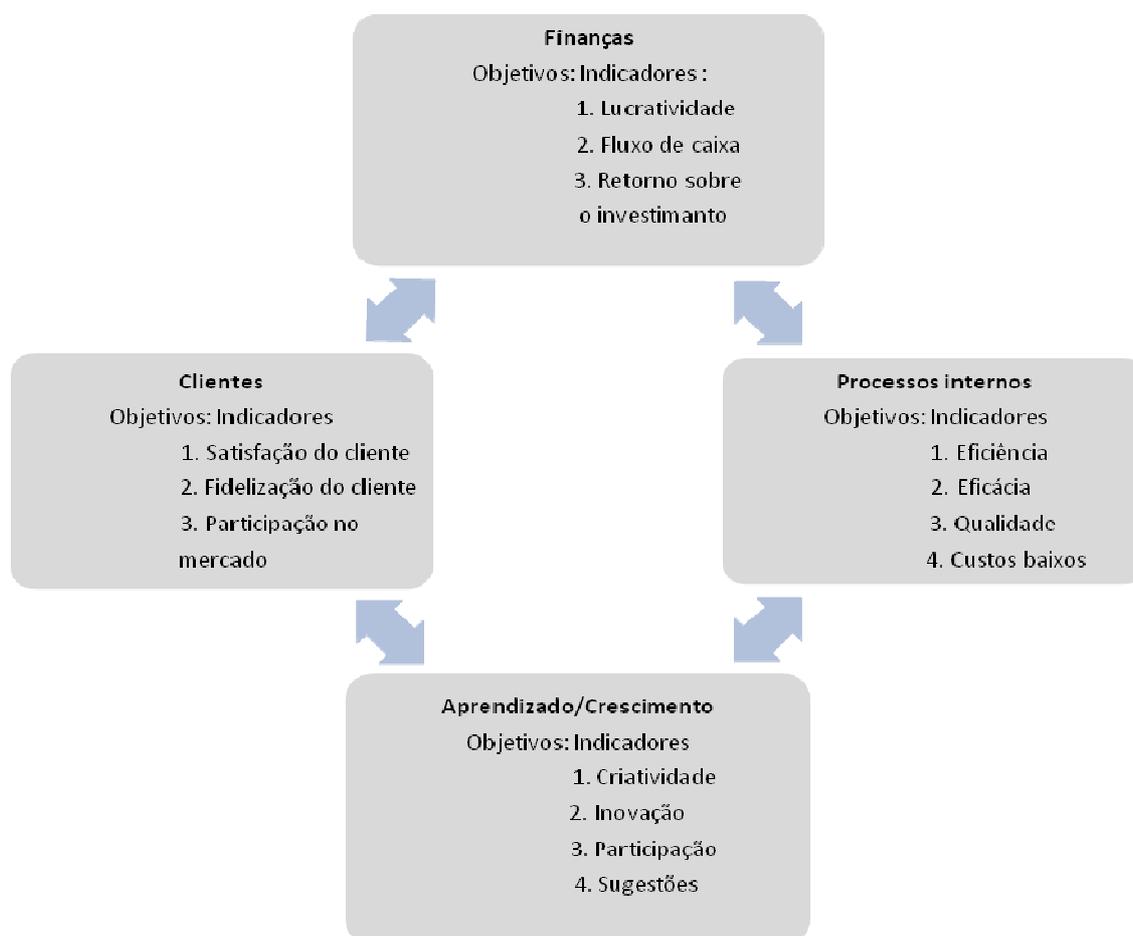
Toda organização tem seus objetivos. O problema é que os objetivos organizacionais são vários e muitos entram em conflitos entre si. Assim, a redução de custos conflita com a melhor qualidade dos produtos, enquanto o aumento de preços conflita com a competitividade. Algumas organizações definem hierarquias de objetivos para privilegiar alguns em detrimento de outros. As prioridades podem definir quais objetivos devem ser antecipados.

Ainda segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia baseada no equilíbrio organizacional, que é fundamentada no balanceamento entre quatro diferentes perspectivas de objetivos, sendo: Perspectiva

financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva da inovação e aprendizagem.

O BSC é um sistema voltado para o comportamento e não para o controle, sendo estratégias e ações equilibradas e balanceadas em todas as perspectivas que afetam o negócio da organização, permitindo as áreas de maior competência sejam aplicados esforços e identificando as áreas para eliminação de incompetências.

Figura 1: O Balanced Scorecard – BSC



Fonte: (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, P.391)

Para Kaplan; Norton (2000), numa nova abordagem sobre gestão, o Balanced Scorecard fornece um referencial de análise da estratégia utilizada para a criação de valor sob quatro diferentes perspectivas:

1. Financeiro. A estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista.

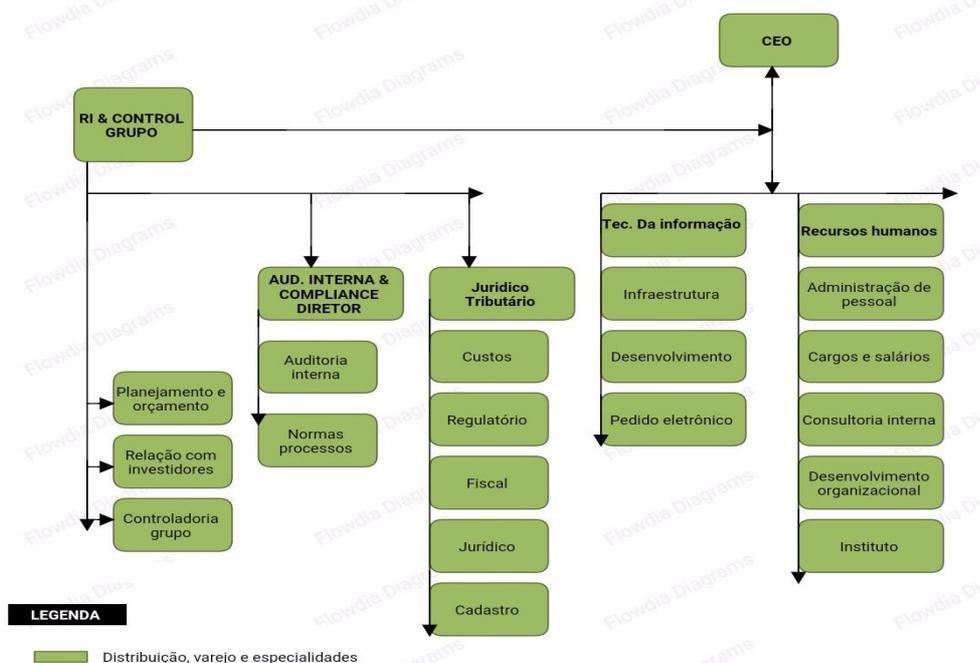
2. Cliente. A estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente.
3. Processos de negócio internos. As prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas.
4. Aprendizado e crescimento. As prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

4.2 Análise da empresa

4.2.1 O setor de RH

Na Profarma todas as atividades são prescritas diretamente do RH corporativo, para as filiais que estão no RH's Generalistas, os quais seguem o que conforme e encaminhado, ou seja, toda parte de planejamento e feito na matriz e repassado ao restante do grupo. Dentro da área na empresa e realizados processos comuns que são feitos como admissão, demissão, tratamento de ponto, auxílio em relação a dúvidas sobre planos de carreira, saúde consultoria interna para funcionários, e desenvolvimento organizacional.

Figura 2: Organograma – Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêutico.



Fonte: Dados da empresa.

4.2.2 Missão, visão, princípios/valores.

Conforme código de ética com palavras do Sr. diretor Sammy Birmarcker - O Grupo Profarma segue sua trajetória empreendedora pautado em suas crenças e comportamentos. Inconformados por natureza, sempre dispostos a mudanças e buscando incansavelmente a excelência, trabalhamos nossa estratégia e nossos planos de execução estabelecendo objetivos comerciais, financeiros, tecnológicos e sustentáveis, assegurando altos padrões de governança e responsabilidade social. Diante de nosso ambiente interno altamente dinâmico e da velocidade das transformações nas relações comerciais neste mundo globalizado, atualizamos, mais uma vez, nosso Código de Conduta Ética.

Vale lembrar que todos nós devemos constantemente revisar nossas práticas diárias, a fim de otimizar o tempo, estabelecer um consumo consciente de materiais e gerar maior produtividade, proporcionando um atendimento de qualidade a todos os nossos clientes e contribuindo para a transformação da vida de crianças e adolescentes em condições de vulnerabilidade. Precisamos ficar atentos à nossa missão, visão, crenças e comportamentos e buscar alinhamento frequente destes às atitudes que tomamos e nas relações que estabelecemos com nossas equipes, lideranças, fornecedores, clientes, em todo o ecossistema Profarma.

MISSÃO: NOSSA RAZÃO DE SER Potencializar o resultado de nossos parceiros comerciais, oferecendo soluções eficientes em distribuição.

VISÃO; O QUE QUEREMOS Ser a melhor opção em distribuição para o varejo farmacêutico nacional.

Princípios Fundamentais:

- Respeitar a vida, cuidando do bem-estar no trabalho, da saúde e da segurança das pessoas, promovendo a acessibilidade e a manutenção das instalações, assim como a excelência dos seus processos;
- Observar as práticas de boa governança corporativa, tangenciadas por uma comunicação clara e objetiva;
- Oferecer um ambiente de trabalho com oportunidades iguais, onde os colaboradores sejam tratados com justiça, dignidade e respeito, em conformidade com as políticas de Recursos Humanos das Companhias;

- Alcançar seus objetivos empresariais com responsabilidade, atuando de forma consciente nos âmbitos socioeconômico e ambiental; contribuir para o desenvolvimento das comunidades em que atua, incentivando a participação em ações voluntárias, inclusive através do Instituto Profarma; promover o exercício da cidadania, a preservação do meio ambiente e a proteção da biodiversidade;
- Observar e respeitar leis, decretos, normas, determinações e orientações vigentes, emanadas pelos poderes constituídos e órgãos reguladores, Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Bolsa de Valores e segmentos especiais em que as ações das Companhias estejam listadas para negociação, cabendo a seus respectivos controladores e administradores, corpo executivo e área de Relações com Investidores zelar pela transparência no relacionamento com os acionistas atuais e potenciais, e provê-los, no momento devido, de informações claras, exatas e equitativas;
- Estabelecer relações comerciais com fornecedores íntegros nas suas operações e práticas contratuais, sem privilégios ou discriminação de qualquer natureza, respeitando a ética e a confidencialidade das informações manuseadas no decorrer da execução dos serviços e no fornecimento de materiais ao Grupo Profarma;
- Atuar conforme nossas crenças, enquanto representante do Grupo Profarma perante a sociedade.

4.2.3 O diagnóstico estratégico por meio da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).

A matriz SWOT possibilita identificar os pontos-chave para o diagnóstico que levará a empresa para a construção e aplicação do planejamento e sua respectiva gestão estratégica (KUAZAQUI, 2016).

Para Ference; Thurman (2012), análise SWOT é muito útil para mapear as forças e fraquezas que são mais importantes da empresa contra as forças mais amplas do mercado que fornecem oportunidades e ameaças ao seu sucesso. A matriz SWOT observada de um modo rápido pode ser usada para orientar as escolhas e opções estratégicas.

Tabela 2: As quatro zonas na matriz SWOT

ANÁLISE DOS RESULTADOS		
AMBIENTE	Fatores Internos (controláveis)	Fatores Externos (Incontroláveis)
Pontos Fortes	FORÇAS	OPORTUNIDADES
	A. Recrutamento; B. Seleção;	A. Investimento em Tecnologia; B. Investimento no capital humano;
Pontos Fracos	FRAQUEZAS	AMEAÇAS
	A. Treinamento; B. Avaliação de Desempenho;	A. Oscilações econômicas. B. Novas tecnologias.

Fonte: Adaptado pelos acadêmicos.

Pontos Fortes: O cenário do mercado é bastante competitivo, e a grande dificuldade das empresas em geral é recrutar, selecionar pessoas, e essas sejam qualificadas, isto ocorre devido à falta de mão de obra qualificada. Na empresa Profarma filial Aparecida de Goiânia é feito recrutamento e seleção através de triagem de currículo, seleção é feita com perfil mais adequado para vaga, posteriormente o recolhimento dos documentos obrigatórios para admissão, e finaliza na integração.

Pontos Fracos; O treinamento é um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras contribuindo melhor para os objetivos organizacionais, agregando valor às pessoas e aos clientes. Na empresa Profarma filial Aparecida de Goiânia, não é feito nenhum tipo de treinamento com os colaboradores. A avaliação de desempenho é a relação entre as expectativas que uma empresa terá entre o desempenho real de um trabalhador e o esperado, avaliando a contribuição do funcionário diante dos objetivos propostos e o comprometimento para almejar as metas traçadas. Diante destes propósitos a organização avalia constantemente a importância do comprometimento do trabalhador. Na empresa Profarma filial Aparecida de Goiânia, não é feito avaliação de desempenho com os colaboradores.

Oportunidades; Investir em tecnologia é uma prática que permite criar oportunidades e modificar a forma como as empresas realizam suas entregas ao mercado, que possibilidade criar produtos, serviços, canais de entrega e até mesmo modelos de negócio. No que se diz respeito ao RH filial Aparecida de Goiânia Profarma não é feito novos investimento em tecnologia. Investir no capital humano é desenvolver a própria organização. São as pessoas que estão por trás de todo o andamento dos projetos, das negociações e de todo o sucesso do empreendimento. No que se diz respeito ao RH filial Aparecida de Goiânia Profarma não é feito investimentos em pessoas, avaliação de desempenho e treinamento.

Ameaças; Oscilações econômicas, no atual momento do cenário mundial, em que pandemia refletiu no mercado econômico. Novas tecnologias, o mundo está em constante transformação, surgindo sempre novas tecnologias.

4.2.4 Tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa.

Para Ference; Thurman (2012), planejamento estratégico é o processo pela qual usamos os resultados das nossas análises para identificar abordagens de alta probabilidade para transformar as nossas aspirações em realização no contexto das realidades que identificamos.

Conforme acesso no site da empresa, segue movimentos estratégicos que estão em desenvolvimento:

- Expansão regional (Unidade de Negócio Atacado)
- Criação de novos segmentos (Unidade de Negócio Especialidades)
- Entrada no Varejo (Unidade de Negócio Varejo)
- Associação estratégica (Unidade de negócio Especialidades *Joint Venture* – ABC).

Conforme dados coletados na empresa, no atual cenário de pandemia, empresa utilizou a estratégia de sobrevivência, procedeu com desligamentos, concedeu férias para o grupo de risco.

4.2.5 Plano de ação para as estratégias (5W2H).

Para Oliveira (2002) conforme citado por Guimarães et al. (2011), o plano de ação é o conjunto de metas, atividades, recursos a serem utilizados e conjunto de ações a serem implementadas. O plano de ação determina o que deverá ser feito, quem deverá fazê-lo, qual a sequência das etapas, quando as etapas ocorrerão e a definição das verbas necessárias, além de guiar a implantação do que deverá ser realizado. Preocupam-se com a concentração das áreas da organização e suas especialidades, que são identificadas por meio das atividades do projeto.

O plano de ação proposto para empresa Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos S.A. no setor RH filial Aparecida de Goiânia é desenvolvimento do treinamento e avaliação de desempenho.

Sendo assim, Marras (2007), afirma que a avaliação de desempenho se define como um instrumento gerencial que permite o administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo em período e áreas específicas (conhecimentos, metas e habilidades). A avaliação de desempenho é uma ferramenta de extrema importância na administração de RH na medida em que reporta os resultados de um investimento numa trajetória através do retorno recebido pela organização. Esta avaliação tem como objetivo acompanhar o desenvolvimento dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir o nível CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), facilitando o direcionamento de seus programas de treinamento, desenvolvimento e na mensuração dos níveis de resultados. Dentre as diversas utilidades encontradas na utilização do instrumento de avaliação de desempenho as mais utilizadas são:

- Identificação dos empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- Definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;
- Descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
- Facilitar o auto desenvolvimento dos empregados;
- Fornecer *feedback* (retorno) aos empregados;
- Subsidiar programas de mérito, promoção e transferências.

Para Luecke (2004) conforme citado por Cruz (2008), avaliação de desempenho é um método que determina como a pessoa está atingindo às metas propostas. O objetivo é avaliar os objetivos pessoais, encorajamento e correção do desempenho ruim. Normalmente, a avaliação de desempenho é realizada anualmente, com acompanhamentos periódicos à medida que sentir-se a necessidade ou conforme a cultura organizacional da empresa.

Chiavenato (2004), argumenta que treinamento e capacitação fazem parte de um processo que busca a qualidade e aperfeiçoamento nas tarefas desenvolvidas por cada indivíduo dentro da empresa, buscando a satisfação do cliente interno e externo a fim de obter resultados satisfatórios na maximização de lucros.

Existem dois tipos de treinamento que são primordiais quando se admite um funcionário: um se relaciona ao treinamento inicial, também chamado de ambientação, que serve para conscientizar o novo funcionário como se rege as normas e procedimentos da organização, como também para ambientá-lo ao novo local de trabalho. A reciclagem que busca o aperfeiçoamento dos colaboradores internos fazendo com que possam agregar valores de conhecimento aos novos oferecendo-lhes, melhor oportunidade de desenvolver com êxito sua função. Nesse caso, treinamento e capacitação são capazes de transformar pessoas reativas em pessoas proativas e inovadoras de modo a melhorar seu espírito de equipe e sua excelência profissional.

Treinamento é um processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de forma excelente tarefas específicas com o intuito de alavancar desempenho no cargo a ser ocupado tornando-as mais produtivas, visando o alcance dos objetivos da organização (CHIAVENATO, 2004, p. 338).

De acordo com Ulrich (1998), o ser humano é o principal diferencial competitivo para as organizações, responsável pela competência e sucesso. O capital humano e intelectual buscam criatividade, inovação e participação por meio de treinamentos e capacitação tornando-se a riqueza e o poder das organizações. Nesse caso, motivar e capacitar os recursos humanos é tarefa de muita responsabilidade, atenção e cuidado na sua aplicação, pois cada indivíduo tem diferenças entre si, e diferentes formas de serem motivados, exigindo um conhecimento específico de cada indivíduo.

Tabela 3: Estratégias (5W2H) – Avaliação de Desempenho

O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Avaliação de Desempenho	Conhecer e medir o desempenho dos colaboradores.	Filial localizada em Aparecida de Goiânia-GO	Periodicamente	Todos os colaboradores	Aplicação de ferramentas de avaliação.	Sem Custo

Fonte: Adaptado pelos acadêmicos.

Desenvolver aplicação de avaliação de desempenho, para conhecer e medir o desempenho dos colaboradores da empresa Profarma, com localização em Aparecida de Goiânia-GO, sendo aplicada periodicamente com todos os colaboradores, separados por áreas de atuação, forma de aplicação por ferramentas e profissional do RH devidamente qualificado, sem custo para empresa.

Tabela 4: Estratégias (5W2H) – Treinamento

O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Treinamento	Desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras contribuindo melhor para os objetivos organizacionais	Filial localizada em Aparecida de Goiânia-GO	Periodicamente	Todos os colaboradores	Por meio de cursos, palestras	Sem Custo

Fonte: Adaptado pelos acadêmicos.

Desenvolver treinamentos na empresa Profarma para desenvolver competências dos colaboradores para que se tornem mais produtivos, criativos e buscando sempre inovar. Assim contribuindo melhor para os objetivos organizacionais. Sendo aplicado periodicamente com todos os colaboradores, por meio de cursos, palestras, sem custo para empresa, pode ser feito por profissionais RH devidamente qualificados.

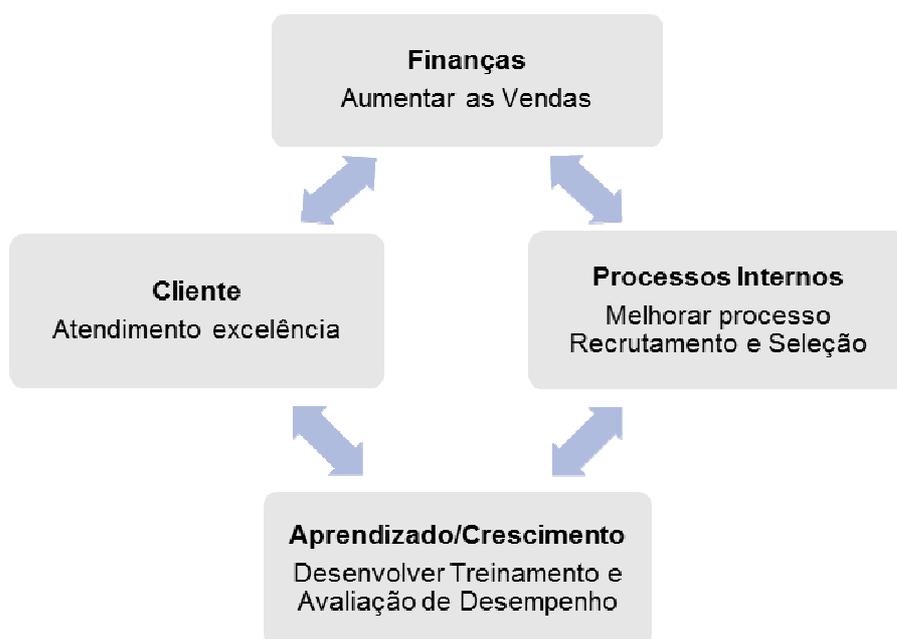
4.2.6 Balanced Scorecard (BSC)

Para Kaplan; Norton (1997) conforme citado por Guimarães et al. (2011), o Balanced Scorecard (BSC) é uma poderosa metodologia para comunicação,

acompanhamento, medição e análise da estratégia de uma organização. Ao transferir o negócio para elementos que possam ser medidos e simultaneamente associados à estratégia, torna-se possível, através de indicadores, avaliar o grau de cumprimento dos objetivos estratégicos, bem como apurar as causas do seu insucesso.

Para Rampersad (2004) conforme citado por Guimarães et al. (2011), define que o Balanced Scorecard organizacional compreenda missão, visão, valores essenciais, fatores críticos de sucesso, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhoria organizacionais da empresa de forma geral.

Figura 3: Balanced Scorecard (BSC) – Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêutico.



Fonte: Adaptado pelos acadêmicos.

Conforme dados coletados na empresa, Balanced Scorecard (BSC) – Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêutico:

Finanças: Trabalhar e otimizar os processos para alavancar com os resultados financeiros da empresa.

Processos Internos: Melhorar processo recrutamento e seleção, para disponibilizar para empresa, talentos com capacidades necessárias e desejadas.

Aprendizado/Crescimento? Desenvolver treinamento e avaliação de desempenho, para preparar e avaliar os colaboradores.

Cliente: Atendimento excelência aos colaboradores da empresa Profarma, para que trabalhem com motivação e atendimento com eficácia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto visa avaliar o planejamento estratégico com foco em desenvolvimento de ferramentas para empresa Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos.

Buscando aprofundar ainda mais o conhecimento sobre os processos delimitados no setor de Recursos Humanos.

A pesquisa foi realizada dentro da empresa Profarma, para analisar os processos de planejamentos estratégicos utilizados pela empresa visando mudanças no alcance dos resultados da organização, através do desenvolvimento do plano de ação e aplicação das técnicas estratégicas.

De acordo com os resultados obtidos através da pesquisa realizada dentro da empresa Profarma, observa-se que esta possui um diferencial competitivo, pois recruta e seleciona pessoas com perfil e cultura que a empresa necessita para desenvolver suas atividades com eficácia. Através da pesquisa também se observa que a empresa Profarma, precisa melhorar o fator capital humano de seus colaboradores, no qual precisa desenvolver treinamentos, qualificação profissional e avaliação de desempenho.

De acordo com a necessidade de potencializar os resultados na empresa Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos, detectou-se a ausência de avanços tecnológicos e investimento no capital humano, uma vez que dificulta no quesito foco em acompanhar mercado altamente competitivo e cada vez mais tecnológico e foco em competências humanas, sendo extrema importância desenvolver os objetivos da organização em focar serviços de qualidade.

O projeto busca propostas de melhorias, para que através do planejamento estratégico passem a agregar valor aos resultados da organização.

6. REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora Ltda, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788540701588/cfi/3!/4/4@0.00:52>. Acesso em: 25 Nov. 2020.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 8 ed. São Paulo: Atlas. 2007.

BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Metodologia Pesquisa em Ciências – Análises Quantitativa e Qualitativa**. 2 ed. Rio de Janeiro. LTC, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos Fundamentos Básicos**. 8 ed. Barueri, SP: Manole. 2026. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450611/cfi/5!/4/4@0.00:0.0>. Acesso em: 18 Nov. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 9 ed. Campus. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 10. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRUZ, Marcello Cipola. **Avaliação de um sistema de gestão de desempenho: a percepção dos funcionários do Banco Itaú**. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2364/68060200601.pdf?sequence=2>. São Paulo, 2008. Acesso em: 08 Nov. 2020.

CRUZ, Tadeu. **Planejamento Estratégico Ferramentas para Desenvolver, Executar e Aplicar**. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/cfi/6/10!/4/12/2@0:93.9>. Acesso em: 25 Nov. 2020.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2017.

ERENCE, Thomas P; THURMAN, Paul W. **Estratégia – série fundamentos conhecimento real para o mundo real**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502180062/cfi/3!/4/4@0.00:53>. Acesso em: 06 Dez. 2020.

FERNANDES, Daniele Mota. **Recrutamento e seleção: processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional**. / Daniele Mota Fernandes. Paracatu: Faculdade TECSOMA, 2011.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa** [recurso eletrônico] Uwe Flick; tradução Joice Elias Costa. – 3. Ed. – Dados Eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre RS: SAGAH EDUCAÇÃO S.A, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026360/cfi/0!/4/2@100:0.0>
0. Acesso em: 16 Nov. 2020.

GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de. *et al.* **Planejamento estratégico utilizando o BSC aplicado a uma farmácia. VII Congresso Nacional de excelência em gestão de 12 e 13 de agosto 2011**. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0404_1732.pdf. Acesso em: 06 Dez. 2020.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a estratégia**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning. 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/cfi/3!/4/4@0.00:48>
5. Acesso em: 17 Nov. 2020.

MARCONI, Marina Andrade de. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, Jose Carlos. **Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning. 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122516/cfi/3!/4/4@0.00:41>
6. Acesso em: 17 Nov. 2020.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12 ed. São Paulo: Futura, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12 ed. São Paulo: Futura, 2007.

NEIS, Dyogo; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico – A Contribuição da Estrutura Organizacional para o processo de implementação da estratégia**. 4 vol. São Paulo, SP: Atlas. 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498628/cfi/4!/4/4@0.00:14>
5. Acesso em: 19 Nov. 2020.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico prática**. Ed.: 17ª. Papirus. 2011.

PINHEIRO, Armando Castela *et al.* **Crescimento econômico: estratégias e instituições**. Rio de Janeiro RJ: Ipea, 2009. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/Livro_CrescimentoEconomico.pdf. Acesso em: 08 Nov. 2020.

PROFARMA. Disponível em: <https://www.profarma.com.br/>. Acesso em 01.Out. 2020.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502178908/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 17 Nov. 2020.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Maria Del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5º Ed. Porto Alegre: Penso, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/cfi/0!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 25 Nov. 2020.

SWAIM, Robert W. **A estratégia segundo Drucker : estratégias de crescimento e insights de marketing extraídos da obra de Peter Drucker**. tradução e revisão técnica Ana Beatriz Gonçalves Rodrigues Silva. Rio de Janeiro: LTC, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2616-9/cfi/5!/4/4@0.00:52.8>. Acesso em: 25 Nov. 2020.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

7. APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome:

Cargo:

Escolaridade:

Sexo: M () F ()

Tempo de Empresa:

Idade:

- 1) A missão e os objetivos refletem na gestão da empresa?
- 2) Os objetivos e as estratégias são comunicados a todos os colaboradores?
- 3) A cultura organizacional da empresa incentiva a tomada de decisão?
- 4) A visão está claramente refletida nas estratégias da empresa?
- 5) Qual modelo atual de negócio da empresa?
- 6) Quais os planos de ação utilizados pela empresa?
- 7) Quais os pontos fortes da empresa?
- 8) Quais os pontos fracos da empresa?
- 9) Quais as oportunidades da empresa?
- 10) Quais as ameaças da empresa?
- 11) Qual sistema de avaliação do desempenho organizacional é utilizado pela empresa?
- 12) Quais pessoas são consultadas para formulação das estratégias?
- 13) A empresa tem estratégias que permiti agregar valor aos seus clientes? Quais?
- 14) A empresa tem estratégias para diferenciá-la de seus concorrentes? Quais?
- 15) A empresa tem estratégias futuras? Quais?
- 16) A empresa está desenvolvendo novos mercados?
- 17)Quais atividades são desenvolvidas pelo RH - Profarma?
- 18)Como é feito o processo de Admissão?
- 19)Como é feito o processo de demissão?
- 20) Empresa tem treinamentos?