

## BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA FARMÁCIA

Marcelle Marie Caldas Cruz Lopes<sup>1</sup>  
Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara<sup>2</sup>

### RESUMO

O Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, surgiu da necessidade de captar toda a complexidade da performance da organização. Resume em um único documento, indicadores de performance em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O estudo do presente artigo tem o objetivo de apresentar as etapas realizadas na elaboração do Planejamento Estratégico (PE) com a utilização do BSC em uma farmácia, de pequeno porte, localizada no Bairro Monte castelo, em Parnamirim-RN. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, configurada como pesquisa-ação. Com a ferramenta de BSC e mapa estratégico foi possível traçar desempenho nas quatro dimensões da gestão, além de localizar problemas, definir rumos, prever turbulências, e principalmente entender para onde vai essa empresa.

**Palavras-chave:** Estratégia. Balanced Scorecard. Farmácia.

### BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR THE STRATEGIC PLANNING OF A PHARMACY

### ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC), developed by Kaplan and Norton in 1992, arose from the need to capture all the complexity of organizational performance. It summarizes in a single document, performance indicators in four perspectives: financial, clients, internal processes and learning and growth. The objective of this

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pós-graduação em Marketing Estratégico do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: marcelle\_marie@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Mestra. Orientador do Curso Pós-graduação em Marketing Estratégico do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: anarosagsc@gmail.com

study is to present the steps taken in the elaboration of the Strategic Planning (PE) with the use of BSC in a small pharmacy, located in Monte Castelo neighborhood, Parnamirim-RN. For this, a case study was carried out, configured as action research. With the BSC tool and strategic map it was possible to trace performance in the four dimensions of management, besides locating problems, defining directions, predicting turbulence, and mainly understanding where this company is going.

**Keywords:** Strategy. Balanced Scorecard. Drugstore

## 1 INTRODUÇÃO

A grande concorrência, a corrida em busca da satisfação dos clientes e a necessidade de aprimorar os processos da organização em um mundo cada vez mais globalizado fazem com que a utilização de metodologias e ferramentas de auxílio ao planejamento estratégico sejam essenciais para o sucesso.

O presente artigo foi desenvolvido através de um estudo de caso em uma farmácia localizada no Bairro Monte castelo, Parnamirim/RN. Para tanto, realizou-se uma pesquisa-ação, seguindo o método de pesquisa qualitativa, quantitativa com base em registros de coleta de dados na empresa e com a utilização de entrevistas com a direção da empresa, com os colaboradores e clientes, para conhecer a empresa como um todo, e assim desenvolver um planejamento estratégico com a utilização do Balance Scorecard (BSC).

O Balanced scorecard é uma ferramenta para a empresa organizar os passos necessários para o cumprimento de sua estratégia. O BSC, por intermédio de seus componentes e de seu arranjo sistêmico, ajuda a definir o que é preciso fazer, o que é preciso alcançar, em cada momento para cumprir os objetivos estratégicos e verificar o quanto se cumpriu desse plano. Ao desdobrar a estratégia em ações específicas consistentes entre si e controlar o grau de sua realização, o BSC constitui-se em um sistema para gerir a estratégia (COSTA, 2006).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes

(PORTER, 1986, p. 61). A empresa precisa elaborar estratégias em sintonia com sua missão e visão, medindo-as, comparando-as e tomando decisões por meio de indicadores. Esses devem ser definidos, adequadamente, pelo gestor de acordo com a estratégia adotada

## 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

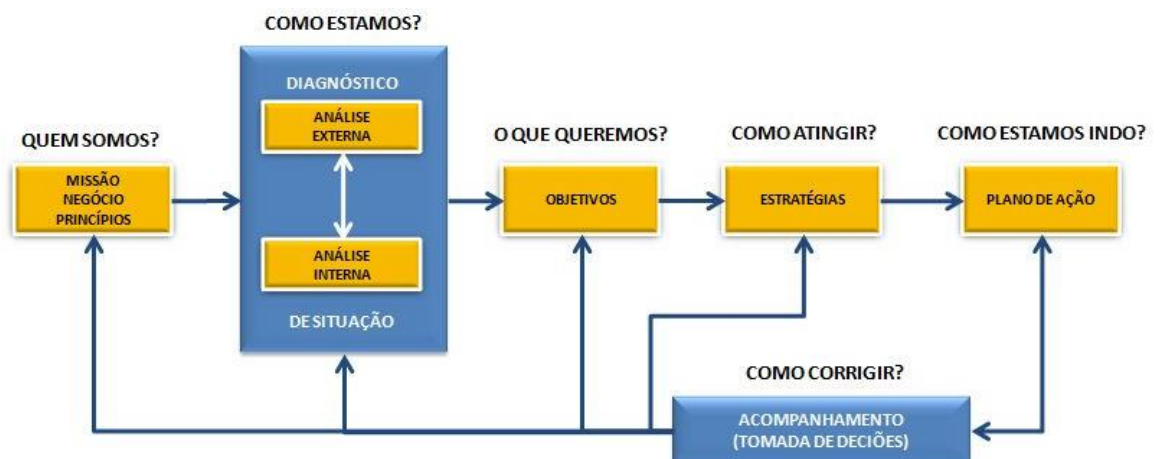
As empresas que não sabem o seu posicionamento no mercado, que não possuem uma missão, visão, valores e objetivos tendem a não sobreviver, pois com as constantes mudanças existentes no mercado é necessário que haja um planejamento que a permita avaliar os caminhos, construir um referencial futuro que as possibilite de escolher e organizar ações que antecipem os resultados esperados.

Segundo Drucker (1997, p. 714):

planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Assim sendo Planejamento estratégico requer uma constante análise e aprimoramento dos aspectos que impactam nos resultados positivos das organizações a qual se deve dar de forma contínua.

**Figura 1 – Modelo de um Planejamento estratégico**



Fonte: Valadares (2002).

A execução da estratégia exige uma arquitetura que integre as estratégias e as operações de diversas unidades espalhadas por toda a organização. O mapa estratégico fornece um referencial para a visão integrada da estratégia. Embora a elaboração detalhada do mapa estratégico só venha a ocorrer em estágio posterior, as equipes executivas podem recorrer à arquitetura básica dessa ferramenta, durante o processo de desenvolvimento da estratégia, adotando a mesma estrutura de quatro perspectivas do mapa estratégico para definir a visão ampliada. A declaração de visão ampliada fornece uma imagem abrangente dos fatores capacitantes da consecução da visão, como proposta de valor para os clientes, para os processos chave e para os ativos intangíveis representados por pessoas e tecnologias (KAPLAN; NORTON, 2008).

## 2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE

Depois de definido o planejamento estratégico da empresa é necessário conduzir análise do ambiente interno e externo com todas as suas capacidades e do seu desempenho em comparação com a situação do concorrentes, assim como do seu posicionamento em relação às tendências setoriais.

A análise ambiental pode ser entendida como análise interna e externa. Serve para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras, que possam influenciar na capacidade da empresa em atingir seus objetivos. A análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permite identificar e monitorar as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; CHURCHILL; PETER, 2007).

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos. Segundo Oliveira (2002), é fundamental para o sucesso da estratégia que a área de atuação da empresa seja escolhida, considerando aquilo que melhor pode fazer, ou seja, a empresa deve ser “puxada” pelas suas principais capacidades. Não quer dizer que a empresa deve abandonar atividades nas áreas que não está devidamente capacitada. No caso de a empresa ter de realizar atividades em áreas em que não haja pontos fortes, o reconhecimento desta fraqueza torna mais fácil o processo corretivo. A análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve envolver a preparação de

um estudo dos principais concorrentes na relação produto-mercado, para facilitar o estabelecimento de ações da empresa no mercado.

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, estas representam as variáveis não controláveis pela empresa sobre as quais não se tem controle. Nesse contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas (OLIVEIRA, 2002).

### 2.3 OBJETIVOS E RESULTADOS

Os objetivos e as metas determinam para onde todos da empresa devem direcionar seus esforços. Devem ser objetivos detalhados, para que represente um compromisso gerencial, com resultados específicos, prazos definidos, viáveis a empresa e coerentes a sua realidade. Os objetivos são alvos conceituados como o estado, situação ou resultado relacionado a tudo o que indica um fim ou resultado, ou seja, descrevem resultados pretendidos (OLIVEIRA, 2002; DIAS, 2003).

Quando a organização adota um planejamento com o objetivo de estar preparada para o mercado, ela busca direcionamento de esforços para pontos comuns, a consolidação do entendimento por todos os funcionários com relação a missão organizacional e a elaboração do programa de atividades das várias unidades ou setores que integram a estrutura da empresa e também o estabelecimento de prazos e atividades a serem cumpridas (OLIVEIRA, 2002; VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Para medir os resultados verifica-se como a empresa está indo para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos. Essa função envolve processos de: avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas (OLIVEIRA, 2002; DIAS, 2003).

## 2.4 BALANCED SCORECARD (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) constitui atualmente uma poderosa metodologia para a 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.

A vantagem competitiva e a estratégia da empresa, no BSC, são expressas em objetivos estratégicos distribuídos em quatro perspectivas de gestão financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. O BSC utiliza um conjunto de medidas para mensurar o desempenho conseguido em cada um desses objetivos. Para avaliar o desempenho, o BSC define parâmetros a serem alcançados, estabelecendo metas ao longo do tempo (para curto, médio e longo prazo) para cada uma das medidas. E, finalmente, para que se possa saber como essas metas serão alcançadas, o BSC estabelece planos de ações estratégicos para cada uma das metas. Um plano de ação, todavia, por contemplar ações de mais de uma área, pode incorporar o alcance de mais de uma meta.

## 2.5 PLANO DE AÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

O plano de ação é o conjunto de metas, atividades, recursos a serem utilizados e funções necessárias para implementar o conjunto de ações. Este determina o que deverá ser feito, quem deverá fazê-lo, qual a sequência ideal das etapas, quando as etapas ocorrerão e a definição das verbas necessárias, além de nortear a implantação do que deverá ser realizado. Preocupam-se com a concentração das diversas áreas da organização e suas especialidades, que são identificadas por meio das atividades do projeto (OLIVEIRA, 2002).

Torna-se necessário que todas as etapas do plano sejam monitoradas e controladas. O objetivo de manter um sistema de controle é acompanhar o progresso do plano, verificando assim, as metas alcançadas e sinalizando à direção das etapas ou estratégias que não estão de acordo com o programado inicialmente (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001; DIAS, 2003).

Ao refletir sobre medidas apropriadas, quais ações levarão ao atendimento daquelas metas, deve-se fazer um esforço de abstração, relacionando o BSC apenas o que é fundamental, crítico, para o cumprimento da estratégia. Os desdobramentos desses aspectos críticos devem ser monitorados fora do BSC, como controle operacional.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O método científico adotado foi uma pesquisa-ação, constituída como um estudo de caso, seguindo a abordagem qualitativa e a quantitativa. Inicialmente realizou-se uma pesquisa através de entrevistas, as quais geraram análise de dados, que posteriormente serviram como base para a construção do mapa estratégico e BSC. A seguir estão descritas a fase de pesquisa e análise de dados para o BSC.

#### **3.1 FASE DE ENTREVISTA E ANÁLISE DE DADOS**

Realizou-se uma entrevista semiestruturada com os dirigentes da empresa onde, primeiramente, questionou-se quem são os principais clientes. Na opinião dos gestores a maioria dos clientes pertence ao sexo feminino, na faixa etária de 18 a 40 anos, quanto a classe social, a direção define B e C.

Quando questionados quanto aos produtos que os clientes mais consomem, chegou-se à conclusão que os remédios de uso contínuo, analgésicos, anti-inflamatório, azia e má digestão, antigripais e os produtos de beleza são os mais comercializados.

Na sequência questionou-se o que poderia ser vendido ou agregado a um serviço para que a empresa pudesse tornar-se mais competitiva, os mais citados foram a prestação de serviços farmacêuticos em domicílio, e a diversidade de produtos de conveniência. Em relação aos atributos dos produtos que os clientes consideram mais importante foi unânime a resposta da direção, preço e atendimento. As características organizacionais que devem ser melhoradas na empresa: um melhor acompanhamento dos processos, o aumento do espaço físico, e a manutenção dos estoques.

A direção tem mapeado os concorrentes e reconhecem que a empresa possui de 25% da fatia no mercado do bairro e pretende num prazo de 3 anos chegar a 50%

do mercado. A maior preocupação é ser reconhecida como uma empresa de credibilidade, qualidade e líder em vendas. Outras questões foram levantadas, relacionadas aos funcionários, objetivos da organização nas dimensões de aprendizagem, processos, clientes e financeiro.

Em seguida realizaram-se as perguntas aos colaboradores, onde se detectou as satisfações e necessidades de melhoria no ponto de vista dos mesmos. Iniciou-se perguntando aos funcionários, se conhecem quem são os principais clientes da empresa e o que consomem. Analgésicos, anti-inflamatórios e anticoncepcionais foram os mais citados. Questionados sobre o que poderia ser vendido ou agregado a um serviço para a empresa se tornar mais competitiva, surgiram ideias diferentes relacionadas a exposição das mercadorias, promoções e serviços adicionais diretos aos clientes, como aplicação de injetáveis em domicílio. Ao perguntar quem são os principais concorrentes, drogaria Canindé que fica há 1km aproximadamente e as outras empresas que atuam em Bairros Vizinhos. Quando perguntados se a visão da empresa é de conhecimento de todos na organização, sabiam de maneira genérica.

### 3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE

No caso específico da farmácia estudada identifica-se como ambiente de abrangência, considerando seu negócio, sua missão e princípios, o bairro onde está instalada a empresa. Esse campo de abrangência foi definido em virtude de que praticamente 80% dos clientes da empresa se localizam dentro deste limite e os demais são clientes de outros bairros que por eventualidade, ou por terem convênio compram na empresa. Com relação aos clientes da empresa, pode-se dizer que a empresa possui dois grupos principais: os clientes que fazem uso de medicamentos contínuos e os clientes que usam medicamentos e produtos analgésico, anti-inflamatórios, eventualmente. Atualmente a empresa possui aproximadamente o cadastro de mais de 1000 clientes, que compram praticamente todo mês e daí resulta sua maior receita. Os clientes que efetuam o pagamento a vista, representam 80% do total das vendas. Os concorrentes estão mapeados pela empresa. A empresa realizou a análise do ambiente interno e externo, construindo a matriz SWOT, identificando as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, que por questões estratégicas a empresa preferiu não divulgar neste artigo.

### 3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Inicialmente realizou-se a revisão das diretrizes estratégicas, redefinindo o Negócio, Visão, Missão e os Princípios. Foi analisado seu mercado e seu foco maior em alguns produtos, com isto identificamos que seu principal foco é a saúde, por isso definiu-se como negócio para a empresa: “Comodidade e confiança”. Idealiza-se para a empresa uma visão que verbalize seus sonhos e ideais futuros e que motive sua equipe na busca do mesmo. A visão escolhida para a empresa é a seguinte: “Ser referência no segmento de farmácias, oferecendo produtos e atendimento de qualidade, buscando o bem-estar e a satisfação de nossos clientes”.

Para a formulação da missão investigou-se junto a direção da empresa qual é o propósito da empresa Siga Farma e sua razão de existência relevando o que a empresa estava disposta a entregar ao mercado. A nova missão da empresa: “Promover a saúde e o comodidade aos nossos clientes através da oferta de produtos e serviços, com responsabilidade e tradição, oferecendo diversificação e confiança”.

Na farmácia analisada, identificaram-se alguns princípios básicos que regem normas comportamentais, como: clientes, ética, tradição, qualidade e motivação esses princípios são de conhecimento geral interno, porém, nunca foram formalmente apresentados ao quadro de colaboradores.

Em geral, a própria empresa, proprietários e colaboradores seguem normas de conduta socialmente aceitas e cabe agora defini-las: o bem estar e a satisfação do cliente é uma busca permanente; ética e pró-atividade em todas as ações e atitudes; compromisso com a qualidade; tradição nos negócios; trabalhar de forma motivada; justiça nas decisões, baseadas nos princípios e valores da empresa.

### 3.4 MATRIZ BALANCED SCORECARD (BSC)

A Matriz BSC é um sistema de medição e gestão estratégica, buscando desenvolver melhorias em seus processos e atingir metas. Observa-se que as competências estratégicas reforçarão a empresa no aprimoramento dos processos, já que serão mais bem utilizadas as competências de cada indivíduo e que trará bons resultados para os clientes e para a empresa.

A perspectiva financeira consiste em ações necessárias para aumentar faturamento e rentabilidade. Com um objetivo arrojado, há uma perspectiva de

aumento de 100% do faturamento nos próximos 3 anos através da criação de um setor de vendas on line, utilizando o banco de dados atual com aproximadamente 15.000 clientes cadastrados e envio de mensagens instantâneas com promoções e informações educativas, além de filtrar clientes com uso de medicamentos consumidos mensalmente, que serão monitorados em uma outra plataforma automatizada. Com a ampliação da divulgação e uma central de entrega capaz de atender a demanda local e bairros vizinhos, proporcionará o incremento nas vendas sem a necessidade de grandes investimentos para ampliação do número de lojas, e espaço físico. O mapeamento de empresas da região para divulgação do convênio farmácia com desconto em folha, também foi colocado como estratégia. Assim se dará o crescimento sustentável da empresa.

O indicador clientes envolve a participação de mercado que a empresa pretende atingir, a inovação e a conveniência em serviços; surpreender os clientes com ações de relacionamento e prestação de serviços gratuitos são algumas das medidas adotadas pela empresa para ampliação. O processo de automação de envio de mensagens instantâneas vinculadas ao término do produto de consumo mensal, também está em fase de teste. Sendo fundamental para estreitar o relacionamento com o cliente e ampliar o faturamento e evitar imobilização de capital em grandes estoques, uma vez que se trata de uma venda programada. O apoio em eventos da comunidade bem como prestação de serviços gratuitos é fundamental para que a empresa seja reconhecida como cidadã. A melhoria na comunicação interna da empresa é inevitável já que precisam estar cientes dos rumos que a empresa pretende tomar, aumentando a satisfação em ter um bom relacionamento com o cliente, oferecendo cada vez mais serviços na busca de expansão de receita.

Com relação aos processos a empresa já tem o mapeamento, divisões de atribuições, indicadores de desempenho e remuneração vinculada a produtividade, mas a falta de uma liderança durante todo horário de funcionamento, impede que sejam realizados de maneira sistemática e com reprodutibilidade. A figura de um gerente e reuniões constantes para nivelamento e avaliação dos processos, precisam ser colocados como prioridade. O uso da tecnologia através de um programa automatizado para montar a sugestão de compras e analisar os preços dos custos dos diversos fornecedores de maneira mais rápida é de fundamental importância para melhorar a rentabilidade, agilizar o processo e garantir o mix de produto adequado impedindo que vendas não ocorram por falta do produto.

Na perspectiva de pessoas, envolve-se a capacitação, desenvolvimento e retenção de talentos; investimento em tecnologia para a melhoria dos processos e a satisfação do cliente; em cultura de melhoria contínua e atendimento ao cliente; melhores informações para decisões estratégicas. A empresa depende dos colaboradores para seu crescimento e desenvolvimento, sendo que os mesmos necessitam estar devidamente capacitados para atingir os propósitos planejados.

Este relato acima conclui-se que captando, desenvolvendo e retendo talentos desenvolverá a excelência operacional, aumentando a participação de mercado, a inovação e a conveniência e a melhoria nos relacionamentos, tornando-se assim uma empresa cidadã. Levando ao incremento das vendas, e aumento na lucratividade.

Quando se trata de clima organizacional, ou seja, o envolvimento no processo da empresa como um todo é preciso possuir uma excelência operacional, ações sociais e éticas, diversificação de produtos e serviços e a retenção de clientes. Com um ambiente agradável e motivação no trabalho, o cliente terá a sensação de satisfação e vontade de retornar a empresa, com esta característica positiva a empresa poderá desenvolver novos clientes e reter os ativos.

Analisando as informações obtidas, contribuirá para a tomada de decisões e para a retenção de clientes e relacionamentos; para investir em ações sociais e éticas, fazendo da organização uma empresa cidadã. Todas estas ações reunidas num grande conjunto gerarão o aumento do volume de vendas e da lucratividade proporcionando o crescimento organizacional.

A composição do cálculo dos indicadores, dentro das perspectivas estratégicas, para alcançar os objetivos estratégicos, ocorreu em conjunto com a direção da empresa, a qual está apresentada no quadro 1.

**Quadro 1 – Temas, objetivos e indicadores da Farmácia Siga Farma.**

Perspectivas estratégicas	Objetivos estratégicos	Indicadores
<b>Financeiro</b>		
Crescimento rentável	Maximizar participação dos ativos	Faturamento por funcionário
	Receita bruta (100%)	Lucro líquido
	Criação de um setor vendas on line (vendedor específico para esse serviço). Incremento de 30% nas vendas da empresa.	Aumento do faturamento de vendas uso contínuo e ferramentas on line
	Aumento no número de empresas conveniadas. Representatividade de 30% no total das vendas.	Faturamento convênio em relação ao faturamento bruto
<b>Cliente</b>		
Participação de mercado	Aumentar a participação de mercado 25%	Participação de mercado
Inovação e conveniência	Prestar serviços com inovação e conveniência	Satisfação dos clientes
Relacionamento	Programa de relacionamento para clientes com uso de medicamento contínuo. Ampliando o número de clientes monitorados; de 150 para 300.	Participação no mercado
Empresa cidadã	Ser reconhecida como empresa cidadã. Através da participação em eventos solidários na comunidade.	Participação de mercado
<b>Processos</b>		
Excelência operacional	Aumentar a produtividade operacional	Receita bruta por funcionário
	Maximizar eficiência logística de abastecimento	Valor de vendas perdidas por falta de mercadoria
	Aprimorar gestão de estoque	Valor de diferença estoque após balanço
Mix de produtos e serviços	Diversificar mix de produtos	Número de itens
	Impedir ruptura de estoque	Valor de vendas perdidas por falta de mercadoria
Reter clientes	Reter os clientes de uso contínuo	Aumento do número de clientes monitorados

Pessoas		
Liderança	Captar, desenvolver lider para coordenar demais colaboradores	Realizar feed back
	Capacitação líderes e demais colaboradores	Quantidade de pessoas treinadas
Cultura	Cultura de melhoria continua e atendimento so cliente	Pesquisa de clima organizacional
Tecnologia	Melhorar processos e satisfação dos clientes. Foco software de compras e uso continuo.	Quantidade de processos automatizados.
Informação	Melhoria informações para descisões estratégicas.	Relatório por rentabilidade e faturamento dos indicadores.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No plano de ação são definidos os conjuntos de atividades, metas e recursos a serem desenvolvidos e adquiridos para o atendimento de cada objetivo. No quadro 2 estão descritos exemplos de planos de ação que consistem em propostas para atingir os objetivos estratégicos que foram citados anteriormente. Por se tratar de exemplo, os custos de cada ação e o prazo não estão expressos neste artigo.

### Quadro 2 – Exemplo de Plano de ação da Siga Farma

Plano de ação Siga Fama- Aumento do Faturamento					
O que	Como	Quando	Quem	Por que	Quanto custa
Aumentar o faturamento de vendas convênio em 30% até 2020	Elaborar um planejamento e fazer visita as empresas para novos cadastrados.	2º Semestre 2018	Diretoria e parceiros que trabalham diretamente com empresas.	Manter a sustentabilidade e expandir a oportunidade de mercado	Avaliar os custos junto a diretoria da empresa

Plano de ação da Siga Farma – Prestação de serviços com inovação e conveniência					
O que	Como	Quando	Quem	Por que	Quanto custa
Oferecer uma prestação de serviços com inovação e conveniência levando a um aumento da carteira de clientes de uso contínuo de 150 para 300.	Criar um setor on line para divulgar através de whats de maneira sistemática o programa de uso contínuo para os clientes cadastrados.	2º Semestre 2018	Setor de vendas juntamente com a direção. (setor on line)	Manter a sustentabilidade e expandir a oportunidade de mercado	Novo computador, celular, software de monitoramento e treinamento dos colaboradores envolvidos nesse processo.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Com estas informações a empresa possui dados de suma importância para sua gestão podendo fazer novos estudos complementares a este, sempre buscando seus objetivos estratégicos descritos no trabalho. As ações propostas no 5W2H têm como objetivo que a empresa trabalhe com foco nos resultados.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou as etapas realizadas na elaboração do planejamento da farmácia Siga Farma, situada no Bairro Monte Castelo, em Parnamirim, Estado do Rio Grande do Norte, com a utilização da metodologia do BSC, adequando o método à realidade e ao pequeno porte da empresa e assim otimizar seus serviços.

No primeiro instante realizou-se o mapeamento organizacional na qual diagnosticou-se os propósitos, a estrutura funcional, a descrição do micro e macro ambientes, a análise SWOT e o mapeamento da área de marketing. Através destes foi possível compreender a realidade da organização, bem como as dificuldades e oportunidades de atuação no mercado.

No processo de Planejamento Estratégico a empresa teve a oportunidade de repensar suas atividades e se reposicionar no mercado, inovando nos serviços prestados. Trazendo como consequência, uma capacidade competitiva mais adequada às necessidades da empresa.

A organização focada na estratégia, que tem o BSC como a principal ferramenta de gestão estratégica, não incorre em dois erros comuns: o erro de delegar

decisões estratégicas para os níveis operacionais e o de ocupar o tempo do gestor com questões operacionais.

Há uma perspectiva gerada no sentido da empresa em questão conquistar a execução premium depois de implementar esse novo sistema de gestão capaz de alinhar as prioridades estratégicas com a execução e com o feed back da gestão. Uma vez que a socia administradora apresenta todas as habilidades necessárias para uma boa implantação da ferramenta. Você pode ter os melhores processos do mundo, mas se seus processos de governança não fornecerem a direção e as correções de curso indispensáveis para alcançar seus objetivos, o sucesso é apenas uma questão de sorte (KAPLAN; NORTON, 2008). O ponto fraco principal da empresa em questão foi justamente a dificuldade em separar as funções estratégicas das operacionais; com a contratação de um gerente para as atribuições operacionais e as ferramentas do mapa estratégico e o BSC implantadas as chances de sucesso são aumentadas consideravelmente.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

COBRA, M. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, A. P. **Balanced score card**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHURCHILL, G. A.; PETER J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MANUAL DE OSLO-OCDE. **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.** Rio de Janeiro: Finep, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico:** Conceitos, Metodologia e Práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M Vantagem Competitiva, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1989.

RAMBERSAD, H. K. **Scorecard para performance total.** São Paulo: Elsevier, 2004.

VASCONCELLOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer!.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.