GESTÃO ESTRATÉGICA PARA FARMACÊUTICOS

Leonardo Doro Pires • Lenin Cavalcanti Brito Guerra • Marcel Lima Ribeiro Dantas

Prefácio assinado por Dirceu Raposo de Mello, ex-presidente da Anvisa

Gestão Estratégica para Farmacêuticos

por

Leonardo Doro Pires

Lenin Cavalcanti Brito Guerra

Marcel Lima Ribeiro Dantas

contento

Prefácio
O novo farmacêutico: novos papéis, novos desafios

A farmácia brasileira e mundial vem mudando ao longo dos anos. Historicamente, ela se estabeleceu como uma botica que manipulava medicamentos. Naquele contexto, o farmacêutico exercia plenamente seu conhecimento e provia à sociedade a mitigação de males e, muitas vezes, a cura por meio do exercício de sua arte. Atendia à prescrição de modo correto e na medida certa para cada paciente. Esse tratamento individualizado conferia ao profissional valor e importância fundamentais nas questões de saúde.

Com a evolução do processo industrial, o medicamento passou a ser um produto, sujeito a fortes interesses econômicos. Se por um lado a produção em larga escala aumentou o acesso por meio de preços mais baixos, por outro, o fabrico deixou de ser individualizado. Nesse ponto, ocorreu uma inflexão importante para a profissão, já que o farmacêutico quase desapareceu como profissional de saúde para se tornar um vendedor de medicamentos.

Por sorte, este cenário está mudando. Os farmacêuticos estão resgatando sua habilidade essencial e estão voltando seu foco na direção do cuidado e para o tratamento da população, agregando atividades até então esquecidas e abandonadas, entre elas, a prática de serviços clínicos nas farmácias e a prescrição farmacêutica. Afinal, ele é o profissional que mais entende sobre medicamentos. Claro que, para isso, ele deve se qualificar e está se empenhando nesta tarefa.

A população, por sua vez, tem dado a contrapartida: ela tem confiado, cada vez mais, nesse profissional. A confiança do brasileiro no farmacêutico como prescritor, em 2013, era de 42%. Em 2014, este índice subiu para 72%, de acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa e Pós-Graduação para o Mercado Farmacêutico (ICTQ).

No entanto, eu gostaria de resgatar alguns marcos importantes na história da farmácia em nosso País. O primeiro deles foi a criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), em 1999. Outro destaque fica por conta da publicação da RDC 33/00 e posteriormente da RDC 67/07 cujo objetivo foi regulamentar as Boas Práticas de Manipulação em Farmácias. Há ainda a publicação da RDC 44/09, que versa sobre as Boas Práticas de Dispensação em Farmácias e Drogarias. Essas resoluções destacam as ações de gestão da qualidade em farmácias, obrigando o profissional farmacêutico a tomar conhecimento de técnicas de normalização e de administração de processos.

A recente publicação da Lei 13.021, de 8 de agosto de 2014, diz que a farmácia é uma unidade de prestação de serviços destinada a prestar assistência farmacêutica, assistência à saúde e exigindo a presença de farmacêutico responsável durante todo o horário de funcionamento.

A grande maioria das farmácias independentes do País tem o farmacêutico como proprietário e gestor. Esse profissional já se firmou como responsável pela manutenção da saúde da comunidade em que atua. No entanto, sua farmácia tem de prosperar para que ele possa continuar prestando importantes serviços à sociedade. Assim, é fundamental que ele conheça, de maneira competente, o que é gestão e como implementá-la, para que a saúde financeira do seu negócio seja preservada.

Para isso, é preciso buscar qualificação por meio de técnicas e empreender estratégias para gerir adequadamente a farmácia. Dessa forma, o farmacêutico poderá continuar atuando na melhoria da saúde da população.

Assim, estimulo e recomendo a leitura de **Gestão Estratégica para Farmacêuticos**. O livro servirá de subsídio para que os farmacêuticos possam profissionalizar seu negócio, utilizando estratégias apropriadas para sua gestão financeira e operacional.

Dirceu Raposo de Mello
Presidente do Conselho Científico do ICTQ e ex-presidente da Anvisa

Apresentação
Farmacêutico de alta performance

Tenho atuado no mercado farmacêutico há quase dez anos. Sou administrador de empresas e empresário do setor de pesquisas e cursos de pós-graduação para o mercado farmacêutico. O meu conhecimento em gestão de negócios me permitiu manter uma empresa saudável e próspera – o Instituto de Pesquisa e Pós-Graduação para o Mercado Farmacêutico (ICTQ) – e, com ela, disseminar conhecimento aos quase cinco mil alunos que já passaram em nossas salas de aula – na sua grande maioria, farmacêuticos buscando qualificação em diversas áreas de sua atuação.

Um dos autores deste livro, Leonardo Doro Pires, é um dos mais importantes professores de minha instituição e ele – assim como eu – sabe muito bem da importância de o farmacêutico aliar conhecimento técnico e humanístico ao de gestão para otimizar a obtenção de sucesso no exercício da profissão.

Não se questiona mais a relevância do farmacêutico como profissional de saúde nas suas mais diversas áreas de atuação. Haja vista a publicação da Resolução 586, de 29 de agosto de 2013, que instituiu no País a prescrição farmacêutica, e a Lei 13.021, de 8 de agosto de 2014, que instituiu a farmácia como um estabelecimento de saúde e o farmacêutico como seu principal ator.

No entanto, é fundamental perceber que a gestão é uma ferramenta que dá suporte a todas essas áreas. O conhecimento puramente técnico se perderá se não forem tomadas as decisões estratégicas apropriadas e se não forem desenvolvidos mecanismos de controle eficientes que garantam o sucesso dos processos implementados.

Eu sempre defendi que qualquer profissional que deseja empreender, independentemente de sua área de atuação, deve mergulhar no tema estratégia. O farmacêutico empreendedor precisa se conscientizar da importância

do conhecimento de gestão estratégica para tomadas de decisões importantes no decorrer do exercício de sua profissão.

Eu pergunto: quais os objetivos em curto, médio e longo prazos que uma farmácia deve ter para gerir seu negócio de forma satisfatória, mantendo a saúde financeira e o fôlego para o crescimento? Essa pergunta não terá uma resposta muito simples, é claro, mas ela provocará uma análise profunda e extensa sobre o que se deseja.

Esta obra – **Gestão Estratégica para Farmacêuticos** – servirá para que o farmacêutico abra seu horizonte e aposte no desenvolvimento de estratégias que o levem a atingir seus objetivos de negócio. Os autores oferecem informações consistentes sobre o assunto e ensinam o leitor a pensar na gestão de sua farmácia de forma estratégica e a tornar-se um profissional farmacêutico de alta *performance*.

Marcus Vinicius Andrade
Proprietário do ICTQ Pós-Graduação e administrador de empresas

Sumário

CAPÍTULO 1
O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO FARMACÊUTICO GESTOR 13

CAPÍTULO 2
GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES FARMACÊUTICAS 18
2.1 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA 18
2.2 O QUE NÃO É ESTRATÉGIA 24
2.3 ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES 25
2.4 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL 27
2.5 ELEMENTOS ENVOLVIDOS NA ESTRATÉGIA DE ORGANIZAÇÕES FARMACÊUTICAS 28
2.6 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS FARMACÊUTICAS 31
2.7 O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E SUAS ETAPAS 32

CAPÍTULO 3
ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL FARMACÊUTICO 34
3.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE 34
3.2 ANÁLISE SETORIAL 37
3.2.1 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes 37
3.2.2 Concorrentes potenciais 37
3.2.3 Pressão dos produtos substitutos 38
3.2.4 Poder de negociação dos compradores 38
3.2.5 Poder de negociação dos fornecedores 39
3.3 ESTABELECIMENTO DA DIRETRIZ ORGANIZACIONAL 40
3.3.1 Missão organizacional 41
3.3.2 Visão 41
3.3.3 Objetivos organizacionais 42
3.3.4 Estabelecimento das diretrizes organizacionais 43

CAPÍTULO 4
MODELOS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA 44
4.1 ANÁLISE SWOT 44
4.1.1 Estudo de caso de uma farmácia de manipulação de Cascavel (PR) 45
4.2 MATRIZ BCG 47
4.2.1 Estratégias para as UENs 49
4.2.2 Aplicação da Matriz BCG na farmácia XYZ 49
4.3 MATRIZ GE 51

CAPÍTULO 5
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM FARMÁCIA 53

5.1 O MODELO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....54
5.1.1 Liderança em Custo.....54
5.1.2 Diferenciação.....55
5.1.3 Foco (Enfoque).....57
5.1.4 Estratégias Genéricas de Porter e o Mercado Farmacêutico.....58
5.2. O MODELO DE MILES E SNOW.....60
5.3 O MODELO DE CERTO E PETER.....61
5.4. O MODELO DE WRIGHT, KROLL E PARNELL.....63

CAPÍTULO 6
IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM EMPRESAS FARMACÊUTICAS.....67

CAPÍTULO 7
SISTEMAS DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA APLICADOS À FARMÁCIA.....72
7.1 O BALANCED SCORECARD.....73

CAPÍTULO 8
SIMULANDO UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....78
8.1 A EMPRESA.....78
8.2 DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS.....79
8.2.1 Missão.....79
8.2.2 Visão de Futuro.....79
8.2.3 Valores.....79
8.3 ANÁLISE SWOT.....80
8.3.1 Ameaças.....80
8.3.2 Oportunidades.....80
8.3.3 Fraquezas.....81
8.3.4 Forças.....82
8.4 ANÁLISE DO PRINCIPAL CONCORRENTE.....83
8.4.1 Análise Comparativa de Desempenho (Empresa x Concorrente).....84
8.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA O PERÍODO 2016-2018.....86
8.6 PLANO DE AÇÃO (5W2H).....87
8.7 MECANISMOS DE CONTROLE – BALANCED SCORECARD.....88

NOTA DOS AUTORES.....92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....94

Capítulo 1

O processo de construção do farmacêutico gestor

O que vimos desde 1925, quando foi criada a primeira Faculdade de Farmácia do Brasil (vinculada à Universidade do Rio de Janeiro), é a prática de um ensino prioritariamente tecnicista, direcionado para o restrito conhecimento do medicamento. Mais recentemente, ocorreu um afloramento da preocupação com a formação humanística do farmacêutico, voltada para discussão de temas relacionados à saúde coletiva, pauta que vem tomando cada vez mais corpo dentro da profissão. O objetivo deste livro é começar a preencher uma lacuna deixada entre estes dois polos: o tecnicista e o humanístico – a formação do profissional "farmacêutico gestor".

É notória a carência do profissional de farmácia em conhecimentos na área de gestão. Essa deficiência vem cerceando, durante décadas, o pleno desenvolvimento profissional de grande parte desses graduados, que muitas vezes empreendem em seu mercado balizados basicamente por algum instinto empresarial ou ascendem a cargos de chefia dentro de organizações sem conhecimento de técnicas administrativas capazes de garantir seu desempenho profissional.

Essas deficiências têm, sistematicamente, levado empresários farmacêuticos a decretar a falência de seus negócios, e profissionais, que ocupam cargos estratégicos, a ser dispensados de suas funções. A falta de conhecimentos gerenciais, relacionados à estratégia e aos processos, impede a organização do trabalho e a entrega de bons resultados aos pacientes (em se tratando de estabelecimentos de saúde), clientes comerciais e clientes internos.

Como exemplo de oferecimento de serviços de baixa qualidade por falta de conhecimentos de gestão, podemos citar a prestação de Atenção Farma-

cêutica (AF) em algumas farmácias comunitárias: a não sistematização de processos de triagem adequados acaba delegando para o paciente a avaliação e a real necessidade do mesmo receber o serviço, visto que, na maioria das vezes, a prestação da AF é vista como uma atividade que deve ser demandada pelo usuário.

Um dos princípios básicos de gestão é traduzido na célebre frase dos administradores David Norton e Robert Kaplan: "*If you can't measure it, you can't manage it*" ("Se você não conseguir mensurar, não conseguirá administrar", em tradução livre), e nos mostra como padronizar um método de triagem eficiente, como criar e identificar pré-requisitos para oferecimento do serviço, como elaborar manuais para as tarefas e, principalmente, como implantar indicadores que nos permitam medir a qualidade do serviço oferecido.

É inegável que estamos vivendo uma nova realidade profissional – acreditamos que, neste novo contexto, o farmacêutico precisa incluir, no seu leque de habilidades, os conhecimentos administrativos, pois aquele terá atribuições na gestão de pessoas e processos e será, muitas vezes, o tomador de decisão, responsável por pautas estratégicas dentro do ambiente profissional em que se encontra.

Antes de compreendermos com mais detalhamento a nova realidade da profissão, precisamos entender o contexto histórico da prática farmacêutica no País. A primeira "farmácia" ou botica surgiu ainda na época do Brasil Colonial, onde o boticário manipulava e produzia o medicamento diante do paciente, de acordo com a farmacopeia e a prescrição médica.

Com a industrialização em ritmo crescente, ocorrido após a Primeira Guerra Mundial, o medicamento tornou-se um produto industrial, objeto de fortes interesses econômicos. Como consequência dessa mudança, a farmácia no Brasil se descaracterizou como estabelecimento de saúde e tornou-se um simples ponto de comercialização de medicamentos. Nesse período, o farmacêutico se distanciou muito da sua verdadeira vocação profissional, seja por negligência ou desmotivação, fazendo com que os estabelecimentos farmacêuticos perdessem o *status* de ambiente de saúde.