

**“ GERENCIAMENTO E QUALIDADE EM EMPRESAS DE  
PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE  
FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO”**

Este exemplar corresponde à redação final da dissertação devidamente corrigida e defendida por Vera Maria Duch Crósta e aprovada pela comissão julgadora

Campinas, 06 de julho de 2000.

*Maria Carolina A. F. de Souza*  
Profª Drª Maria Carolina A. F. de Souza

Banca Examinadora:

1. Profª Drª Maria Carolina A. F. de Souza - orientadora
2. Prof. Dr. Miguel Juan Bacic - IE
3. Prof. Dr. Leonel Mazzali - visitante
4. Prof. Dr. Ademir José Petenate - IMECC

UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SEÇÃO CIRCULANTE

Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica IMECC / UNICAMP como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM QUALIDADE



UNIDADE	30		
N.º CHAMADA:	T/UNICAMP		
	C884g		
	Ex.		
COMBO BC/	42568		
PROC.			
C	<input type="checkbox"/>	D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	R\$ 11,00		
DATA	30/10/00		
N.º CPD			

CM-00145905-6

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DO IMECC DA UNICAMP**

Crosta, Vera Maria Duch

C884g Gerenciamento e qualidade em empresas de pequeno porte: um estudo de caso no segmento de farmácia de manipulação / Vera Maria Duch Crosta -- Campinas, [S.P. :s.n.], 2000.

Orientadora: Maria Carolina A. F. de Souza

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica.

1. Pequenas e médias empresas. 2. Gestão pela qualidade total. 3. Farmácia - Brasil. I. Souza, Maria Carolina A. F. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica. III. Título.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE MATEMÁTICA, ESTATÍSTICA E COMPUTAÇÃO CIENTÍFICA

**Dissertação de Mestrado**

**Título: “ GERENCIAMENTO E QUALIDADE EM EMPRESAS DE  
PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE  
FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO”**

**Autora: VERA MARIA DUCH CRÓSTA**

**Orientadora: Profª Drª Maria Carolina A. F. de Souza**

UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SEÇÃO CIRCULANTE

Campinas, 06 de julho de 2000.



**Trabalho Final de Mestrado Profissional defendido em 06 de julho de 2000 e  
aprovado pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.**

*Maria Carolina A.F. de Souza*

**Prof (a). Dr (a). MARIA CAROLINA DE AZEVEDO FERREIRA DE SOUZA**

*Miguel Juan Bacic*

**Prof (a). Dr (a). MIGUEL JUAN BACIC**

*Leonel Mazzali*

**Prof (a). Dr (a). LEONEL MAZZALI**

UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SEÇÃO CIRCULANTE

## RESUMO

Esta dissertação visa analisar os benefícios que a aplicação de técnicas modernas de gestão empresarial, centradas na gestão dos custos e qualidade podem propiciar a uma empresa de pequeno porte.

A hipótese do trabalho é avaliada a partir de um estudo de caso em uma empresa no segmento de farmácia de manipulação, uma típica pequena empresa independente, na busca de melhorias administrativas, técnicas e de relacionamento que possibilitam sua permanência, consolidação e crescimento no mercado no qual se insere, com qualidade, competitividade e racionalidade econômica.

Com esse estudo procura-se mostrar que a implementação de um sistema de qualidade total consistente, com ênfase na interface técnico-humana, aliada a um cuidadoso gerenciamento dos custos e a atualização e valorização dos conhecimentos gerenciais é possível para as empresas de pequeno porte e constitui um caminho para viabilizar a permanência dessas empresas no mercado.

ABSTRACT

UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL  
SEÇÃO CIRCULANTE

The benefits of applying modern business management techniques, focusing on managing costs and quality, are analyzed in this dissertation.

The working hypothesis is developed based on a case study involving a manipulation pharmacy, a typical small-sized independent enterprise of this segment, in the search for improving its administration, techniques and personal relationship in order to assure its continuity, consolidation and growth in the market to which it belongs, with quality, competitively and economic rationality.

With this work we try to demonstrate that the implementation of a consistent Total Quality system, with emphasis on the human-technical interface, coupled with careful cost management and updating and valuing of managerial knowledge, is possible for the small-sized business, opening a way for these companies to stay in the market.

---

## DEDICATÓRIA

A Álvaro por seu constante incentivo, confiança, amizade e amor.

A Guilherme por existir em nossas vidas e nos completar.

---

## AGRADECIMENTOS

Existem muitas pessoas que merecem um abraço, um obrigado e um respeito muito especial de minha parte, embora minha memória talvez não faça jus a todas elas.

Do primeiro incentivo e apoio que recebi quando da decisão de cursar Ciências Farmacêuticas até o momento atual que defendo esta dissertação, devo a amizade e amor do meu marido Alvaro, que nunca mediu esforços para que ambos crescessemos tanto profissional quanto pessoalmente. Desse amor e união nasceu Guilherme, a quem temos ensinado e aprendido muito nesses 13 anos. Entretanto, isso não aconteceria se não houvesse um trabalho de equipe realizado com muito amor por Luiz e Cinira, meus pais, a quem devo a minha existência.

Das heranças da família herdei a profissão de farmacêutica que, desde meu avô, tem sido o sustento e a realização de muitos dos meus tios-avôs, tios e primos de 1º e 2º graus. Destes, merece menção especial meu tio Paulo, homem de fibra e sonhador, visionário de seu tempo que resgatou o valor da profissão por sua dedicação e amor. Ele e Vera Lúcia foram os primeiros a acreditar na proposta de trabalho que resultou nesta dissertação; agradecimento extensivo a todos os seus colaboradores, que me ajudaram a conhecer um pouco mais de mim mesma, do mundo farmacêutico e a realizar este trabalho.

Nesse caminho encontrei muitos amigos que me apoiaram, entre os quais minha orientadora, Profª D<sup>ra</sup> Maria Carolina que acreditou e me guiou nesta jornada, Héctor que com seu conhecimento, dedicação e lealdade foi companheiro neste trabalho, me ajudando em muitos momentos pessoais e profissionais e a quem devo muito de meu crescimento profissional, Sueli e Ester Míriam, a Teté, minhas amigas que me incentivaram a continuar e terminar esta dissertação.

Jamais poderia esquecer de Das Dores, a nossa auxiliar, que gerencia a casa deixando-me sossegada para o lado profissional.

A muitos amigos que depositaram confiança, paciência e amizade e colegas das empresas para as quais venho trabalhando e que me ajudaram, cada um a sua maneira.

---

## SUMÁRIO

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Sumário	iii
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>01</b>
<b>2. IMPORTÂNCIA, CARACTERÍSTICAS, INSERÇÃO, VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE</b>	<b>06</b>
2.1 Características e Comportamento do Empresário da Empresa de Pequeno Porte	11
2.2 Requisitos para o Contexto Competitivo	15
<b>3. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS NO PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE</b>	<b>19</b>
3.1 A Gestão dos Custos em um contexto de Qualidade	22
<b>4. ESTUDO DE CASO: IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE QUALIDADE TOTAL EM UMA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO</b>	<b>30</b>
4.1 Histórico da Farmácia de Manipulação	32
4.2 As Características da Farmácia de Manipulação	34
4.3 A Empresa Referência - História e Situação Inicial	37
4.3.1 Estrutura e Aspectos Administrativos	40
4.3.2 Estrutura e Aspectos Técnicos	42
4.3.3 Estrutura e Aspectos do Relacionamento Humano	44
4.4 A Empresa Referência - O Processo de Reestruturação	45
4.4.1 Estrutura e Aspectos Administrativos	50
4.4.2 Estrutura e Aspectos Técnicos	55
4.4.3 Estrutura e Aspectos do Relacionamento Humano	61
4.5 Resultados e a Situação Atual	65
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>80 a 98</b>

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Esquema mostrando o funcionamento dos mecanismos defensivos	17
Figura 2	Os três pilares do lucro: custo, preço e valor	24
Figura 3	Ciclo PDSA - Fluxograma de aprendizagem e melhoria de produto ou processo	29
Figura 4	Fluxograma geral de uma farmácia de manipulação	36

### LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Classificação do tamanho de empresa por número de empregados, segundo o setor de atividade	07
Tabela 2	Requisitos do mercado, critérios de desempenho e tipo ideal de empresa no período 1960-2000	20

### LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Situações possíveis quanto a formação do preço de venda	23
Quadro 2	Técnicas gráficas de solução de problemas	26
Quadro 3	Implantação de rotinas / solução de problemas – roteiro	48
Quadro 4	Ações conjunturais imediatas e sistemáticas de qualidade	48
Quadro 5	Itens necessários e conceitos básicos sobre custos para as planilhas de despesas mensal.	51
Quadro 6	Formação do preço de venda de uma fórmula - modelo encontrado	53
Quadro 7	Formação do preço de venda de uma fórmula - modelo proposto	54

---

**LISTA DE ANEXOS**

1. Macrofluxo da empresa-referência	81
2. Planilha de despesas mensal - balanço mensal	82
3a. Gráficos de acompanhamento mensal - monitoramento de indicadores	83
3b. Gráficos de acompanhamento mensal - monitoramento de indicadores	84
4. Planejamento estratégico	85
5. Cronograma de implantação do planejamento estratégico	86
6. Características de qualidade - Diagrama de Ishikawa	87
7. Fluxograma de uma fórmula - existente/proposto	88
8. Fluxograma de manipulação de fórmulas de uso externo	89
9. Fluxograma de tratamento de não conformidades	90
10. Diagrama função x funcionário	91
11. Fluxograma de atendimento ao cliente	92
12. Afluência de clientes - gráfico de ocupação	93
13. Brainstorming - aumentar vendas e manter clientes	94
14. Prioridades segundo o Brainstorming	95
15. Evolução dos resultados	96
16a. Foto da área técnica	97
16b. Foto dos laboratórios de manipulação	98

---

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo desta dissertação é apresentar os benefícios que a aplicação de técnicas modernas de gestão empresarial, centradas na gestão dos custos e qualidade e na valorização do elemento humano, pode oferecer a uma pequena empresa, com a apresentação de um estudo de caso real em uma empresa no segmento de farmácia de manipulação.

O estudo de caso retrata a trajetória de uma empresa - farmácia de manipulação - doravante chamada de empresa-referência, na implantação de novos conceitos e ferramentas gerenciais na sua reestruturação gerencial, buscando melhorias administrativas, técnicas e de relacionamento que possibilitassem sua permanência, consolidação e crescimento no mercado a qual se insere, com racionalidade econômica.

A opção por este segmento advém da formação e vivência profissional da autora, no auxílio a empresas de pequeno porte (PEs) na implantação dos conceitos da qualidade e organização gerencial. O trabalho em questão foi desenvolvido em uma empresa que pode ser considerada uma típica PE - uma farmácia de manipulação - parte integrante de um segmento composto em sua grande maioria por PEs, segundo o critério mais comumente utilizado na literatura – o número de empregados – e adotado neste estudo.

O segmento de farmácia de manipulação pode ser enquadrado na categoria das empresas independentes que conseguem ser bem sucedidas em estruturas industriais onde há liderança de GEs, no caso as multinacionais farmacêuticas, por ocuparem mercado definido, onde as GEs não conseguem entrar, principalmente pelo fato de oferecer produto personalizado a cada cliente.

Esse segmento é um misto de indústria e serviço. Indústria porque o processo de manipulação envolve a transformação das matérias primas em produto acabado; e serviço por oferecer diretamente ao cliente final esse produto.

---

O pressuposto básico que norteia este trabalho considera que as empresas de pequeno porte, possuem condições de buscar a qualidade e a competitividade no mercado no qual se inserem, desde que etapas básicas desse processo sejam cumpridas, dentre as quais, cabe especial atenção a Gestão dos Custos e da Qualidade.

A metodologia utilizada no estudo de caso baseou-se na pesquisa-ação, ou seja, a partir da apresentação de um caso real de transformação gerencial de uma pequena empresa, sistematizou-se os aspectos conceituais e práticos da gestão com a mescla da vivência prática da autora na reorganização da empresa referência, aliada a leitura, discussão com profissionais do ramo farmacêutico e da qualidade, participação em seminários e cursos e a observação das reações do ser humano ante as diferentes situações a que é exposto, sempre norteada pela abordagem da interface técnico/humana.

A importância do estudo deve-se ao relevante papel que as PEs desempenham na economia local e as atuais exigências a que estão sendo submetidas, em um novo padrão de comportamento empresarial e gerencial e também de demonstrar como essas empresas são capazes de absorver as mudanças tecnológicas e gerenciais, desde que devidamente orientadas por uma filosofia de trabalho consistente e atual.

Para isso, faz-se importante notar as transformações das normas econômicas convencionais que a economia mundial e particularmente brasileira têm vivenciado nas últimas décadas, por uma série de transformações, principalmente no que concerne à competição. Tais transformações vêm impondo novas filosofias de gestão empresarial, buscando habilitar as empresas à luta pela permanência no mercado. A partir de meados dos anos 70, as empresas dos principais países ocidentais industrializados começaram a sentir esse impacto e tomaram iniciativas de adaptação a esse novo modelo vigente, seguidos pelos países emergentes. A formação de blocos econômicos e alianças - integrando países com interesses comuns - que pudessem garantir maior poder de competição no mercado mundial foi a maneira encontrada para garantir sua participação no mercado mundial. Como consequência, as fronteiras foram sendo diluídas propiciando o surgimento de uma nova economia, a chamada economia global que exige organizações melhor gerenciadas, eficientes e eficazes, flexíveis às mudanças de cenário

---

econômico, tecnológico e cultural. Enfim, um novo perfil de organização se delineou exigindo a substituição dos modelos até então vigentes.

Essas transformações como um todo têm provocado impacto na estrutura econômica de diversos países e por conseqüência, na estrutura das empresas, deflagrando novos conceitos sobre trabalho, mercados, processos produtivos e formas de concorrência. Elas têm provocado também mudanças nos comportamentos sociais, técnicos, gerenciais e organizacionais das entidades, valorizando a relação e a integração dos agentes econômicos: empresas, consumidores e instituições. Um novo padrão de desenvolvimento se apresenta, caracterizado marcadamente pelo ritmo veloz das mudanças tecnológicas que acelera a obsolescência técnica de equipamentos, processos e produtos, propiciando o aparecimento de novas atividades nos setores industrial, comércio e serviços (Souza, 1982).

Para poder competir em seus mercados, as empresas necessariamente precisam definir claramente sua missão, seu objetivo central, as vantagens competitivas que desejam alcançar, para que possam pensar em políticas e estratégias adequadas que privilegiem soluções na busca de respostas às novas condições mais incertas e mutáveis. Empresas flexíveis, de qualidade, enxutas, inovadoras, descentralizadoras de mercados, moldadas sob a luz de modernas técnicas de gestão, entre outros atributos, se tornam elementos essenciais para sua inserção no mercado e para sua própria sobrevivência. Aliada a essas pressões estruturais, as empresas principalmente as grandes empresas (GE), têm enfrentado crescentes tensões sociais, sindicais e aumento dos encargos sociais, fazendo com que recorram a reformulação de suas estratégias, procurando interação com pequenas empresas, facilitando a relação GE/PE. Novas oportunidades são criadas, como também novas ameaças e problemas, especialmente para as empresas de pequeno porte que se vêem revitalizadas no novo cenário.

Várias são as razões que despertam o interesse em estudar as PEs. Entre as primordiais Souza (1982) aponta a constatação da existência e permanência contínua dessas empresas ao longo de décadas, apesar das suas desvantagens estruturais, especialmente no que se refere o acesso a financiamento e benefícios de novas tecnologias. Acrescenta-se a isso a manutenção de certo nível econômico em determinadas regiões; o efeito amortecedor dos impactos do desemprego e das flutuações na atividade econômica; a possível contribuição para a geração de

novos empregos e absorção de mão-de-obra, seja pelo crescimento de PEs já existentes ou surgimento de outras; o potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produtos e de processo, entre tantas outras razões.

Justamente devido a esse amplo espectro de razões e sua inserção nas economias tanto dos países desenvolvidos, como naqueles em desenvolvimento, justifica-se o estudo e o aprofundamento nas questões relativas às PEs no contexto das novas exigências concorrenciais e de ordem gerencial.

Nesse sentido, faz-se necessário avaliar se as PEs realmente estão preparadas para assumir o importante papel que se espera que cumpram, principalmente no que se refere ao aspecto gerencial com especial ênfase a questão dos custos e qualidade, que são de grande importância na estrutura da empresa e influenciam diretamente no seu desempenho e também sugerir quais as mudanças exigidas para aquelas que podem ou querem sobreviver. Completando essa avaliação, será apontado se as mudanças necessárias às PEs podem ser generalizadas para todos os setores ou se aplica especificamente para o segmento estudado neste trabalho.

Os métodos utilizados para o gerenciamento e melhoria contínua dos processos foram embasados nos princípios e filosofia da Qualidade Total descrita por Deming (1990), que utiliza a interface técnica/humana, bem descrita e referenciada em seu "Saber Profundo" o qual apregoa a interação das quatro áreas do conhecimento entre si: psicologia, variabilidade, visão sistêmica, teoria do conhecimento.

Para que qualquer processo se inicie, é fundamental a convicção, o compromisso e o apoio da alta direção - proprietários e gerentes - às mudanças que virão, estando sempre abertos a abandonar velhos conceitos e absorver novos, permitindo-se crescer junto com a empresa e a avaliação econômica da empresa, com ênfase na gestão dos custos, atividade inicial, que ocupa papel relevante em todo processo de reestruturação, pois é ela que irá possibilitar avaliar economicamente a continuidade do processo de mudança, principalmente quando se trata de uma empresa de pequeno porte.

O desenvolvimento desta dissertação está dividido em quatro capítulos.

---

O primeiro será dedicado a considerações sobre as Empresas de Pequeno Porte (PEs) baseadas na literatura consultada. Será abordada a importância, características, inserção, vantagens e desvantagens das empresas de pequeno porte. A relação existente entre empresa-empresário numa PE é distinta de uma grande empresa e justifica uma avaliação específica das características e comportamento do empresário da PE, como também os requisitos para o novo contexto competitivo.

O segundo capítulo trata dos caminhos do processo de consolidação de uma empresa de pequeno porte, passando pela questão da gestão dos custos e da qualidade total e pelas gestões fundamentais para o posicionamento, competitividade, permanência e crescimento das PEs, em um novo quadro econômico-gerencial. A gestão dos custos será estudada por sua importância na estrutura de toda empresa e pelo conhecimento gerencial que proporciona ao empresário sobre a sua empresa e também como instrumento inicial e fundamental para inserção e permanência da empresa no mercado em que atua. A qualidade e seu ferramental será abordada enquanto nova filosofia de gestão empresarial que possibilita a mudança de atitudes e conceitos não só técnicos, como também humanos e como uma ferramenta facilitadora do processo de reestruturação da empresa, ferramenta esta que pode perfeitamente, ser utilizada com muitos benefícios pelas PEs.

O terceiro capítulo é dedicado à descrição do estudo de caso de uma farmácia de manipulação - a empresa- referência - um exemplo típico de PE independente, na qual a autora implantou os conceitos de qualidade total e organização gerencial. Para facilitar o entendimento do contexto das farmácias de manipulação de hoje, será feito um histórico do setor farmacêutico desde fins do século passado e uma apresentação de uma farmácia de manipulação quanto a definição, estrutura, e características. A seguir é apresentado e discutido o perfil da empresa-referência quando do início do processo de reestruturação, com todas as suas discrepâncias administrativas, técnicas e de relacionamento, o processo de mudança vivenciado pela empresa e pelos agentes humanos nela envolvidos, descrevendo os procedimentos adotados. Encerrando este capítulo é apresentada e comparada a situação atual e discutidos os resultados alcançados até o momento.

Finalizando, reserva-se um espaço para as conclusões e reflexões geradas pelo trabalho sob a ótica do referencial analítico, do estudo e de sua aplicação prática.

## 2. **IMPORTÂNCIA, CARACTERÍSTICAS, INSERÇÃO, VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Diante das transformações recentes do cenário econômico mundial e das relações de trabalho ora em vigor tem se atribuído uma grande importância às PEs, que estão sendo alvo de novos estudos e a elas atribuídas muitas das alternativas possíveis para a sustentação da atividade econômica de muitas regiões/países. Iniciativas como descentralização, “downsizing”, terceirização das grandes corporações, contribuem sobremaneira para alimentar as expectativas quantos aos efeitos benéficos do surgimento de um número progressivamente maior de novas empresas de pequeno porte, cenário que até há poucos anos parecia inviável segundo Sengerberger *et al.* (1990). É fato que atualmente as PEs passam a desempenhar novas e diferentes funções no processo de produção de capital e justamente essa mudança de postura obrigam as PEs a se prepararem para o novo cenário.

As empresas de pequeno porte não compõem um padrão único de empresas, são extremamente heterogêneas no que se refere ao setor de atuação, competitividade, localização geoeconômica, estágio de amadurecimento e desenvolvimento, modernização tecnológica e gerencial e grau de especialização dos funcionários, padrões sociais, tornando o critério de tamanho extremamente relativo. Uma mesma empresa pode ser considerada pequena em uma determinada região do país mais desenvolvida e apresentada como média em outra com menos recursos Cavalcanti (1981). Dessa forma é difícil classificá-las e conceituá-las. Entretanto, algum critério de tamanho deve ser adotado. A legislação brasileira adota, entre outros, o critério baseado em faturamento (LEI SIMPLER n° 9.317, de 05 de dezembro de 1996 e Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte LEI N° 9.841, de 5 outubro de 1999).

Outro critério muito utilizado é de número de funcionários, embora vários autores argumentem que esse parâmetro não é por si só determinante, como Drucker (1981) que comenta

que certas empresas podem possuir um número reduzido de funcionários, porém apresentar características de uma grande empresa, ou como Rattner (1985) que destaca que critérios convencionais como faturamento e número de funcionários por exemplo são insuficientes e não permitem o estabelecimento de categorias analíticas adequadas, ou ainda como Tafner (1995) que acredita ser a utilização de variáveis de desempenho um critério adequado na classificação e ordenação de porte das empresas, entretanto essas variáveis são de difícil mensuração.

Apesar de não ser o critério ideal, a classificação por número de empregados tem sido aceita e tradicionalmente utilizada e será adotado por este estudo, conforme classificação elaborada pelo SEBRAE:

Tabela 1 - Classificação do Tamanho de Empresa por Número de Empregados, segundo o Setor de Atividade (Critério SEBRAE)

Tamanho	Indústria e Construção Civil	Comércio e Serviços
Micro (ME)	0 a 19	0 a 9
Pequena (PE)	20 a 99	10 a 49
Média (MDE)	100 a 499	50 a 99
Grande (GE)	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: Sebrae

Entretanto, mais importante que discutir tamanho da empresa e para entender o espaço e o desempenho das PEs deve-se analisar as formas de inserção dessas empresas no sistema econômico, enfatizando as peculiaridades e funcionalidades dessa inserção, segundo Souza (1995) e Souza, Suzigan, Alves (1998). As articulações entre pequenas e médias empresas (PMEs) e grandes empresas são multiformes, complexas e de origens e graus diferentes, podendo ser identificados diferentes tipos de empresas no segmento de PMEs, segundo as modalidades de articulação e a complementariedade. De maneira geral pode-se caracterizar dois grandes grupos de PMEs, de acordo com o grau de exposição aos efeitos da liderança das grandes empresas no dinamismo da atividade econômica.

*Empresas dependentes* (subordinadas) - PMEs que complementam direta ou indiretamente as GEs, executando uma ou várias das operações que compõem o processo de fabricação de um produto, ou produzindo um ou mais de seus componentes, desdobrando-se em:

a) pequenas empresas resultantes da fragmentação de uma unidade em estabelecimentos menores pertencente a uma mesma empresa; b) empresas autônomas que trabalham exclusivamente sob a égide de uma grande empresa, sob encomenda ou contrato; c) empresas autônomas que produzem componentes finais, comercializando-os diretamente com as GEs ou no mercado de reposição.

*Empresas independentes* - são aquelas PME's que não mantêm ligação direta com grandes empresas, tais como: a) PME's que operam em setores tradicionais e competitivos com baixas barreiras à entrada e concorrência em preço, cujo desempenho está atrelado ao comportamento da demanda; b) PME's que concorrem com as grandes em setores mais concentrados e que só se tornam viáveis graças à maior flexibilidade na estrutura organizacional e à maior liberdade de contratar e demitir empregados a um menor custo; c) PME's que conseguem ser bem sucedidas em estruturas industriais onde há liderança de GEs, ocupando espaços em termos de produtos, processos e mercados perfeitamente delimitados, com flexibilidade suficiente para buscar e ocupar novos espaços quando necessário.

Essas últimas seriam as integrantes em melhor situação em seu grupo estratégico, mantendo-se à tona (continuidade de mercado), mesmo que em novos nichos. Elas estão situadas em espaços que não interessam às GEs explorar, e assim essas PME's teriam uma existência assegurada, ou como no caso em estudo, uma PE. Este é exatamente o perfil que se enquadra a empresa-referência, uma pequena empresa no setor de comércio e serviços, e seu segmento de mercado, evidenciando assim que se essas PEs conseguirem superar as restrições que se apresentam, elas terão certamente uma existência assegurada com grandes perspectivas de crescimento e racionalidade econômica.

O interesse em estudar e analisar as PEs pode ser explicado, basicamente, devido a algumas características que essas empresas de pequeno porte possuem, como a facilidade de adequação às mudanças devido à sua estrutura maleável e simplificada. Essas características aparecem como elemento comum a várias dimensões de competitividade na economia moderna, dadas as exigências das modernas formas de organização da produção: flexibilidade, complementaridade com as grandes empresas, capacidade exportadora e de geração de empregos.

Um dos fatores que viabilizam a existência das PEs está atrelado a um dos seus aspectos positivos mais importantes e diz respeito à sua maior flexibilidade e simplicidade, entendida pela capacidade de adaptar-se às transformações conjunturais e estruturais de seu ambiente, às novas exigências do mercado, apesar das restrições econômicas e financeiras às quais, por definição, estão submetidas. Essa adaptação às mudanças aos novos conceitos tecnológico e administrativo se deve, principalmente, à estreita distância entre a tomada de decisão e a execução propriamente dita. Isso porque nas PEs frequentemente a figura do proprietário se confunde com a do trabalhador. Essa estrutura compacta, possibilita rapidez nas tomadas de decisão - o proprietário é o próprio executor das tarefas diárias, ou está muito próximo aos executores - e pode ser considerada como ponto positivo na vantagem competitiva. A flexibilidade então é mais ativa e torna as PEs mais ágeis no (re)direcionamento de sua postura diante das mudanças em curso, adequando-as a respostas mais rápidas às investidas do mercado, na tentativa de acompanhar novas tendências e ajustar-se ao meio social e cultural em que estão inseridas. Também facilita um melhor relacionamento a nível individual com seus diversos públicos (clientes, fornecedores, funcionários), fato raro nas grandes empresas.

Outro aspecto positivo está na dispersão dessas empresas pelas várias regiões do país, o que facilita e estimula o desenvolvimento das mesmas e contribui para a redução do desequilíbrio regional, da distribuição de renda e da concentração urbana, minorando os efeitos ambientais adversos Cavalcanti (1981) e na participação crescente na geração de empregos, segundo estudos da OIT (1987).

Entretanto, muitas são as restrições que as PEs enfrentam para sua continuidade e sobrevivência. Segundo Souza, Suzigan, Alves (1998) essas restrições são particularmente devido a baixa produtividade relativa; baixas economias internas e maiores dificuldades, se comparadas às GEs, de acesso às externas; problemas de gestão interna devido a dificuldades de adaptação dadas as características da organização interna frente à nova realidade econômica; fortes restrições no acesso a redes de pesquisa e desenvolvimento, bens de capital mais modernos e recursos humanos de maior qualificação; insuficiente articulação produtiva, social e política, particularmente quando atuam isoladamente e insuficientes recursos financeiros e dificuldades de acesso às fontes, quer seja para sua inicialização, sua rotina diária, ou sua ampliação e crescimento, que segundo Souza

(1995) é revelado no atrelamento do crédito à proporção de capital próprio em relação ao passivo, curto prazo de amortização dos empréstimos, pois o acesso ao capital de longo prazo tem um custo proibitivo para as pequenas empresas. Dessa forma, se limitam a obter linhas de crédito de curto prazo e altos custos, com taxas de juros mais elevadas, o que invariavelmente, inviabiliza o negócio.

A falta de programas de incentivos financeiros tanto privados como públicos contribui para a grande taxa de mortalidade das PEs, constatada pela pesquisa SEBRAE (1999), que aponta uma mortalidade de 36% para empresas até um ano de atividade e 47% com até dois anos. Outros fatores relacionados à mortalidade, apontados pela mesma pesquisa relacionam a baixa escolaridade do proprietário, empresa muito pequena, ausência de experiência prévia, falta de capital, falta de apoio profissional, concepção e/ou formação errônea do “negócio”, pouca preocupação com o cliente/mercado e resposta à pressão social/econômica. Esses fatores potencializam os riscos para uma ampliação do negócio, fazendo com que os recursos próprios financiem grande parte do investimento, geralmente em detrimento do capital de giro. Para Drucker (1992) as empresas morrem quando elas crescem além da capacidade administrativa de seu fundador. O fato dessas empresas deixarem de ser pequenas torna-se, então, o problema crucial e poucos empresários estão preparados para as mudanças que tal crescimento ocasiona.

Na visão de Sengenberger *et al.* (1990) o tamanho dessas empresas não é o principal determinante do seu desempenho econômico ou social. O ambiente em que as PEs se inserem, a sua estrutura organizacional, as políticas públicas e privadas influenciam sobremaneira o seu desenvolvimento e as suas perspectivas futuras, assim como a falta de economias de escala e voz política que dificulta sua competição no mercado, segundo Pyke e Sengenberger (1990). Na tentativa de reduzir este último, nota-se a tendência de organização de grupos de PEs com interesses comuns, a fim de juntas, concentrarem esforços e capital na procura de soluções a seus problemas comuns.

Essa formação de comunidades de pequenos produtores facilita o acesso ao crédito, às tecnologias mais sofisticadas e inserção do produto no mercado, entre outros, o que torna essa união extremamente benéfica, fortalecendo seu poder de reivindicação e inserção no mercado, viabilizando concretamente as PEs, embora muitos empresários tenham receio de abrir sua

empresa para o seu concorrente, não o vendo como um aliado em potencial nas dificuldades comuns e sim como um oponente na luta diária pela sobrevivência. Enquanto não se virem como parceiros de um jogo, será muito difícil a superação dos problemas típicos das PEs.

Mesmo com todas as restrições expostas, entende-se que as PEs não estão fadadas ao desaparecimento e sim, segundo Rattner (1985), passam a desempenhar novas e diferentes funções no processo de produção de capital, impulsionadas pela mudança tecnológica e suas aplicações em escala global, internacionalizando o papel, a importância e as potencialidades das PEs. Essas empresas tem um importante papel a desempenhar no atual contexto tecnológico, econômico e gerencial, que confere enorme importância à flexibilidade dos agentes econômicos e unidades produtivas.

Como fazer então para adequá-las aos novos desafios? É fundamental que essa mudança se inicie através do próprio empresário para, com seu apoio e coragem se dissemine na empresa com um todo.

## **2.1 CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DO EMPRESÁRIO DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

No atual contexto de competitividade global todas as empresas - quer sejam grandes, médias ou pequenas - necessitam de instrumentos técnicos, gerenciais e de pensamento com que possam traçar a sua estratégia empresarial, definir rumos e adotar uma política compatível com as novas exigências do mercado, na tentativa de permanecerem saudavelmente competindo dentro dele.

A reestruturação industrial e a globalização da economia não são, em princípio, seletivas afetando diferentemente tanto grandes empresas (GEs) como as empresas de pequeno porte (PEs). Nas GEs, a reestruturação se faz urgente e imprescindível, sendo condição vital para a sua

sobrevivência e, portanto, todos os recursos técnicos, humanos e principalmente financeiros são direcionados para promover os ajustes necessários para atingi-la, sendo facilitados por maiores dotações de recursos disponíveis, pela adoção de uma administração profissional, pela alta especialização do elemento humano, pelo domínio das modernas técnicas de marketing, pela tecnologia superior de produção, pela hierarquização das funções e pelos padrões de diferenciação das tarefas e fatores que possibilitam alcançar ótimos índices de rentabilidade.

Nas PEs verifica-se, geralmente, um quadro bem diferente. Com muita frequência, deparam-se com a falta de capital disponível para o giro e investimentos, pouca, quando se tem, estrutura organizacional com falhas no conhecimento de seus próprios custos fixos, custos variáveis, formação de preço, investimentos, impostos, deixando o pequeno empresário desfalcado de qualquer dado correto para analisar a saúde de sua empresa e planejar o seu futuro.

Esse abismo entre elas (confronto de métodos), talvez possa ser explicado pela diferença existente entre a concepção e/ou sustentação de uma empresa grande e uma empresa de pequeno porte, especialmente no que diz respeito a relação que o(s) dono(s) tem com a empresa. Nas grandes empresas, a figura do(s) dono(s) ou mais comumente acionistas, está mais distante do piso da organização, obrigando-os a delegar poder aos seus executivos.

Nas pequenas empresas, muitas vezes resultado da realização do sonho, a relação do empreendedor com a empresa assume características de uma verdadeira paixão. Normalmente o empresário (só ou com sócio) é o protagonista de uma história de lutas e sacrifício onde o conseguido é fruto de esforço próprio, quase sempre sem nenhum apoio institucional. De seu sonho individual somaram-se muitos esforços feitos também por toda sua família, e a empresa passa a desempenhar o papel de agregado à ela, parte integrante e importante dela, como mais um filho, de onde vem o sustento dessa família com um todo. Assim como um filho, o pai tenta educá-la para que cresça e lhe devolva em orgulho e rendimento o sacrifício por todos passado. A empresa assume então, uma "personalidade", torna-se parte de sua vida, de sua família e, em alguns casos, é também o único trabalho que o proprietário já fez em sua vida Fritz (1993). Muito frequentemente o empresário sente o grande peso da responsabilidade, pois a sobrevivência da sua família depende da sua habilidade em administrar a empresa, que muitas vezes está vinculada aos bens dessa família.

A relação então passa a ser de dedicação de todos, na expectativa comum de uma recompensa. O instinto inicial de empreendedor se desloca para o de gerenciador e, através dele, tenta-se “educar” a empresa para se obter resultados.

Sabe-se que as PEs são muito heterogêneas, como também as histórias que as criaram, mas de maneira geral, a observação prática mostra uma repetição de um padrão de empresário, tal qual o descrito e que será tomado como base para explorá-lo.

Rattner (1985) acrescenta que o empresário não se situa somente no contexto da sua empresa ou das suas atividades econômicas. Como categoria social, eles apresentam trajetórias, alianças, inserções, nas quais a história das empresas se confunde com a de seus agentes ou proprietários. Uma análise sociológica das PE evidencia inúmeras combinações no processo de acumulação e reprodução do capital, no qual a função do capital social e cultural dos indivíduos e de suas famílias é de importância fundamental para a sobrevivência e a prosperidade da empresa. Ainda segundo o autor, a origem social, o tipo de escola freqüentada, o casamento e as relações de família são indicadas como sendo os maiores trunfos do empresário bem sucedido.

Segundo avaliação de Souza (1982), o comportamento das PEs é afetado não só pelas características do ambiente externo, sobre o qual têm pouco poder de mudança, mas sobretudo por condições internas que envolvem as características pessoais de seus dirigentes, e sobre as quais é possível exercer influência para provocar e efetuar mudanças.

Entretanto, além das mudanças necessárias nas concepções e comportamento dos empresários, existe também a necessidade de sua adequada preparação para que sejam administradores profissionais. Muitos deles são improvisadores na área gerencial. Sem métodos e conhecimento, pouca instrução gerencial, falta de sistemas de planejamento financeiro e apuração dos custos entre outros, eles se preocupam em saber o quanto lhes sobra no fundo do caixa no final do mês, após pagas todas as contas, tornando o lucro um resultado fortuito e não planejado. Na sua rotina, esses empresários trabalham para assegurar a sobrevivência do empreendimento, não tendo “tempo” e consciência para investir em formação e atualização gerencial, conhecimentos que lhes daria um leque maior de opções e dados para pensar em investimentos em projetos de expansão e modernização.

Saviani (1994) comenta o reflexo da cultura brasileira no empresário das PEs. Segundo ele, essa cultura não enfatiza o planejamento, e as pessoas (e os empresários) levam esse descaso a nível pessoal e também profissional. Agem vivendo o dia de hoje ou apagando os “incêndios de ontem”, não pensam e não sabem planejar, refletindo numa falta de visão de futuro tanto da empresa, dos funcionários e de si próprios, gerando processos de acomodação que levam a empresa ao caos. Vivem o presente, com os referenciais do passado. A esse respeito, vale recorrer a Senge (1990) que afirma que nossos problemas de hoje são as nossas soluções de ontem.

Para muitos desses empresários, planejar, obter dados confiáveis por meio de um balanço bem organizado, executar um plano estratégico para a empresa para se ter um norte para se lutar e crescer, sabendo-se onde se está, o que se quer e onde se quer chegar parece ser adequado e possível somente para as grandes empresas. Pensam: *“Eu, pequeno empresário não posso dar ao luxo de ter uma estrutura assim, isto é coisa de primeiro mundo, custa muito dinheiro e nunca vou conseguir. É melhor me contentar com o meu mundo pequeno e se crescer, é fator de sorte e muito suor!...”*

Mais uma vez impera a falta de conhecimento, pois mesmo com poucos recursos, mas muita vontade, método, organização, persistência de propósitos e uma base de conhecimento gerencial é possível conseguir os dados desejados e confiáveis para analisar o desempenho atual e preparar a empresa para o futuro. "Suar a camisa" também pode ser importante no início, mas sem métodos e conhecimento o suor, por si só, não leva ao crescimento.

Como então reunir as condições necessárias para permanência continuada dessas empresas no mercado? Quais os possíveis caminhos a serem trilhados para vencer os desafios decorrentes? E as etapas a serem cumpridas? Como prepará-las gerencialmente?

É necessário saber o *o que se quer* e *onde se quer chegar* para definir o *como* e o *quando*, ou melhor, em vez de concentrar-se apenas na operação, decidir antes a estratégia e a tática.

Com base em um estudo de caso real e na literatura disponível tenta-se ao longo deste estudo, avançar no entendimento e possíveis formas de equacionamento das questões apontadas.

## 2.2 REQUISITOS PARA O CONTEXTO COMPETITIVO

Ao estudar as empresas de pequeno porte, é importante ressaltar que normalmente sua estrutura gerencial é diretamente influenciada pelo sistema de valores e características pessoais de seus dirigentes. A empresa torna-se, então, o reflexo das opções que os dirigentes tomam diante de cada nova alteração que se apresenta e nas variáveis que compõem o ambiente interno e externo. O perfil da empresa se torna o reflexo das decisões originárias dessas opções (Souza, 1982).

Entretanto, os métodos gerenciais usualmente utilizados não são mais suficientes em um novo contexto competitivo e a adoção de novos métodos exige muitos esforços e perseverança dentro de uma nova visão de empresa. Isso faz com que esses empresários se vejam obrigados a abandonar velhas fórmulas de gerenciamento e relacionamento alimentadas por aspectos culturais enraizados, muitas com respostas previsíveis e adentrar em um novo mundo, diferente, desconhecido, imprevisível segundo sua ótica, onde falta-lhes a segurança na obtenção de resultados. Eles pressentem que esse abandono se processa através de um “mudar”, pois o mundo a sua volta já está mudando e são compelidos a também se adequarem a essa mudança cujas conseqüências estão afetando o desempenho da empresa, e, freqüentemente, o orçamento familiar.

Mas, o que mais o deixa apreensivo é a descoberta que esse “mudar” começa com uma exigida mudança interna que ameaça as suas próprias crenças e costumes. Nessa hora de confronto, esse homem/empresário se sente desprotegido. O desconhecido - incerteza e risco - gera o medo e esse medo pode gerar uma resistência, que se manifesta pela negação da situação e seus problemas. Alguns não iniciam a mudança, outros tentam e na primeira dificuldade recuam, refugiando-se no fator financeiro como desculpa para não mais prosseguir, tentando assim esconder suas reais e intrínsecas dificuldades, poucos aceitam o desafio. Nessa hora é preciso ter coragem e fé para enfrentar o desconhecido. De acordo com Lisondo (1995), não uma fé cega, fanática que não acrescenta valor e sim uma fé científica, determinada em busca da melhoria contínua profissional e pessoal. O que se nota é que muito poucos estão realmente preparados

para esse desafio; a maioria não possui estrutura pessoal, gerencial, organizacional e financeira, para enfrentá-lo.

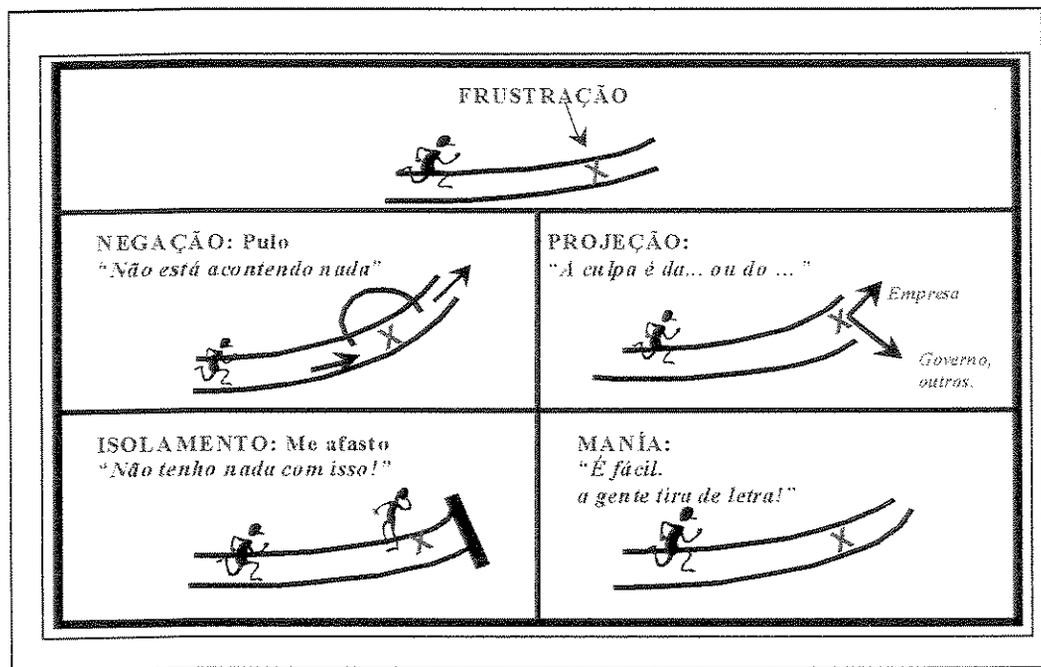
O problema tem início na aceitação do abandono dos conceitos usuais, crenças passadas e posicionamentos que não mais se adequam a nova filosofia de gestão e a realidade atual. Essa geralmente é a etapa mais difícil da mudança, pois depende muito da relação que essa pessoa tem para com o seu mundo relacional e ambiental e que segundo a teoria psicanalítica é consequência de sua história de vida. Esse abandono é extremamente difícil, e nessa hora a pessoa precisa ser ajudada não apenas com apoio e métodos científicos, mas também com apoio psicológico dando a oportunidade de ser empaticamente ouvida, oferecendo-lhe um tempo e um espaço íntimo no qual as suas angústias e temores possam vir a tona. Se o empresário não se empenhar autenticamente neste árduo processo de elaboração interior, as pessoas que o cercam sentirão a dualidade entre o discurso e a prática.

Mais do que na satisfação, a essência da qualidade está na maneira de lidar com a frustração para que ela possa ser transformada em pensamento criativo. As frustrações – quase sempre originadas durante os processos de mudança pessoal e institucional – estão muito mais presentes na vida do empresário e da sua equipe do que a satisfação. Elas exercem uma dolorosa pressão que, se não contida através de um adequado relacionamento gerador de um ambiente estimulante, pode derivar uma opressiva desmotivação, matéria-prima para proliferação das resistências. Estas, funcionam dentro da equipe como mecanismos defensivos inconscientes que, como anticorpos, correm para neutralizar a ameaça representada pela mudança que se aproxima e especialmente reduzir a dor psíquica que a frustração ocasiona. As suas consequências em termos de custos, acidentes, idéias desaproveitadas, atitudes reativas e por sobre tudo, de dinheiro perdido, são nefastas (Lisondo, 1990).

Existem várias maneiras de as pessoas enfrentarem os problemas ou dificuldades oriundas da mudança. Uns os evitam, outros tentam despistá-los como se não estivessem se deparando com eles, muitos os vêem como pedras no caminho e, felizmente, alguns os aceitam e os sentem como oportunidade para crescimento. Os mecanismos defensivos que as pessoas utilizam partem da constatação de uma frustração a uma situação ou ação previamente definida. Ao se defrontar com a frustração, o indivíduo normalmente tem como reação um comportamento emocional e físico

correspondente a sua relação, atitude e comprometimento em relação a si próprio, a sua história de vida e ao meio em que vive. Esta reação pode ser positiva, com a aceitação e a coragem para o enfrentamento do problema, como pode ser negativa ou contrária, tentando mecanismos de defesa que o afastem do problema. (figura 1).

Figura 1 - Esquema mostrando o funcionamento dos mecanismos defensivos



Fonte: Héctor R. Lisondo.

A partir da aceitação e incorporação desses novos conceitos e atitudes pessoais, o empresário sente a necessidade e a vontade de mudar e, as apregoadas mudanças gerenciais, se tornam consequência das suas mudanças pessoais. Sua visão muda, assim como seus conceitos sobre si próprio e sobre a sua empresa, passando a procurar mais lucidamente as formas para implementar as mudanças.

Essa mudança é difícil, mas pode ser facilitada por uma visão mais ampla de gerenciamento, via qualidade total, na qual a interface técnica-humana pode ser englobada. Ajudar o empresário a mudar é um grande e decisivo passo, facilitando a preparação de si próprio e da empresa para os desafios que a levarão à busca de um melhor posicionamento no mercado, propiciando um crescimento sadio e desejado tanto à sua pessoa como à sua empresa.

Fritz (1993) afirma que a maioria dos fracassos empresariais atuais se origina de uma má compreensão geral do que uma empresa realmente é, e seguindo o raciocínio de que a empresa é o reflexo de seu dono, depara-se com um novo tipo de empresário definido por Lodi (1993), que preconiza que as empresas precisam não mais de um empresário herói “lutador da selva” que constrói ou preside impérios, e sim de um empresário aberto que organiza equipes vitoriosas. É essa a filosofia da qualidade total com conceitos e ferramentas apropriados, que ajudam o empresário a ter visão e conhecimentos multidisciplinares, o que facilita o seu gerenciamento e possibilita comportamentos e atitudes saudáveis para a bem estar de todos e da sua empresa.

Segundo Drucker (1992), os dirigentes das pequenas empresas acreditam que precisam menos de administração; na verdade precisam mais. Uma grande empresa pode contratar muitos especialistas; um pequeno negócio não e, por isso, tem que ser muito melhor naquilo que faz. Também as pequenas empresas necessitam de objetivos melhor definidos que as grandes empresas, precisam compreender o seu negócio para se concentrarem na sua busca no que realmente é essencial, pois possuem bem menos energia que as GEs. Finalmente, por serem em sua grande maioria empresas familiares, necessitam ter maior rigor no desempenho dos cargos gerenciais, evitando colocar na administração membros da família descompromissados com o trabalho.

Essa estruturação precisa ser feita de forma organizada, criteriosa e focada em um objetivo viável para não conturbar ainda mais seu ciclo de vida. Toda empresa tem como meta o nascer, crescer e evoluir ou, conforme as exigências do atual quadro competitivo, nascer, crescer, evoluir e revolucionar, mas para isso a empresa necessita cumprir certas etapas durante seu crescimento e evolução.

### **3. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS NO PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DAS PMEs**

A partir dos anos 60 tem início uma mudança constante e contínua no mercado, acompanhando as rápidas evoluções econômicas e políticas. As grandes empresas não mais se sustentam na grande produção, necessitam atingir novos mercados para fazer jus à quantidade produzida e diminuir seus custos, a fim de competir inclusive em preço. Mesmo quando não é a principal forma de concorrência, o preço se tornou um critério importante para o sucesso dentro do mercado, mas para controlá-lo foi necessário reestruturar e tornar essas empresas eficientes.

Bolwijn e Kumpe (1990) estudaram várias empresas de grande porte, em mercados estáveis, principalmente multinacionais na Europa e analisaram as mudanças da demanda de mercado que elas sofreram nas últimas décadas, assim como as mudanças que fizeram em sua estrutura e funcionamento para acompanhar esses novos mercados que surgiram.

Em suas pesquisas, verificaram que até os anos 60 o aumento da produtividade comandava o pensamento e a ação das empresas. Os esforços se voltavam para o incremento e gerenciamento da produção em massa, facilitado pela divisão do trabalho, mecanização dos meios de produção e aumento da escala de produção. O mercado se caracterizava por possuir um crescimento quantitativo. Quantidade na produção era a meta.

No final dos anos 60, a competição muda a cena. Não mais basta ser eficiente e ter preço competitivo, é necessário adicionar mais um diferencial: qualidade. Consumidores iniciam um processo de conscientização a respeito da qualidade dos produtos e exigem-na. O binômio Preço/Qualidade torna-se importante fator de sucesso no mercado.

Como reflexo das rápidas mudanças em curso, o final da década de 70 contribui com outro fator igualmente importante: a flexibilidade, que trouxe uma variedade de novos produtos e

modelos ao mercado, obrigando essas empresas a dinamizarem toda sua estrutura operacional. A partir de então, preço/qualidade/flexibilidade passaram a ser condições essenciais e simultâneas para a sobrevivência da empresa em um mercado cada vez mais competitivo.

A evolução continua e nos anos 90 um novo fator se torna indispensável: a Inovação. Ainda de acordo com os autores, essa evolução é descrita em função do tempo e do crescimento da empresa e segue as demandas do mercado. Observa-se que cada nova etapa desta evolução é uma extensão da etapa anterior e deve acontecer necessariamente nessa ordem:

Empresa Eficiente => Empresa de Qualidade => Empresa Flexível => Empresa Inovadora.

Segundo os autores saltar as fases parece ser difícil, senão impossível, pois é melhorando a fase anterior que se alcança o sucesso da seguinte, para efetivamente evoluir.

Tabela 2 - Requisitos do Mercado, Critérios de Desempenho e Tipo Ideal de Empresa no período 1960-2000.

	<b>Requisitos do Mercado</b>	<b>Critérios de Desempenho</b>	<b>Tipo Ideal de Empresa</b>
1960	Preço	Eficiência	Eficiente
1970	Preço e Qualidade	Eficiência + Qualidade	Ênfase na Qualidade
1980	Preço, Qualidade e Linha de Produtos	Eficiência + Qualidade + Flexibilidade	Flexível
1990	Preço, Qualidade, Linha de Produtos e Diferenciação	Eficiência + Qualidade + Flexibilidade + Habilidade para Inovar	Inovativa

Fonte: Bolwijn, P.T. & Kumpe, T. (1990).

Nakagawa (1993) também concorda que as empresas de classe mundial estão em busca dos melhores processos e técnicas, para que possam competir simultaneamente nas quatro dimensões competitivas: preço, qualidade, confiabilidade e flexibilidade.

Utilizando o estudo de Bolwijn e Kumpe (1990), representado pela tabela 2, como base e guardando-se as devidas proporções e diferenças práticas e conceituais entre as GEs e as empresas de pequeno porte, pode-se adotar o modelo apresentado como um referencial válido também para a realidade atual das PEs.

Uma das razões para isso é o fato de que atualmente, grande parcela das PES é derivada e/ou influenciada diretamente pelas GEs, usualmente como suas fornecedoras ou parceiras (Souza, 1995). Dessa forma os comportamentos gerenciais adotados nas GEs são também exigidos das PEs que as alimentam, estando estas últimas expostas ao reflexo direto das ações positivas e/ou negativas das GEs. As empresas de pequeno porte são compelidas a se adequarem rapidamente às mudanças requeridas para que possam continuar no mercado. Em alguns setores, como o automobilístico, essa relação é sentida mais amiúde.

Adotando-se o modelo de Bolwijn e Kumpe para as PEs, no qual as etapas devem ser sequenciais, primeiramente tem-se como tipo ideal de empresa a empresa Eficiente. Nesta, o critério de desempenho é medido pela eficiência e a exigência de mercado, pelo Preço. Por sua vez, este Preço para ser devidamente dimensionado necessita de um conhecimento, adequação e gerenciamento dos custos da empresa. Entretanto, o conhecimento dos custos da organização tem se mostrado raro entre os proprietários das PEs, e poucos são os empresários que conhecem os custos de suas próprias empresas, ou têm o preparo para conhecê-los, entendê-los e utilizá-los a favor de sua empresa.

A falta de dados disponíveis, critérios claros, controles gerenciais eficientes e eficazes não são exceções nas PEs, o que faz do conhecimento, controle e gestão dos custos uma tarefa rara e difícil e, quando existente, inoperante e relegada ao acaso.

A etapa primordial para se iniciar o processo de melhoria de qualquer empresa, especialmente em uma típica PE, é a atitude positiva do próprio empresário na aceitação da mudança. A segunda barreira encontrada para prosseguir na melhoria é justamente o desconhecimento dos custos. Para isso se faz essencial o estudo da gestão dos custos, questão primordial para se alcançar o primeiro degrau na escada da evolução das empresas: o Preço. Por essa razão será dedicada atenção especial a esse assunto a seguir.

As mudanças na forma de competição intensificadas a partir da década de 70 provocaram uma explosão de consciência sobre qualidade total, com o conceito de melhoria contínua. A questão dos custos tornou-se foco principal, pois as empresas tiveram que reduzir o custo de seus produtos, através da eliminação de desperdício, ou seja, eliminação de todas as formas de custo

que, sob a ótica do consumidor, não adicionam valor ao produto. O conhecimento e estudo para eliminar o desperdício se faz através da análise criteriosa das etapas e atividades do processo, com o intuito de torná-las mais eficazes e eficientes. Etapas são os passos do processo e atividade são aquelas ações que se tornam necessárias para atingir as metas e os objetivos da função. Etapa e/ou atividade que não adiciona valor ao produto são aquelas que podem ser eliminadas, sem que os atributos do produto (desempenho, função, qualidade, valor reconhecido) sejam afetados.

Com esse novo ambiente competitivo, fica patente que é de vital importância saber sempre *quais são e onde estão* os custos, pois passaram a ser considerados questões básicas da estratégia empresarial. Diz o "dito popular" que os sucessos do presente freqüentemente ofuscam os fracassos do futuro. Portanto, manter um constante conhecimento e monitoramento dos custos – comparando os seus custos com os de seus concorrentes – é crucial, e parte da tarefa de gerenciamento de um empresário adaptado às exigências do processo concorrencial tal como atualmente configurado.

### **3.1 A GESTÃO DOS CUSTOS EM UM CONTEXTO DE QUALIDADE**

Freqüentemente, o pequeno empresário atua por impulso, sem um apoio técnico e teórico que o leve a direção correta na sua tomada de decisão, principalmente devido a falta de esclarecimento sobre critérios e métodos adotados ou mesmo por puro desconhecimento de métodos de gerenciamento elementares, ou ainda por estar atrelado a uma estrutura de custeio tradicional. Para se adequarem às mudanças as empresas tiveram que modificar a estrutura de custeio que utilizavam até então.

Segundo Nakagawa (1993) muitas empresas utilizam sistemas de custeio e de controle gerencial tradicionais, antigos, formulados há muitas décadas e que não se aplicam mais a um ambiente competitivo como o atual. Essa estrutura tradicional permite avaliação de inventários,

mas não privilegia a busca da eficiência e eficácia das operações das áreas funcionais e informações precisas, elementos fundamentais para a gestão e mensuração dos custos e desempenho das atividades no atual ambiente competitivo.

De acordo com Maital (1996), a velocidade com que os custos se modificam é notavelmente alta e nenhum executivo pode se dar ao luxo de repousar sobre os seus louros, mesmo depois de um grande e bem sucedido esforço para diminuí-los. Mas a velocidade da mudança não é a única inconstância nos custos. Às vezes estes são um problema mais difícil de tratar para empresas lucrativas do que para as não lucrativas. Quando há prejuízos, fica óbvio a todos que alguma providência deve ser tomada e os planos de corte de custos se tornam mais fáceis de serem implantados nessa empresa ameaçada pela crise, do que em outra aparentemente lucrativa, mesmo que nesta seja evidente a perda de espaço no que se refere a custos e qualidade, em relação aos concorrentes.

Conhecer e monitorar os custos reais da empresa facilita a formação do preço do produto ou serviço que ela oferece, pois Custos e Formação do Preço de Venda são itens relacionados entre si e reflexo direto de seu gerenciamento. Muitas vezes o empresário, por não conhecer seus custos, atribui preços aos seus produtos aleatoriamente, com a pseudo-certeza de que está cobrindo seus custos e auferindo lucro com o resultado "bancário" no final de cada mês. A dinâmica da formação do preço de venda acompanha a revolução ocorrida no gerenciamento de empresas (quadro 2).

Quadro 1 - Situações Possíveis Quanto a Formação do Preço de Venda:

<i>Equação</i>	<i>Resultado</i>	<i>Poder de Mercado</i>	<i>Estabelecimento do Preço</i>
$P = C + L$	repassa automático dos custos	Forte	Empresa estabelece
$P - L = C$	lucro é o estabelecido pelo mercado	Fraco	Concorrência estabelece

onde: P=Preço; C=Custo; L=Lucro

Fonte: Elaboração Própria

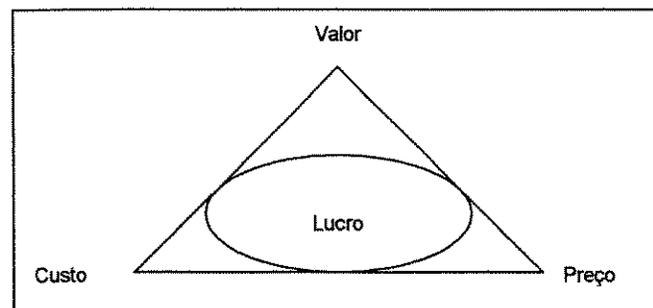
As variáveis Preço, Custo e Lucro são afetadas por fatores distintos. Na primeira equação, o preço é estabelecido pela empresa devido ao seu forte poder de mercado. O preço é o resultado direto dos custos já estruturados e do lucro desejado e possível. Na segunda equação, o preço passa a ser estabelecido pela concorrência. Quanto mais acirrada a concorrência, maior a

fragilidade dos preços e da permanência da empresa no mercado competitivo. Nessa estrutura, a gestão dos custos desempenha papel fundamental, pois o preço não é de domínio próprio, segue a "ditadura" da concorrência e o lucro passa a depender diretamente da correta gestão dos custos. Quanto melhor a gestão, maior a possibilidade de obtenção de lucro e a permanência da empresa no mercado. A redução dos custos se torna prioridade e a ela variáveis como competitividade, diferenciação, melhoria contínua, eliminação de desperdício são adicionadas.

Dessa forma, observa-se que o controle dos custos é peça chave no equacionamento e viabilidade do negócio e é no seu conhecimento e controle, que todas as energias devem ser colocadas para viabilizar economicamente a empresa. Sem o adequado apoio de um sistema de gestão estratégica de custos, dificilmente o empresário conseguirá estabelecer o preço que sua empresa pratica. A prática desse controle amiúde possibilita conseguir resultados que permitam incorporar melhorias na empresa preparando-a para o futuro, melhorias estas como a implementação, incorporação e perenização da filosofia ampla da qualidade total em sua cultura organizacional.

Aos elementos - Preço, Custo e Lucro - Maital (1996) acrescenta o elemento Valor. Segundo o autor, *Custo* é o que a empresa paga aos funcionários e fornecedores - em geral - para inserir um bem no mercado; *Preço* é o que os consumidores pagam por esses bens; *Valor* é o grau de utilidade que esses bens e serviços representam para os consumidores e *Lucro* é a resultante do equilíbrio dos três primeiros (figura 2). Ainda segundo Maital, os empresários que souberem o custo exato de seus produtos e o valor que têm para os clientes - e conhecerem os custos, valores, preços e serviços da concorrência - terão maiores chances de fazer excelentes negócios, pois as decisões estarão baseadas em fundamentos sólidos.

Figura 2 - Os Três Pilares do Lucro: Custo, Preço e Valor



Fonte: Maital1996: pg 6

Custos e qualidade total caminham juntos, pois a redução, ou eliminação, do desperdício - item determinante no total dos custos, passa pela implantação e prática dos conceitos e ferramentas da qualidade total, que pode ser um valioso método para implementar a gestão dos custos. Através dela os conceitos são repassados, a missão, a visão, são construídas, os processos avaliados e as ações implementadas.

Pode-se afirmar que a Qualidade Total é a maneira mais abrangente e consistente na busca da melhoria contínua e crescimento das pessoas e da empresa, porque abrange, enquanto sistema, os quatro elementos do *Saber Profundo* descrito por Deming (1990) como *uma visão geral do que é um Sistema; elementos de Teoria da Variabilidade; elementos da Teoria do Conhecimento; elementos de Psicologia*.

Esses elementos do *saber profundo* interagem entre si, formando uma malha onde todos os conhecimentos se completam e ajudam a compreender o conjunto como um todo e a colocá-lo em funcionamento. Por ser um sistema, a interação entre os elementos ou as partes deve existir, pois nele as partes não atuam desarticuladas, há uma dependência orgânica entre elas e é essa organicidade a mensagem que Deming transmite através do *saber profundo*. Dessa análise concluímos que gerenciar consiste, acima de tudo, em visualizar sistemicamente o conjunto, conhecer as partes e conseguir sua adequada interação no sentido da melhoria contínua.

Essa visão da qualidade total é compartilhada por Ishikawa (1986), que afirma: "o objetivo final do controle de qualidade seria o de capacitar as empresas a compartilhar os benefícios com bom senso e justiça entre consumidores, empregados e acionistas, para elevar o padrão de vida nacional e fazer a vida melhor para o mundo como um todo".

Tanto Deming quanto Ishikawa possuem também uma visão humana sobre a qualidade total, de forma a obter a integração dos elementos, principalmente o humano ao técnico, como condição para se alcançar a qualidade como um todo.

Também Feigenbaum (1994), embora focado mais para o lado técnico, considera o lado humano da qualidade quando define qualidade total como sendo "um sistema voltado para propiciar a satisfação do consumidor, gerando produtos através de um sistema produtivo, de

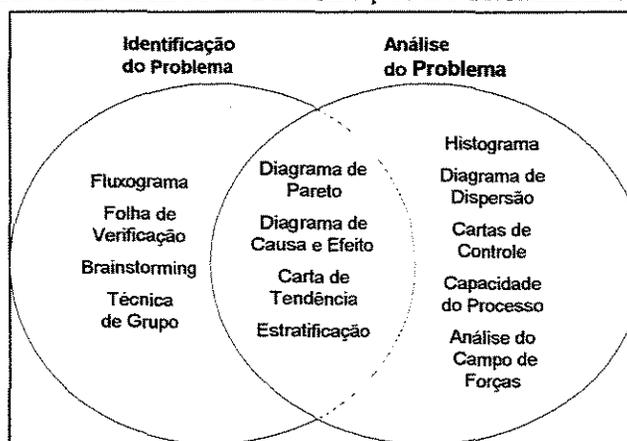
forma econômica e de assistência ao usuário, estruturando-se de tal modo que os diversos grupos integrantes da organização contribuam para o esforço de desenvolvimento, manutenção e melhoria de qualidade de forma global".

O método que auxilia o processo de implementação da qualidade total compreende uma série de instrumentos analíticos também conhecidos como ferramentas da qualidade. Entretanto, deve-se lembrar que as ferramentas são instrumentos, pensados e manuseados por pessoas e estas devem ser o foco principal de ajuda e auxílio para que possam crescer e contribuir para a qualidade.

Esse ferramental é simples, disponível, mas a sua rotina de utilização envolve uma transformação cultural, difícil de se conseguir por envolver mudanças comportamentais das pessoas na sua aplicação, transformação essa também acessível às empresas de pequeno porte. Com orientação e ajuda de facilitadores nos processos de aprendizado e aplicação, a utilização das técnicas e ferramentas se torna acessível a todos, comprovando seu uso amigável e sua adaptabilidade às PEs.

O Diagrama de Venn - Técnicas Gráficas de Solução de Problemas (quadro 3) - mostra e distribui várias ferramentas e técnicas de acordo com a sua utilização. As ferramentas de identificação de problemas, as de análise de problemas e as que podem ser usadas em ambas as fases. Sua utilização ocorre para diferentes propósitos e em vários estágios do processo de solução de problemas.

Quadro 2 - TÉCNICAS GRÁFICAS DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS



Fonte: Qualidade Ferramentas para uma Melhoria Contínua, Manual Autolatina, Qualitymark, 1992 :pg 5

Serão destacadas e descritas de forma sucinta, algumas ferramentas da qualidade total facilmente aplicáveis e que podem ser utilizadas na rotina de uma empresa de pequeno porte.

Para a representação gráfica de todos os passos do processo usa-se o Fluxograma, por apresentar uma excelente visão de todo o processo. É uma ferramenta útil para verificar como os vários passos desse processo estão relacionados entre si. Utiliza símbolos de fácil reconhecimento para representá-los e pela sua análise e estudo é possível descobrir eventuais falhas no processo, falhas estas que podem ser potencial fonte de problemas. A metodologia adotada para a elaboração de um fluxograma é baseada em reuniões com as pessoas envolvidas no processo a ser estudado. Primeiro elas desenham o fluxograma atual do processo, analisam-no, depois desenham o fluxograma das etapas que o processo deveria seguir e posteriormente, confrontando os dois gráficos, decidem as alterações a serem implantadas. As vantagens dessa ferramenta está na definição clara dos limites do processo, na utilização de símbolos simples e em soluções para todas as alternativas, pois normalmente uma única seta sai do retângulo *processo*, caso contrário usa-se o losango *decisão*.

A folha de verificação é uma ferramenta de fácil uso que tem como característica transformar "opiniões" em "fatos" por responder a pergunta: "Com que frequência certos eventos acontecem?" Para o uso dessa ferramenta é necessário estabelecer exatamente qual o evento a ser estudado, definir o período de coleta dos dados, construir um formulário claro, de fácil manuseio, com espaço suficiente para o registro dos dados e coletar os dados de maneira consistente e honesta, a fim de gerar dados confiáveis.

Para determinar a prioridade dos problemas a estudar, utiliza-se o diagrama de Pareto que é uma forma especial de gráfico de barras verticais que permite determinar quais problemas resolver e qual a prioridade. É elaborado a partir dos dados de uma folha de verificação ou de outra fonte de coleta de dados e proporciona a direção da atenção e esforços para problemas verdadeiramente importantes, apontados na barra mais alta do gráfico, deixando os de menor importância, barras menores, para segundo plano. Seu uso deu origem à regra 80-20, pela qual 80% dos problemas provêm de 20% das causas. Dessa forma mostra claramente qual o problema prioritário e onde se deve envidar esforços, evitando que estes sejam desperdiçados em problemas de menor importância.

Diagrama de causa e efeito também conhecido como diagrama espinha de peixe devido a sua forma ou diagrama de Ishikawa, seu criador, representa a relação entre o "efeito" e todas as possibilidades de "causa" que podem contribuir para esse efeito. É desenhado para ilustrar claramente as várias causas que afetam um processo por classificação e relação das causas. Para cada efeito, existem inúmeras categorias de causas e as principais podem ser agrupadas, tradicionalmente, sob quatro categorias conhecidas com 4M: método, mão-de-obra, material e máquina. Podem ainda ser acrescentada a medição e o meio ambiente, ou qualquer categoria que auxilie as pessoas a pensar criativamente. O efeito ou o problema é colocado no lado direito do gráfico e as categorias são listadas à esquerda. Nelas são listadas as possíveis causas do problema, permitindo uma melhor análise e solução do problema.

Utilizada para analisar dados e pesquisar oportunidades de aperfeiçoamento, a estratificação é importante principalmente em casos cujos dados registrados provêm de diferentes fontes, mas são tratados sem distinção. Ela quebra uma representação em categorias ou classes mais significativas a fim de direcionar a ação corretiva.

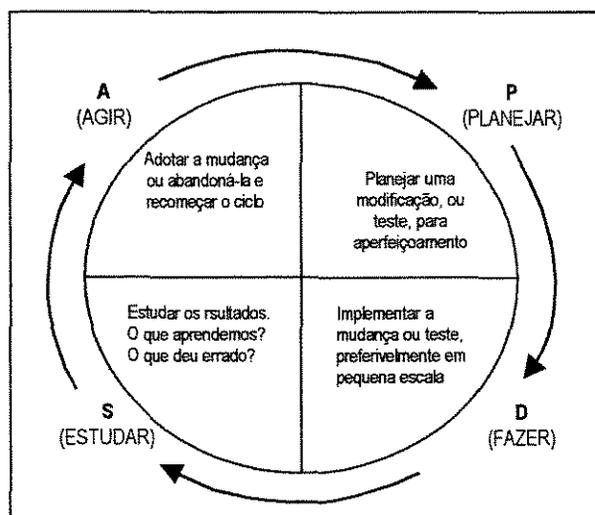
"Brainstorming" auxilia um grupo a explicitar tantas idéias quanto possível no menor espaço de tempo possível sobre um único tema. Todas as idéias surgidas devem ser respeitadas, livres de críticas e preconceitos por mais absurdas que possam parecer. Elas devem ser escritas em local visível a todos e na mesma linguagem do participante, que deve ser sintética. Essas idéias normalmente são utilizadas em conjunto com outras ferramentas com resultados surpreendentes. É uma ferramenta de integração de pessoas e equipes.

O ciclo PDSA é a sigla em inglês para "plan, do, study and act" que representam as fases que todo problema ou processo devem cumprir na procura da melhoria contínua. Isto é: planejamento, execução, verificação e ação corretiva. O planejamento (P) significa que toda ação deve ser planejada de maneira participativa de forma que o plano seja um comprometimento de todos, definir metas e os métodos que permitirão atingir as metas propostas. A fase de execução (D) engloba a execução das tarefas exatamente como prevista no plano e a coleta de dados para verificação do processo. É essencial a educação e o treinamento dos envolvidos no trabalho

---

decorrente do plano. A fase de estudo (S) se procede a partir dos dados coletados na execução onde estuda-se e compara-se a meta planejada com a realizada, verificando assim os resultados da tarefa executada. Finalmente a fase de agir ou tomar as ações corretivas (A) que são conduzidas toda vez que algum problema é localizado durante a fase de verificação, adotando a mudança necessária para sanar o problema ou abandonando-o para recomeçar o ciclo, sob novas condições. Esse ciclo continua a acontecer enquanto houverem ações corretivas a serem feitas no processo (figura 3) para se obter sempre uma melhoria contínua.

Figura 3 - Ciclo PDCA - Fluxograma de aprendizagem e melhoria de produto ou processo



Fonte: Deming, W Edwards, 1997, pg 104

Essas e outras ferramentas da qualidade total são de grande valia para a análise e mudança dos processos da empresa e devem ser aplicadas através de um agente facilitador do processo - uma pessoa que possua conhecimentos teóricos e técnicos sobre a qualidade total e suas ferramentas e, principalmente, facilidade de comunicação e empatia com o público a ser treinado.

A qualidade total pode ser acessível a todas as empresas, mesmo as de pequeno porte. A tarefa de implementá-la é árdua, mas com o comprometimento da alta direção e a vontade de promover mudanças, a experiência pode se tornar gratificante e, sem dúvidas, trazer resultados realmente positivos para o crescimento e sucesso da empresa, como mostra o relato do estudo de caso a seguir, foco desta dissertação.

#### **4. ESTUDO DE CASO: IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE QUALIDADE TOTAL EM UMA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO**

Trabalhando há alguns anos com pequenas e médias empresas no auxílio à implantação de programas de gestão da qualidade na área farmacêutica, mais especificamente em farmácias de manipulação, usualmente empresas de pequeno porte, a autora pretende comentar e analisar algumas dificuldades encontradas na implementação e manutenção de um programa de gestão consistente e duradouro nessas empresas.

Entre as principais dificuldades, pode-se ressaltar a falta de uma estrutura gerencial que permita o conhecimento da empresa para embasar e direcionar a tomada de decisão. Essa lacuna na estrutura engloba conceitos básicos de gerenciamento, desde a coleta sistemática das informações diárias e mensais, sua compilação e análise, conhecimento dos seus custos, passando pela personalidade do empresário da PE e desse setor específico, a sua relação com o seu “negócio” como também as dificuldades estruturais das empresas de pequeno porte na captação de recursos rotineiro e de expansão.

Observa-se que grande parte das PEs do segmento estudado, são estruturadas e acostumadas a sobreviver em uma realidade passada, onde a concorrência era menor, o preço era formado pela somatória dos custos e lucro desejado, onde imperava uma pseudo estabilidade social, um descompromisso legal e moral para com o cliente no que concerne a qualidade e garantia de seus produtos, além dos benefícios da onda inflacionaria que as ajudava em seus resultados mensais. Concomitante a isso, a falta de controle gerencial e o conhecimento de seus custos era, e continua no presente, muitas vezes desconhecida ou sequer considerada prioritária pelo proprietário para o adequado gerenciamento rotineiro da empresa. Termos como planejamento estratégico, normalmente passam despercebidos para a maioria deles, que se

limitam a sobrevivência diária e se esquivam ou desconhecem um planejamento a médio e longo prazo que orientaria a permanência e crescimento de sua empresa no mercado.

Entretanto, a partir de meados dos anos 90 as empresas do setor começaram a sentir os efeitos das mudanças que estão ocorrendo na economia, nas novas formas de relacionamento empresa-mercado e nos novos conceitos gerenciais. Assuntos como custos, marketing, globalização, qualidade, satisfação dos clientes, defesa do consumidor, abertura de mercados ganharam destaque na cabeça do empresariado e viraram moeda corrente em suas conversas.

Mas o que realmente eles sabem a respeito? Salvo algumas exceções, o que se nota é muito mais um modismo e uma preocupação com o desconhecido do que um esclarecimento e entendimento do real alcance e impacto dessas mudanças na rotina e no futuro das suas organizações. Pouco são os empresários que tem a real noção da importância e efeito dessa revolução gerencial na atual economia e suas implicações nas rápidas mudanças do cenário político, econômico e gerencial. Alguns deles acreditam que isso tudo é passageiro e que a crise porquê passam, logo vai acabar e tudo voltará como era antes; outros bem mais conscientes procuram alternativas. Estes sentem, economicamente inclusive, que a situação está se alterando e as práticas e crenças do passado já não são mais suficientes para a garantia da permanência de suas empresas no mercado e sabem que precisam (nem sempre querem) mudar e se deparam com a pergunta: Por onde começar?

O empresário farmacêutico não é exceção a essa regra. Talvez o que se acentua particularmente em seu caso, é o acirramento da concorrência neste década, acrescida de leis de defesa do consumidor e maior fiscalização das atividades pelos órgãos competentes, como a Resolução RDC 33 do Ministério da Saúde, as quais requerem uma mudança rápida e, às vezes, radical de atitudes, principalmente por se tratar de um setor que trabalha diretamente com a saúde da população. Qualquer erro em qualquer etapa da manipulação e dispensação da fórmula, quer seja na compra, identificação, armazenamento, digitação, dosagem, utilização de matérias-primas, métodos de manipulação, entre outros, se torna uma poderosa fonte de autuação e comprometimento da permanência e sobrevivência da empresa do mercado. Esse empresário encontra, então, dificuldade para gerenciar corretamente a sua empresa, pois na sua formação

básica profissional lhe foram dados somente conceitos específicos de sua área técnica, deixando à sua "intuição" os conhecimentos de gerenciamento de empresas.

O estudo a seguir relatado, tem como cenário uma farmácia de manipulação que, segundo a definição adotada neste estudo se enquadra na categoria de pequena empresa do setor de comércio e serviços, empregando aproximadamente 25 funcionários e arcando com todas as dificuldades inerentes a empresas desse porte, relatadas anteriormente. Pode-se considerar esta empresa uma representante típica de seu segmento.

A partir do estudo dessa empresa-referência, associado à descrição e avaliação da implementação de um processo de mudança em um caso real, procura-se aprofundar nas questões da gestão dos custos, implementação dos conceitos da qualidade total e organização gerencial, em uma empresa de pequeno porte.

#### **4.1 HISTÓRICO DA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO**

Os primeiros farmacêuticos de fins do século passado até meados deste século, desempenhavam um papel de reconhecida importância na comunidade a que serviam. Junto com o médico local, ou muitas vezes desempenhando o papel deste, além de prepararem os medicamentos, estabeleciam uma relação de confiança e carinho com os pacientes. Frequentemente essa relação induzia a um relacionamento estreito entre o farmacêutico e seus clientes, que incluía até mesmo as famílias destes últimos, o que lhes conferia um lugar de destaque no seu meio social.

A partir dos anos 40, com o incentivo à instalação de empresas farmacêuticas multinacionais no Brasil, os medicamentos manipulados artesanalmente pelas boticas foram sendo substituídos pelas especialidades farmacêuticas, produzidas em escala industrial. Como

conseqüência dessa tendência, as faculdades de farmácia divergiram seu currículo para a formação de profissionais voltados à atuação nessas empresas, descuidando de sua formação original. Dessa forma, os novos farmacêuticos rumaram para empregos fixos e bem remunerados nas indústrias, que incentivavam a abertura de novas farmácias para venda de produtos industrializados -as drogarias- desestimulando a permanência e abertura das farmácias de manipulação.

Na década de 70, esse quadro começa a mudar e a farmácia de manipulação inicia sua retomada ao cenário empresarial brasileiro. Essa iniciativa, de alguns poucos farmacêuticos à antiga, deu resultados surpreendentes. Esses farmacêuticos acreditavam ser a missão deste profissional a de preparar e dispensar os medicamentos pessoal e pessoalmente a seus clientes e iniciaram um movimento de conscientização e reeducação dos profissionais da área médica, principalmente os médicos, sobre as vantagens da prescrição de fórmulas individualizadas, revalorizando a relação médico-paciente.

Não só os médicos responderam favoravelmente, como também foram seguidos pelos novos formandos farmacêuticos, que descobriram mais uma oportunidade de trabalho num ambiente escasso de opções para o afluxo cada vez maior de novos profissionais. Para contribuir, a emergente classe média brasileira pós milagre econômico se mostrou uma clientela crescente e de grande potencial consumista, que iniciava seu acesso a um número cada vez maior de médicos especialistas.

Os farmacêuticos que então investiram conseguiram grandes margens de lucro mesmo sendo empresários inexperientes. Isso ocorreu principalmente devido a falta de concorrência num mercado em ascensão. Como conseqüência dos bons resultados obtidos, muitos outros profissionais seguiram o mesmo rumo e um número crescente de farmácias de manipulação instalaram-se no mercado, ocasionando um ambiente de concorrência ativa verificado na virada da última década e permanecendo até os dias atuais.

Dentro das muitas farmácias de manipulação que proliferaram, algumas não possuíam estrutura técnica consistente, o que levou a apelarem a todas as formas de operação que possibilitassem a sua sobrevivência. A deturpação dos ideais iniciais que as norteavam -

salvaguardar, cuidar e preservar a saúde das pessoas dentro da ética farmacêutica - foi uma consequência, e o lucro passou a ser o objetivo único.

Nesse cenário de forte concorrência, algumas iniciativas foram lançadas na esperança de fortificar o segmento, unindo forças através da formação de blocos com interesses comuns para alcançar vantagem competitiva. Entretanto, apesar de reconhecida por muitos como válidas, essas iniciativas nunca tinham ido adiante, como a que aconteceu na década de 60, onde alguns proprietários de farmácia de manipulação espalhadas pelo Brasil, tentaram criar uma associação para a compra conjunta de matérias primas. Isto foi motivado pelo fato de que, à época, a maior parte dos lotes de matérias primas utilizadas era direcionada à indústria farmacêutica, praticamente inviabilizando a compra de pequenos lotes, como os usados em farmácias de manipulação. Entretanto, essa associação teve uma vida curta devido ao pequeno número de farmácias existentes à época e a distância entre elas, que dificultava a sua viabilidade.

Recentemente, a entidade que congrega as farmácias de manipulação no país, a *Anfarmag* (Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais) ressuscitou idéia, criando uma central de compras para as farmácias associadas que visa proporcionar, para aquelas que aderiram à idéia, uma melhor condição de compra e negociação de seus itens de maior rotatividade, sendo essa união portadora de benefícios plausíveis para as partícipes.

## 4.2 AS CARACTERÍSTICAS DA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO

Para um melhor entendimento e acompanhamento do segmento estudado, é útil descrever o que é, como funciona e quais são as características de uma farmácia de manipulação.

De acordo com o Manual de Recomendações para Aviamentos de Fórmulas Magistrais da *Anfarmag* (1997) farmácia de manipulação é uma empresa, geralmente de pequeno porte que

---

tem como atividade principal o aviação de receituário médico de medicamentos magistrais e oficinais, de cosméticos com indicação terapêutica, fitoterápicos e correlatos. Manipula e dispensa formas farmacêuticas (cápsulas, xaropes, cremes, loções e outros), individualmente em conformidade com a prescrição médica para cada paciente, sendo cada forma farmacêutica manipulada de acordo com a técnica farmacêutica adequada. O farmacêutico é o profissional habilitado a conhecer as formas farmacêuticas, manipular as matérias primas (princípios ativos, excipientes, veículos,...) e a técnica farmacêutica correta para se conseguir o medicamento desejado e também o profissional responsável pela qualidade dos medicamentos que produz, sempre prezando pela ética no exercício de sua profissão.

Uma farmácia de manipulação deve ser composta de laboratórios diferenciados de acordo com a forma farmacêutica a ser manipulada: líquidos ou sólidos para uso interno como pós, cápsulas, líquidos, comprimidos, envelopes entre outras e para uso externo como cremes, pomadas, soluções, loções, gel, shampoos, sabonetes, entre outras formas farmacêuticas. Também é imprescindível a existência de um laboratório de Controle de Qualidade para efetuar um controle físico-químico sobre todas as matérias primas adquiridas e algumas fórmulas acabadas e um local apropriado para produtos acabados. Esses locais devem ser independentes física e tecnicamente uns dos outros, contando com todos os equipamentos e infraestrutura que permitam essa independência.

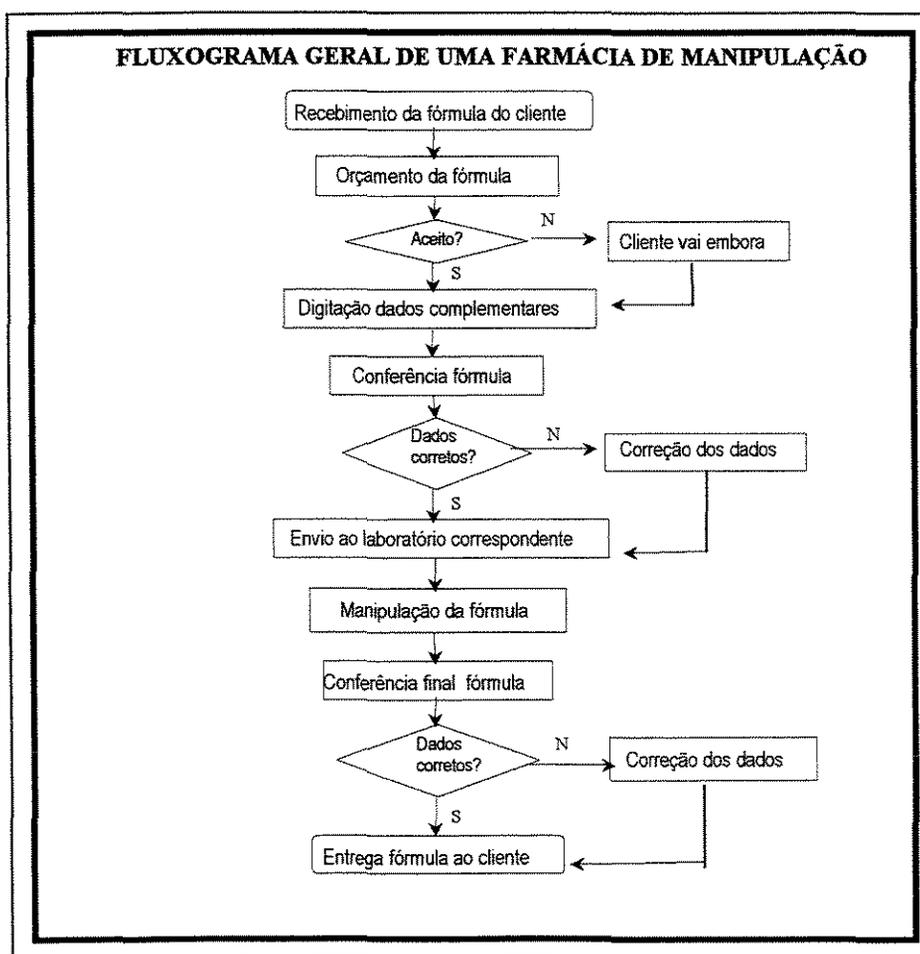
Todos os procedimentos operacionais devem estar escritos, conhecidos e utilizados por todos os funcionários envolvidos no processo. É fundamental importância a educação, treinamento, implantação e a prática das Boas Práticas de Manipulação, elaboradas e difundidas pela Anfarmag através de seu Manual, e a adequação e o cumprimento integral da Resolução RDC 33 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde, que vigorará a partir de janeiro de 2001.

Algumas farmácias de manipulação possuem registro junto ao Ministério da Saúde para a manipulação de princípios ativos controlados, psicotrópicos ou entorpecentes, capazes de produzir modificações nas funções do Sistema Nervoso Central. Essas substâncias necessitam de um controle mais amigável em todas as setores e etapas da execução da fórmulas, desde a compra, identificação, armazenamento, diluição, controles físico-químicos e manipulação dessas matérias

primas. Algumas também possuem um setor de drogaria, com medicamentos e produtos industrializados, com o objetivo de atender integralmente aos clientes.

Importante ressaltar a diferença entre farmácia de manipulação e drogaria. Na primeira há uma manipulação individualizada da fórmula para o cliente. Na segunda, somente há a revenda dos medicamentos industrializados pelas indústrias farmacêuticas e outros itens de consumo afins, tais como produtos de higiene. De maneira geral, uma farmácia de manipulação segue o fluxograma:

Figura 4 - Fluxograma Geral de uma Farmácia de Manipulação



Fonte: Elaboração Própria

A fiscalização desses estabelecimentos é de responsabilidade do Ministério da Saúde, através da Agência Nacional de Vigilância Sanitária e seus órgãos regionais, que aprovou em 19 de abril último uma nova Resolução, a RDC 33, que determina em seu Art. 1º *Aprovar o Regulamento Técnico sobre Boas Práticas de Manipulação de Medicamentos em farmácias e seus Anexos* e em seu Art. 2º *Conceder prazo de 270 (duzentos e setenta) dias para o*

*cumprimento do Regulamento Técnico, objeto da referida Resolução.* Para contemplarem os requisitos da lei todas as farmácias deverão se adaptar no prazo estipulado, sendo elas objeto de constante fiscalização e passíveis de multa e encerramento das atividades se não cumpridas as exigências legais.

Como profissional da área da saúde, o farmacêutico é o profissional habilitado para atuar de forma ética na farmácia de manipulação ou drogaria e tem o dever de auxiliar na diminuição do sofrimento do paciente, devendo entender o sofrimento não só como a dor física, exposta, mas também como a dor psicológica, interna. O paciente/cliente que procura uma drogaria, e principalmente uma farmácia de manipulação necessita de ajuda. Ele precisa de cuidados e estes podem ser variados. O mais usual é o medicamento propriamente dito, mas muitas vezes um gesto de carinho, um tempo para ouvir suas queixas de vida e de dor ou uma palavra amiga são os “medicamentos” mais eficazes.

### **4.3 A EMPRESA-REFERÊNCIA - HISTÓRIA E SITUAÇÃO INICIAL**

A seguir, é feito um relato de uma empresa do segmento de farmácia de manipulação, a empresa-referência, com sua história, rotina, incertezas, angústias e a realidade gerencial nas áreas Administrativa, Técnica e Relacionamento Humano. Esta pequena empresa apresentada no estudo de caso, foi palco do trabalho da autora na implementação da gestão de custos e qualidade e, salvo pequenas alterações, a realidade a seguir apresentada pode ser considerada relato de muitas empresas desse segmento espalhadas por este país.

Fruto de um sonho, a empresa-referência é parte integrante e sustento de toda uma família. Nos seus valores carrega o respeito ao ser humano e a ética em todas as suas ações, qualidades intrínsecas de seu fundador e até hoje proprietário.

Desde a sua fundação, o proprietário sempre trabalhou na empresa, muitas vezes assumindo sozinho todas as funções dentro dela. Usualmente o fator trabalho se confundia com a direção do negócio, assim como sua vida particular se confundia com a profissional e, em muitas ocasiões, teve que optar pela segunda.

Entretanto, mesmo sem conhecimento gerencial, este empresário era impulsionado ao negócio pelo credo e sua positiva reputação e desempenho na técnica farmacêutica, delegando e confiando a área gerencial a pessoas não competentes o bastante e dessa forma administrou a empresa por muito tempo. Juridicamente, a propriedade da empresa era dividida familiarmente entre dois sócios proprietários: o proprietário mais idoso e um de seus filhos. Entretanto, esse sócio mais jovem, por escolha própria, estava praticamente afastado das atividades da empresa e o proprietário majoritário, já com idade avançada, sofria agora a síndrome da sucessão.

Farmacêutico de formação e empresário por contingência, há alguns anos escutou os primeiros alardes sobre novas e modernas técnicas de gestão nos negócios e, curioso e inovador como era, procurou saber do que se tratava. Do pouco que soube à época, achou extremamente cativante e oportuna a nova filosofia que contemplava, entre outras coisas, a padronização de procedimentos, para ele considerada parte fundamental para a melhoria e garantia da correta manipulação das fórmulas magistrais e tarefa de suma importância numa atividade da área da saúde. A curiosidade inicial deu lugar a ação e a transformação teve início.

Ousado e assumindo o risco, mesmo com o peso dos seus 72 anos, teve a coragem de iniciar as mudanças não sabendo da exata dimensão das transformações que ora se iniciavam. Era *crer* para poder *ver*, ao invés do banalizado *ver* para poder *crer*.

Como reflexo da formação estritamente técnica na área de atuação de seu proprietário, a área gerencial da empresa encontrava-se dispersa e com muitas carências. Sem profissionais competentes para assumi-la, mas com muitas pessoas com vínculos emocionais comprometidos com a empresa a administrá-la, esta área tornava-se acéfala. Até então, sempre presente, o proprietário não havia se dado conta dos problemas existentes, pois afinal todas as pessoas que trabalhavam com ele estavam lá há muitos anos e eram de sua confiança. Algumas até eram consideradas quase da família.

Dividido entre a gerência administrativa e a técnica, esta última também sofria as conseqüências da falta de controles gerenciais e da estrutura arcaica existente.

Falta de ações rotineiras ou inovadoras para o andamento da empresa não era um problema, pelo contrário, muitas ações e decisões eram tomadas, mas raramente eram precedidas de um planejamento e acompanhamento e avaliação dos resultados. Eram feitas por impulso, resultado de instinto e emoção, sem qualquer planejamento.

A existência de feudos dentro da empresa também ocorria e estes tinham senhores supremos a comandá-los. Nada nem ninguém era estimulado a sugerir alguma alteração dos padrões por eles impostos.

Mesmo enfrentado as dificuldades mencionadas, até o início dos anos 90 essa empresa sempre se posicionou à frente de seu mercado. Essa liderança pode ser atribuída pela pouca concorrência existente até meados da década anterior, pois até então a empresa-referência era líder de mercado por ser uma das principais precursoras na arte de manipular fórmulas personalizadas. Entretanto por acreditar ser uma atividade de grandes benefícios aos pacientes - fórmulas personalizadas - seu proprietário, farmacêutico de longa data que inspirava admiração, confiança e competência técnica, iniciou a difusão de suas vantagens incentivando outros profissionais farmacêuticos, muitos recém-formados, a abrirem suas próprias farmácias. Estes tinham-o como exemplo de ética, atuação e seriedade na arte de manipular.

Nesse momento, um problema de saúde afastou-o da empresa por algum tempo, gerando um certo clima de insegurança de sua parte, pois ausente, percebe concretamente que não contava com instrumentos de controle gerencial para acompanhar o desempenho de sua empresa, tanto a nível administrativo quanto técnico. Essa sensação que anteriormente já o perturbava, mas era ofuscada pela rotina, agora à distância, se acentuava e era reforçada pela necessidade da sucessão de sua pessoa no comando da empresa, papel este que exercia havia 30 anos. Tentativas de aproximar o outro sócio da empresa sempre haviam sido frustradas e ele precisa agir com certa brevidade, pois os problemas internos e externos se agravavam e refletiam profunda e diretamente na empresa e no próprio empresário. Procura então meios para se adaptar e munido de coragem,

inicia o processo de transformação com a implementação do programa de gestão dos custos e da qualidade total.

O que se segue é o relato do estudo de caso da empresa referência - farmácia de manipulação - empresa esta que não é exceção dentro das PEs, muito menos dentro das empresas deste segmento. Na prática, se constata situações muito semelhante à do estudo e se observa a necessidade do pequeno empresário em ser realmente ajudado tanto política (ações governamentais), econômica (créditos), gerencial (instrumentos) e sobretudo psicologicamente (suporte emocional).

A empresa-referência em estudo desenvolve suas atividades tanto na área de manipulação quanto de drogaria, embora se caracterize fortemente pela primeira, sendo esta responsável por aproximadamente setenta por cento do seu faturamento. Sua organização interna também respeita essa divisão e mantém seu foco central na manipulação de fórmulas.

Para efeito de entendimento e organização do relato deste estudo, este será dividido em 3 grandes áreas a saber: Administrativa, Técnica e Relacionamento Humano.

#### **4.3.1 ESTRUTURA E ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

A administração da empresa sofria de falta de gerenciamento e liderança. Sem a presença de um profissional competente para administrá-la, pessoas de "confiança" eram responsáveis pela administração da empresa. As ações gerenciais e o planejamento eram praticamente inexistentes, deixando o impulso e o emocional imperarem. O modelo gerencial existente era calcado no paternalismo, com fortes laços afetivos entre proprietário-funcionário o que comprometia o profissionalismo da gestão e, cada vez mais, a viabilidade econômica da empresa.

De maneira geral, o proprietário reclamava que a empresa não se auto-sustentava há algum tempo. O controle e fechamento de caixa vinham sendo executados de forma improvisada, dificultando a conferência e comprovabilidade da realidade dos números apresentados,

---

comprometendo a veracidade e a confiabilidade das informações dos balanços mensais apresentados. Estes balanços, eram incompletos, contendo informações que pouco acrescentavam ao conhecimento e controle gerencial do proprietário sendo entregues vários meses após o término do mês em referência, tornando-o inútil para tomada de decisões. O conhecimento do real custo fixo e do custo variável da empresa era praticamente inexistente e o pouco que existia, era calculado em uma questionável fórmula, baseada em dados coletados dos balanços incompletos. O controle setorial das receitas, custo fixo, custo variável, imposto, investimento e conseqüente lucro bruto e líquido era impossível de se estabelecer com os dados disponíveis.

No área de compras e estoque, o controle de compras era feito por meio de fichas e dividido por setores dentro da empresa - laboratório de uso interno, uso externo e drogaria - sendo que cada setor tinha seu comprador responsável. Eram eles que definiam as normas de compra que, sem critérios definidos, eram aleatórias, com vícios de longa data. Não existia padronização desses critérios, histórico para conhecer os gastos, as sazonalidades e rotatividade das matérias primas e os preços praticados anteriormente para auxiliar na negociação atual. Falta de preparo para a função, conhecimento e cumplicidade para com os fornecedores, pesquisa, critérios de preço e qualidade do produto a ser comprado, era uma rotina na atividade *compras* que se baseava no “bom senso” do funcionário que executava a função.

Por conseguinte, a formação do preço de venda dos produtos também ficava comprometida, pois os custos fixos, os custos variáveis, os dados de compra e estoque eram presumidos, originando preços que não refletiam a realidade da empresa. Dessa forma nunca o proprietário sabia a realidade da sua receita, dos seu custo fixo, custo variável, dos investimentos, dos impostos e finalmente seu real lucro líquido. Este último era auferido pelo que havia sobrado no caixa, após pago as contas do mês.

O uso inadequado do sistema de informática e sua arquitetura também eram fruto da falta de planejamento e gerenciamento. Programa específico para gerenciamento de farmácia de manipulação havia sido comprado e este era um dos mais completos que havia no mercado, integrando a operação e fechamento de caixa, controle de estoque, inclusão das compras, controle das saídas, inclusão e impressão das fórmulas magistrais, emitindo relatórios gerenciais das diversas áreas para acompanhamento. Entretanto não havia computadores suficientemente

adequados e pessoal treinado para gerenciar tal programa, o que resultou num aproveitamento de não mais que cinco por cento da capacidade total do programa, subtilizando assim um arsenal importante de dados e informações para um melhor gerenciamento.

### **4.3.2 ESTRUTURA E ASPECTOS TÉCNICOS**

Administrado e operacionalizado profissionais farmacêuticos e técnicos “antigos”, esse setor não acompanhava os avanços em curso, tanto das técnicas farmacêuticas quanto das novas matérias primas lançadas no mercado.

Esses profissionais, há muito sem reciclagem, situavam-se "ao largo" desses novos conceitos e atitudes e não se esforçavam para sequer conhecê-los ou entendê-los. Uns por estarem a beira da aposentadoria, outros por se julgarem conhecedores profundos da arte de manipular e ainda outros inseguros, sentiam-se ameaçados com a novidade que desconheciam e preferiam evitá-la.

A falta de padronização dos procedimentos era usual e estes eram executados de acordo com o conhecimento, jeito e vontade individuais. A empresa estava totalmente dependente de “pessoas insubstituíveis”. Cada ausência era extremamente sentida, gerando em certos casos um verdadeiro caos na área de manipulação. Ações preventivas eram praticamente inexistentes e a cultura de "apagar incêndios" era a mais utilizada. Diante de qualquer tentativa de alteração das normas vigentes havia invariavelmente uma resposta negativa, criando um clima de animosidade entre o proponente e os responsáveis, clima esse que se espalhava entre os demais funcionários.

Esse setor era também um dos mais críticos e sofria a consequência da má administração das compras. O consumo e o estoque das matérias primas não tinham acompanhamento e as faltas eram notadas quase que na iminência do final do estoque. Somente aos medicamentos controlados era dada atenção especial, pois estes necessitam de um controle diário, rotineiro e intensivo. A falta de planejamento e cotação das compras, facilitava a manutenção do vício de se comprar de

fornecedores mais "a mão", em detrimento dos que possuíam melhores condições técnicas e de compra.

A identificação e armazenamento das matérias primas recebidas era feita sem método e critério que atendesse as normas de segurança e rastreabilidade. Esse quesito é de suma importância em um farmácia de manipulação, pois as matérias primas são muito semelhantes, o que facilita a ocorrência de erros. Também o controle físico-químico de algumas matérias prima era bastante falho, quando não inexistente.

Com normas e procedimento confusos e verbais, os problemas com os clientes internos e externos eram grandes e repetitivos, fazendo com que as não conformidades encontradas se avolumassem e a seu estudo e avaliação para prevenção de outras, não era dada a importância devida, resultando na falta de uma política e procedimentos escritos e assumidos, o que fazia da prática de "apagar incêndios" uma rotina.

A manipulação de fórmulas só ocorre quando o médico prescreve individualmente a fórmula para os clientes, que então procuram a farmácia para a sua manipulação e para que a farmácia se torne conhecida é indispensável a prática da divulgação da empresa para a classe médica, a chamada visita médica, como parte de uma estratégia de propaganda. Essa divulgação atua como instrumento de diferenciação entre as farmácias, principalmente se feita dentro dos princípios éticos. É com ela que se oferece à classe médica a oportunidade de conhecer mais a fundo as vantagens de uma prescrição individualizada, divulgando o nome da empresa, as novas matérias primas disponíveis no mercado, sugerindo novas fórmulas e promovendo esclarecimentos aos médicos sobre possíveis dúvidas sobre medicamentos, princípios ativos, formulações farmacêuticas e interações medicamentosas.

Entretanto, na empresa-referência a divulgação médica praticamente não existia, e o pouco que se comentava e praticava a respeito estava sendo relegado a segundo plano, deixando margem para os concorrentes agirem.

### 4.3.3 ESTRUTURA E ASPECTOS DO RELACIONAMENTO HUMANO

A cultura da empresa era baseada totalmente na figura do proprietário mais idoso. Feita de fortes valores saudáveis como a ética, o respeito, a confiança e a honestidade, havia também alguns valores a serem minimizados, como o paternalismo. Também nessa época, o momento de vida deste proprietário e a falta de clareza da sua sucessão, afetavam profundamente os funcionários que relacionavam de maneira direta a idade avançada do mesmo e sua provável indisponibilidade para o trabalho, com a continuidade da empresa. A sensação reinante era que todos eles trabalhavam na empresa esperando o dia que ela iria se findar e junto os seus empregos.

A relação interna funcionários/proprietários era bastante comprometida, com muitos vínculos emocionais envolvidos, principalmente devido a essa postura paternalista, o que levava alguns funcionários a abusar da relação estabelecida. Estes respeitavam o dono, mas não tinham claro os limites, pois não foram pré estabelecidos. Resultante disso era o fato de, ao longo de vários anos, terem sido contratados na empresa pessoas relacionadas direta ou indiretamente à família, sem contudo terem a devida qualificação para o cargo que exerciam. Essa atitude contínua criou uma certa relação empresa/funcionário desequilibrada, onde o funcionário tinha mais direitos que deveres e a empresa não o questionava. Nesse ambiente, a situação de desmotivação era gritante e a inércia parecia tocar o barco a deriva, para onde a correnteza o levasse. Os "pesos emocionais" eram grandes demais e a baixa produtividade e a falta de liderança se sobressaiam. O gerenciamento, quase inexistente, não tinha planejamento e as ações quando aconteciam eram para apagar incêndios, nunca preventivas, levadas somente pelo emocional.

O relacionamento com os clientes externos era baseado principalmente na figura carismática do proprietário, farmacêutico antigo e respeitado do bairro. Talvez devido a esse fato a situação não fosse pior, embora a falta de uma política séria de relacionamento com o cliente, de uma políticas de vendas, de descontos, de estoques comprometesse algumas vezes a relação empresa-cliente, pois as ações eram aleatórias, sem procedimento definido, cada caso era tratado de forma diferente, dependendo da vontade do atendente ou do grau de relacionamento deste cliente com o proprietário. Apesar do amadorismo no atendimento, era nítida a imagem de

confiança, seriedade e honestidade que o proprietário e a farmácia possuíam, o que de fato existia, causando uma ótima impressão externa. Essa intimidade empresa/cliente é uma das características das empresas de pequeno porte e que usualmente é abordada como ponto negativo, mas que pode de fato representar uma vantagem competitiva e mostra disso, é o proveito que esta empresa fazia utilizando essa relação empresa/cliente instintivamente como sua vantagem competitiva.

Outro ponto não explorado era o cadastro de clientes - médicos e pacientes - pois apesar de existir era falho e incompleto, perdendo-se assim grande fonte de informação gerencial no relacionamento para com o público alvo. Nesse item incluem-se as visitas médicas que praticamente não eram efetuadas, o que estava causando o envelhecimento do cadastro dos médicos que conheciam e confiavam na empresa. Por ser uma farmácia com mais de 30 anos no mercado e uma das primeiras e principais a retomar a arte de manipular fórmulas, ela era muito conhecida no meio médico, principalmente nas décadas de 70 e início de 80. Porém, com as dificuldades dos anos 90, havia se afastado da divulgação e os novos profissionais médicos praticamente a desconheciam.

#### **4.4 A EMPRESA REFERÊNCIA - O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO**

Em sintonia com as mudanças e evolução do mercado, em meados dos anos 90 a empresa-referência decide implementar um programa de gestão da qualidade, com ênfase na gestão dos custos, visando sua total reestruturação a fim de acompanhar as mudanças que novos tempos exigem. Mais do que uma política de marketing, o conceito amplo de qualidade total pretende mudar a atitude de cada uma das pessoas que compõem a empresa em relação a si e aos seus pares, atualizando conceitos que estavam sedimentados e não são mais adequados para o cenário que ora se apresenta.

A metodologia adotada utilizou as quatro vertentes do saber profundo de Deming para visualizar sistemicamente o conjunto, conhecer as partes e sua adequada interação. Esse direcionamento que orientou o trabalho, contempla a interação dos processos e das pessoas que os fazem funcionar, fazendo da interface técnica-humana a mestra guia de todas as etapas do trabalho.

Dentro dessa nova mentalidade, qualidade não é um bem agregado ao produto final, mas uma postura cotidiana, que permeia cada iniciativa, cada etapa do processo de atendimento das necessidades do cliente, seja ele interno ou externo. A qualidade final do produto é um resultado, uma consequência natural de uma somatória de procedimentos de qualidade ao longo do processo. Em uma farmácia de manipulação, a necessidade de qualidade é fundamental, pois a preservação e melhoria da saúde do paciente é a justificativa maior da missão do farmacêutico.

O resultado dessa visão centrada na interface técnica-humana, aliada à necessidade de conhecimento e controle gerencial e a responsabilidade social inerente à sua atividade, foram fortes fatores que levaram a empresa-referência à adesão incondicional e integral ao programa de gestão da qualidade total, numa atitude pioneira em seu segmento, prevendo de certa forma, as exigências legais e de mercado que certamente viriam.

Com a adoção desse programa para o seu processo interno de reestruturação, é possível à empresa reafirmar os antigos valores que sempre a orientaram: respeitar a ética, a qualidade e o paciente, totalmente dentro das exigências morais, éticas e legais que se impõem para as todas aquelas empresas do segmento de farmácia de manipulação que pretendem se estabelecer e/ou continuar no mercado.

“Conheço cada canto, cada problema, cada número, cada colaborador da minha empresa”. Essa é, normalmente, a primeira resposta que ouvimos de um pequeno empresário quando perguntado se este conhece a sua empresa. Também foi a resposta dada pelo empresário da empresa-referência quando ao primeiro contato. Porém, questionado sobre alguns dados e situações, suas respostas sempre vinham precedidas da palavra “acho”. Ao final da entrevista ele se deu conta que, apesar de ser o dono, trabalhador sempre presente, na realidade não conhecia a sua empresa como imaginava.

O processo de reestruturação interna teve início a partir de entrevistas individuais e coletivas com os proprietários, nas quais foram levantados os pontos fortes e fracos do negócio, dos proprietários em relação a si próprios, em relação ao outro e em relação à empresa. O conhecimento intrínseco da situação possibilitou detectar as reais necessidades dos empresários e da empresa e estabelecer qual direcionamento eles/ela necessitavam bem como suas prioridades mais agudas.

Dos pontos fortes pode-se ressaltar uma afinidade positiva entre os proprietários e destes em relação ao negócio, embora o sócio mais jovem não estivesse atuante na empresa, a seriedade profissional, a ética farmacêutica e pessoal do sócio mais idoso somados a sua grande capacidade de trabalho e respeito ao cliente eram os valores predominantes na empresa-referência.

Nos pontos fracos destaca-se um relacionamento pseudo-saudável com os funcionários em função do paternalismo existente entre proprietário-funcionário, falta de capacitação dos mesmos no que se refere às novas tecnologias como a informática, atualização nas técnicas de manipulação, nos procedimentos que garantam a segurança e rastreabilidade das fórmulas, nas novas matérias primas e equipamentos, desorganização na definição das funções e responsabilidades, ausência de clareza da missão e visão da empresa bem como de um planejamento estratégico, desconhecimento de técnicas produtivas para melhoria dos processos e dos seus custos reais e finalmente adequação das técnicas de marketing e venda.

A partir dessas constatações foi proposto um diagnóstico da empresa baseado principalmente nas áreas Administrativa, Técnica e Relacionamento. Para orientar as ações foi elaborado e utilizado um roteiro com os principais tópicos a serem abordados, com levantamento e coleta de informações, que foram detalhadas para posterior e análise de todos os setores da empresa-referência, principalmente aqueles setores nevrálgicos, com seus respectivos problemas, conforme mostra o quadro 4.

Quadro 3 - Implantação de Rotinas / Solução de Problemas - Roteiro

<b>IMPLANTAÇÃO DE ROTINAS / SOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b>	
- CONHECIMENTO DA SITUAÇÃO	
- IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS	
- OBTENÇÃO DE DADOS	
- PRODUTOS	- Relacionar por família - Aplicação - Características de Qualidade que o produto exige
- CLIENTES	- Estratificação - Cadastramento - Características de Qualidade que o cliente quer - Orçamentos não aprovados - Horários mais procurados - Comentários mais ouvidos
- FORNECEDORES	- Conhecer os fornecedores permanentes e eventuais - Não conformidades identificadas
- GESTÃO DE CUSTOS	- Composição - Estratificação
- CONCORRENTES	- Pesquisar produtos e serviços oferecidos - Conhecer os preços de venda - Comentários dos clientes sobre o concorrente
- MERCADO	- ATUAL - Novos clientes - Desenvolvimento de novos produtos/mercados com os recursos atuais - FUTURO - Tendências - Possíveis
- PESSOAL	- Conhecer e estudar as funções de cada funcionário - Programa de treinamento - da função / de GMP / de TQC
- QUALIDADE	- Conhecer as não conformidades detectadas - implantar as ferramentas para a sua obtenção

Fonte: Elaboração própria

Entretanto, muitos eram os problemas a serem analisados e solucionados. Do diagnóstico efetuado, surgiram duas grandes linhas de ação a serem percorridas. A primeira chamada de ações conjunturais imediatas onde se privilegiava as ações de controles gerenciais, principalmente o financeiro e a segunda denominada ações sistemáticas que envolvia as ações de qualidade total propriamente dita, conforme o quadro 5.

Quadro 4 - Ações Conjunturais Imediatas e Sistemáticas de Qualidade

<b><u>AÇÕES CONJUNTURAIS IMEDIATAS</u></b>	<b><u>AÇÕES SISTEMÁTICAS de Qualidade</u></b>
- VENDAS:	- MISSÃO
Levantamentos	- POLÍTICA
Intervenções nos orçamentos	- MACROFLUXO
Ações com os médicos	- FLUXOGRAMA PROCESSO DE CÁPSULAS
Ações com os hospitais	- FLUXOGRAMA DE UMA FÓRMULA
Outras ações	- CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE
- CONTROLES DE CAIXA	- DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO
- IDENTIFICAÇÃO DE PRODUTOS	- OTIMIZAÇÃO DE FUNÇÕES
- SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTROLE	- IDENTIFICAÇÃO DE PRODUTOS
ADMINISTRAÇÃO DE PRODUTOS CAROS	- CONHECIMENTO DE CLIENTES
- NOÇÕES DE LIDERANÇA AOS RESPONSÁVEIS	- GESTÃO DE CUSTOS
- FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA	- NORMALIZAÇÃO e TREINAMENTO
- CONTROLE DE COMPRAS E ESTOQUE	

Fonte: Elaboração Própria

Desde o início do trabalho, o programa de gestão da qualidade total implementado na empresa, sistematizou as rotinas farmacêuticas pré-existentes, descrevendo-as através de procedimentos padrões de operação. Todos os métodos e procedimentos farmacêuticos e administrativos foram submetidos à uma exaustiva análise de processo para sua otimização. Como parte deste programa, investimentos em educação e treinamento na qualidade e relacionamento intra e inter-pessoal foram realizados com todos os funcionários e proprietários, obtendo-se um maior comprometimento da equipe com as mudanças que estavam em curso na empresa.

Essa educação e treinamento resgatou e fortaleceu a auto-estima individual e do grupo, gerando a satisfação de todos os envolvidos no processo e conseqüentemente, a satisfação do cliente final, que obtém produtos confiáveis e seguros que, além de estarem dentro das especificações farmacêuticas, são entregues com atendimento diferenciado efetuado por pessoas que passaram a se orgulhar de suas funções.

O investimento na relação intra e inter-pessoal não é tarefa fácil e demanda tempo, estrutura emocional e recursos econômicos para viabilizá-lo, mas foi totalmente possível fazê-lo pois os proprietários estavam convencidos da importância de privilegiar a interface técnico-humana. Eles entenderam que atrás de qualquer ato, máquina, equipamento há o elemento humano, pessoa, com todas as suas belezas e defeitos e que o lado técnico e o humano no processo de mudança se complementam e são dependentes um do outro. Afinal, a qualidade final do processo, do produto ou da ação é o reflexo direto da relação entre ambos e entre os elementos humanos entre si.

Por essa razão as três áreas - Administrativa, Técnica e Relacionamento - foram trabalhadas simultaneamente, enfatizando-se ora em uma ora em outra, de acordo com as necessidades sentidas e prioridades detectadas. A fim de facilitar a explanação e a comparação entre a situação inicialmente encontrada e as mudanças ocorridas, será utilizada a mesma divisão anterior.

#### 4.4.1 ESTRUTURA E ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Inicialmente efetuou-se o levantamento dos poucos dados existentes, englobando desde a visão orgânica da empresa, o fechamento e fluxo de caixa até quais eram os processos principais. Esse levantamento possibilitou um conhecimento profundo da rotina das ações na empresa e a partir desses dados foram desenhadas ações que favorecessem o início das mudanças, quer pela sua simplicidade, quer pelo seu baixo custo e que trouxessem um ganho, mesmo que pequeno, real e paupável para a empresa.

Pela primeira vez o retrato, o macrofluxo da empresa foi desenhado e a partir dele pode-se ter uma visão sistêmica do conjunto (Anexo 1). Isso foi de grande valia no entendimento da própria empresa pelos funcionários e proprietários, bem como na localização de cada setor dentro da estrutura, facilitando o processo de discussão e clareza da missão da empresa. A missão, a visão e a política da qualidade foram então discutidas e definidas.

A área financeira foi eleita a ação prioritária imediata. Essa decisão não foi por acaso, pois sem um controle financeiro eficiente, a empresa não teria condições e segurança para arcar com os investimentos no programa que estava se iniciando. O controle das despesas começou pela produção de um fluxograma do fechamento e fluxo de caixa diário, do controle do movimento mensal e de um balancete mensal de caixa da empresa, ferramentas gerenciais que possibilitam revelar o resultado de caixa da empresa.

A coleta de dados e entendimento do fluxo financeiro possibilitou uma real visão da situação e mostrou onde estavam e quais eram as falhas do controle financeiro da empresa. Consenso era de que todo o processo necessitava de controle e estes foram criados. A fim de coletar os dados, planilhas foram elaboradas facilitando sobremaneira a rastreabilidade e a confiabilidade dos mesmos. As planilhas de controle de fluxo diário de caixa - discriminando todas as receitas e sua origem e as saídas e seu destino - evidenciavam todas as fases do processo, que foram, a partir de então, monitoradas diária e diretamente pelos proprietários.

Paralelamente, dados gerenciais mensais de um período de referência a partir do início do processo de reestruturação foram levantados e obtidos pelos proprietários, através de anotações manuscritas difusas, as quais faziam parte de seu “controle gerencial”. A título de ajuda, foi-lhes fornecido uma explicação dos itens necessários e conceitos básicos sobre custos (quadro 6), como também foi-lhes alertado para a importância da coleta o mais completa e verossímil possível desses dados.

Quadro 5 - Itens Necessários e Conceitos Básicos sobre Custos para as Planilhas de Despesas Mensal.

<b>Receita</b>	é o faturamento da empresa, ou seja, todo capital entrante da venda de produtos ou prestação de serviço.
<b>Despesas</b>	são todos os gastos efetuados na empresa. São divididos em:
Custo Fixo	são os custos rotineiros que cobrem os gastos que permitem a existência física da empresa e os gastos corriqueiros para o seu funcionamento, que podem ser divididos em mão-de-obra e gastos gerais
Custos Variáveis	são referentes ao CMV - Custo de Mercadorias Vendidas, ou seja, o valor gasto em matéria prima para fazer os produtos vendidos no mês em análise.
<b>Impostos</b>	são os encargos devidos ao Fisco a nível Municipal, Estadual ou Federal
<b>Investimentos</b>	é todo capital empregado na aquisição ou reforma de bens ou em ações que tragam melhorias físicas ou organizacionais para a empresa.
<b>Pró Labore</b>	é o valor pago aos proprietários.

Fonte: Elaboração Própria

A partir dos dados coletados elaborou-se uma planilha de despesas, intitulada Planilha de Despesas Mensal (Anexo 2), onde foram discriminados, item a item, os faturamentos obtidos e os respectivos custos fixo, variável, impostos, investimentos e outra informações relevantes do período de referência adotado, gerando um balanço mensal que reflete realmente o resultado de caixa da empresa.

Esses documentos passaram a ser utilizados rotineiramente e se transformaram em uma importante ferramenta gerencial e de decisão, pois foram os primeiros a retratar com confiabilidade e rastreabilidade todos os dados gerados pelo período de referência na empresa.

Compilados esses dados, estabeleceu-se os itens de controle gerencial a serem analisados. Gráficos representativos desses itens foram elaborados (Anexos 3a e 3b) melhorando a visualização dos mesmos e facilitando a análise gerencial.

A apresentação e discussão dos resultados foi a etapa final do diagnóstico e contou com a participação ativa dos proprietários. Nela, uma análise minuciosa da situação de cada item de controle gerencial e também da situação global da empresa foi realizada, apresentando sugestões para melhorias nos campos necessários.

Essa estratégia de ação, bem como as ferramentas adotadas refletiram com tamanha precisão a realidade da empresa e desde então tem sido adotadas mensalmente, resultando não só em um rico histórico de dados da empresa, mas em um importante auxílio para um gerenciamento focado, planejado e preventivo.

Com todo esse controle sendo efetuado, o estudo da Formação do Preço de Venda se fez extremamente necessário para que houvesse um conhecimento real do custo dos produtos manipulados. Os itens que compõem a formação do preço e os seus respectivos pesos foram estudados e constatou-se que a formação do preço era efetuada de maneira tradicional e parte integrante do programa de computador existente. Entretanto, os números utilizados eram aleatórios, nem os proprietários tinham o real conhecimento de como a composição do preço acontecia e quais eram os elementos utilizados na sua formação.

Estudou-se então, a estrutura da formação do preço de venda em uso e a partir deste, propôs-se um novo modelo. No sistema em uso na época, verificou-se que o preço de cada fórmula era formado pela somatória dos preços de compra de cada matéria prima utilizada para manipular essa fórmula, mais o preço de compra da embalagem vezes o lucro desejado de cada item que, se somados, resultavam no valor total de matéria prima daquela fórmula. A esse valor, multiplicava-se um "custo fixo", resultando no preço de venda final da fórmula. Esse "custo fixo" pretendia englobar todos os custos fixos para se produzir uma fórmula, porém não representava a realidade, já que existiam parâmetros pré determinados para cada tipo de fórmula - os números aleatórios - os quais não eram alicerçados em dados reais, confiáveis e também não incluíam o imposto devido.

Quadro 6 - Formação do Preço de Venda de uma Fórmula - Modelo Encontrado

Preço de Compra M.P. a	Lucro	Preço Venda M.P.a	} Somatória dos P.Vs.	=	Valor de X	Fator	=	Preço de Venda da Fórmula
Preço de Compra M.P. b	X Lucro	Preço Venda M.P.b						
Preço de Compra M.P. c	Lucro	Preço Venda M.P.c						
Preço de Compra da Embalagem	Lucro	Preço Venda M.P.Embalagem						

Fonte: Elaboração Própria

A proposta de um modelo para a modificação da estrutura da fórmula de formação do preço de venda foi formulada, adequando-a e otimizando-a às ferramentas que o programa de computador dispunha. Esse novo modelo contemplava o C.M.V. - que é o valor realmente gasto de matéria prima para manipular cada fórmula -, os Custos Fixos, Imposto pago e também o Lucro.

No C.M.V. - Custos das Mercadorias Vendidas - realizou-se um estudo estatístico a fim de identificar as faixas de preço e a frequência de sua ocorrência. Sendo o CMV um dos dados que o programa de computador oferecia, foi envidado esforços para que o programa fosse devidamente alimentado e atualizado, gerando assim dados confiáveis. Já o Custo Fixo, foi coletado da planilha Movimento Mensal da empresa, planilha esta que estava sendo amplamente utilizada. O Imposto era o percentual pago ao fisco e o Lucro era decorrente do valor encontrado no CMV de cada fórmula. Esse estudo estatístico possibilitou estabelecer uma tabela progressiva onde, de acordo com o valor total de CMV da fórmula havia um Lucro correspondente.

Por iniciativa da empresa-referência e visando auxiliar o estudo de preço, foram desenvolvidas ações de conhecimento e monitoramento do mercado concorrente, entre elas cita-se a pesquisa de preço periódica de algumas fórmulas referenciais. Para isso, a empresa-referência coordenou ação com seus concorrentes mais fortes, propondo uma pesquisa conjunta de preços de algumas fórmulas. Estas eram escolhidas pela empresa-referência e enviada aos participantes que retornavam com seus preços praticados. Cada empresa participante recebia um número de referência e somente a empresa-referência que coordenava a pesquisa, tinha conhecimento do nome de cada empresa participante. O resultado era divulgado a todas, posicionando-as em relação aos concorrentes, porém estes eram identificados somente pelo número e não pelos seus nomes. Dessa forma todas tinham acesso aos resultados, possibilitando um conhecimento do mercado a qual pertencia, uma análise de seu posicionamento em relação à concorrência e ações

de melhoria, principalmente para aquelas empresas que tinham estrutura para valorizar e utilizar os dados obtidos, porém somente a empresa coordenadora tinha o conhecimento do nome de cada participante. A iniciativa deu tão certo que tem se repetido com regularidade, sendo cobrada da coordenadora quando esta diminui a periodicidade da pesquisa.

Nesse novo modelo, utilizou-se dados de um período de referência para se conhecer a relação Custo Fixo/CMV desse mesmo período e extrapolou-se como valor de referência a ser utilizado. Assim, o Custo Total de uma Fórmula é estabelecido em função de seu CMV. O preço de venda da fórmula passou então a ser formado pela Custo Total da fórmula mais o Imposto incidente sobre ela mais um Lucro que é diretamente relacionado ao CMV dessa mesma fórmula. Para garantir o controle do preço real, a relação Custo Fixo/CMV deve ser constantemente monitorada, e é essa ação rotineira que a empresa-referência vem adotando.

Quadro 7 - Formação do Preço de Venda de uma Fórmula - Modelo Proposto

Preço de Compra M.P. a		Preço Venda M.P.a							
Preço de Compra M.P. b	=	Preço Venda M.P.b		Somatória	=	Valor de X	Fator	=	Preço de
Preço de Compra M.P. c		Preço Venda M.P.c		dos P.Vs.		Matéria	Fixo		Venda da
Preço de Compra da Embalagem		Preço Venda M.P.Embalagem				Prima			Fórmula
onde: Custo Fixo = Valor do CMV fórmula x ( 1 + CO/CMVf) + imposto + Lucro									

Fonte: Elaboração Própria

O Planejamento Estratégico foi outra metodologia muito produtiva que teve a participação dos proprietários e dos funcionários graduados. Essa ferramenta parte do estabelecimento de uma meta que se desdobra até chegar nas ações básicas de implementação, como uma árvore e suas ramificações. Dessa forma, consegue-se visualizar quais são os itens a serem abordados, quais as ações para sua concretização, bem como a extensão dessas ações. No planejamento estratégico da empresa foi definido como meta, aumentar 10 vezes o lucro em três anos e dobrar o faturamento anual em um ano.

A partir dessa meta, foram relacionados os grandes ramos destacando os itens necessários e prioritários a serem executados, sendo que cada um foi motivo de um processo próprio de implantação (Anexo 4). Para orientar a execução das ações foi elaborado um cronograma de implantação do planejamento estratégico (Anexo 5), onde foram relacionadas as

ações a serem tomadas, seus responsáveis e os respectivos prazos de execução para implantação, as quais eram verificadas e discutidas em reuniões periódicas.

O conhecimento e capacitação nos recursos de informática foi intensamente estudado, justamente por conter informações imprescindíveis para a obtenção de dados confiáveis e gerenciamento. Foi preciso uma força-tarefa entre os fornecedores do programa em uso, os funcionários diretamente envolvidos e profissionais do ramo, especificamente contratados para conhecer e avaliar o programa e auxiliar em seu total aproveitamento. Todos tiveram parte ativa nessa ação e com o decorrer do tempo, conseguiu-se conhecer e utilizar na quase que na íntegra o programa. Atualmente, cerca de 99% das suas funções do programa são utilizadas; o 1% restante são funções não aplicáveis à empresa-referência.

#### **4.4.2 ESTRUTURA E ASPECTOS TÉCNICOS**

Entrevistas para avaliação da capacidade técnica, de atualização e de crescimento pessoal de cada profissional atuante nos laboratórios, foi o primeiro passo na expectativa de adequá-los à nova estrutura e filosofia gerencial. O resultado foi uma visão muito clara do quadro existente e dos profissionais potencialmente aproveitáveis e dos substituíveis. A substituição desses últimos, entre eles profissionais farmacêuticos, não foi de todo fácil pois foi preciso romper os paternalistas, principalmente por parte do proprietário o qual necessitou de muita ajuda emocional, psicológica e gerencial. Novas pessoas foram contratadas, com base em requisitos de capacitação, postura moral e potencial de crescimento profissional e pessoal. Porém, o processo de adequação de qualquer profissional a um processo de reestruturação que contempla uma nova visão organizacional é complexo, sucedendo-se rotatividade por algumas vezes, até que se encontre profissionais que preencham verdadeiramente o perfil desejado.

A capacitação da equipe foi uma das ações prioritárias e ocorreu externa e internamente na empresa. Externamente, cursos de aperfeiçoamento para os profissionais farmacêuticos foram

procurados objetivando expô-los e capacitá-los a novidades referentes às técnicas farmacêuticas e matérias primas atualizadas.

Internamente, uma grande gama programas de educação e treinamento teve início envolvendo todos os funcionários diretos da manipulação das fórmulas farmacêuticas. A metodologia adotada para os treinamentos incluía reuniões de grupo para exposição dos temas e aplicação prática dos conceitos aprendidos. Nessas reuniões o assunto era exposto e debatido entre todos, utilizando ferramentas que possibilitassem a implementação imediata de alguns itens abordados pelos funcionários, que retornavam na reunião seguinte, com resultados e dúvidas para novo debate e assim, sucessivamente. Essas reuniões tinham como facilitadores esta autora, que obtinha auxílio e treinava os farmacêuticos responsáveis pelos laboratórios para a nova função de liderança.

Um dos primeiros tópicos abordados foi fruto de problemas básicos encontrados na manipulação de fórmulas: a falta de uniformidade de métodos, procedimentos e postura na manipulação e no laboratório. A educação, conscientização e treinamento inicial contemplou exaustivamente a normas de Boas Práticas de Manipulação (BPM) e visando modificar as posturas e vícios individuais e coletivos existentes, reforçando a importância da aplicação das normas na manipulação farmacêutica. Este foi o ponto de partida para a padronização dos sistemas e processos dos laboratórios de manipulação e controle de qualidade e de toda o setor de manipulação.

No início, o treinamento causou estranheza e receio pelas propostas de mudança não só técnicas como também comportamentais que pregava, porém com a orientação e suporte necessário, a participação foi crescente e muito ativa. Exemplo disto, relata-se um episódio curioso quando, durante treinamento sobre contaminação, higiene pessoal e uso de luvas descartáveis no processo de manipulação, algumas funcionárias encarregadas do enchimento das cápsulas portavam unhas compridas e incompatíveis com a função. Sem expô-las a uma situação desagradável, foi conseguida a mudança de atitude delas com a educação e conscientização sobre os perigos que essa prática acarreta à saúde delas próprias e dos clientes. Informadas e convencidas da gravidade da contaminação no ambiente de trabalho, elas cortaram as unhas, sem

que fosse necessário impor autoritariamente essa prática de higiene e, atualmente, são elas as principais fiscais do cumprimento das normas e procedimentos no laboratório.

Com educação, conscientização, treinamento e paciência, o uso de equipamento de proteção individual (EPI) foi implementado, sendo hoje rotina nas áreas de manipulação e seu uso é constantemente fiscalizado pelos próprios funcionários do setor.

Com vistas na melhoria da qualidade técnica da manipulação, o trabalho em equipe discutiu quais seriam, na visão dos funcionários que participavam, as características de qualidade de um produto farmacêutico e, a partir das características apontadas, foi escolhida a que merecia ação primordial. Foi então elaborado um diagrama de causa e efeito, ou diagrama de Ishikawa, ou espinha de peixe (Anexo 6), sobre esta característica onde todos participaram ativamente fazendo-se uso da técnica de brainstorming, complementada por um trabalho em conjunto, onde os funcionários foram divididos em equipes. Cada equipe ficou em uma mesa com um papel com o desenho da espinha de peixe para que pudessem preenchê-lo e, após preenchido, as equipes se revezavam e completavam os outros papéis com suas observações. Com esta prática, todos tiveram oportunidade de participar, criando-se um comprometimento muito forte de todos com a questão, os pontos levantados e as ações para a mudança. Deste diagrama, ações prioritárias foram eleitas e responsáveis e prazos foram definidos para a sua implementação. Essas práticas foram adotadas como rotina, tornando-se um hábito salutar a prática de reuniões para discussão e a solução de qualquer problema apresentado. Incorporou-se assim a mentalidade de melhoria contínua, com ênfase nas ações preventivas sendo minimizado a prática de "apagar incêndios".

Outra ferramenta muito utilizada foi o fluxograma para análise de processo que permitiu o estudo e análise do processo de manipulação, procedimentos até então nunca escritos. A participação de todos foi fundamental e selou-se um comprometimento no cumprimento do estipulado. Foi elaborado um fluxograma do processo geral de manipulação de uma fórmula (Anexo 7) mostrando como este processo estava sendo feito e, a partir deste, estudou-se e analisou-se cada procedimento objetivando a racionalização, melhor eficiência e eficácia do trabalho, sempre contemplando as normas de Boas Práticas de Manipulação. Essas mudanças deram origem a um fluxograma atualizado (Anexo 7) e, deste, foram definidos os procedimentos que deveriam ser modificados, os itens de controle e verificação a serem monitorados durante o

processo e as planilhas e documentos necessários para conduzir todo o processo da forma planejada, garantindo sua rastreabilidade.

A implementação das mudanças foi auxiliada por um cronograma onde ações, responsáveis e prazos foram definidos. Reuniões de treinamento e acompanhamento foram periodicamente realizadas durante todo o período de mudança. A partir de então, as modificações do processo tem sido avaliadas tendo como base o fluxograma existente. Esta mesma ferramenta e os mesmos procedimentos foram utilizados para avaliação dos processos específicos de cada laboratório: uso interno, uso externo (Anexo 8) e controle de qualidade.

Completando as mudanças técnicas e comportamentais em curso, havia necessidade da adequação do local físico de trabalho às normas das Boas Práticas de Manipulação e às exigências legais do órgão fiscalizador, Agência Nacional de Vigilância Sanitária, órgão do Ministério da Saúde. Os laboratórios de uso externo, uso interno e controle de qualidade e as áreas de conferência e semi-acabados eram acomodados em uma sala ampla e única, dividida por bancadas que delimitavam os espaços de cada setor, mas que não condizia com os ensinamentos e atitudes recentemente aprendidas e incorporadas da BPM e da legislação. O processo de reformulação do lay-out teve início e a disposição física dos setores foi radicalmente modificada, racionalizando o espaço que passou a contemplar locais distintos e totalmente isolados para cada setor, com sistema de filtragem do ar e revisão e adequação das instalações elétricas e hidráulicas como pias independentes para cada setor.

Com essas mudanças privilegiou-se o total isolamento dos setores, e a disposição estratégica de equipamentos de segurança como o chuveiro, extintor e lava-olhos. A racionalização e aproveitamento e isolamento do espaço permitiu que a essas áreas somente tivessem acesso pessoas diretamente ligadas aos processos ali executados, evitando-se que transeuntes fizessem do local seu caminho, o que contribui sobremaneira para a higiene, limpeza e segurança do local e dos procedimentos executados.

O processo de compra, recebimento e armazenamento das matérias primas também foi totalmente revisto. As compras foram unificadas, seguindo critérios de análise de estoque, rotatividade e sazonalidade das matérias primas, tendo como responsável uma pessoa de cada

laboratório para comunicar as faltas ao comprador, que por sua vez, realiza pesquisa de preços e condições com os fornecedores cadastrados. Esses fornecedores foram previamente analisados e selecionados, segundo sua idoneidade técnica - baixa percentagem de reprovação das matérias primas, apresentação de laudo técnico para cada matéria prima, identificação correta das matérias primas com nº de lote e prazo de validade, embalagens apropriadas, entre outros requisitos - e administrativa com condições e prazos de pagamento competitivos, disponibilidade e entrega imediata das matérias primas. As de maior rotatividade são compradas através de uma cooperativa de farmácias de manipulação, onde se consegue uma negociação diferenciada para os que dela participam. A quantidade em estoque foi drasticamente reduzida, sendo adotado o sistema just-in-time que permite uma racionalização do estoque com uma alta rotatividade das matérias primas, reduzindo assim o desperdício e garantindo maior controle e segurança no que se refere aos prazos de validade.

No recebimento das matérias primas é feita a conferência da integridade da embalagem e do rótulo e do laudo de análise emitido pelo fornecedor. A seguir essa matéria prima passa por um período de quarentena, durante o qual faz-se os testes para o controle físico-químico, com a análise das características macroscópicas (cor, aparência, odor, etc.) e testes específicos para cada matéria prima (determinação do ponto de fusão, do pH, viscosidade, solubilidade, etc.) de acordo com o padrão existente e descritos nas farmacopéias sobre cada matéria prima. Ao laudo recebido dos fornecedores é anexado o laudo do controle de qualidade efetuado no laboratório de controle de qualidade da empresa-referência, separando e retendo amostra de cada matéria prima analisada. Todos os documentos de controle, as respectivas matérias primas e amostra possuem a identificação clara do número do lote e do prazo de validade e esses documentos e amostras são arquivados permitindo assim um rastreamento futuro de todo o processo envolvendo essa matéria prima.

O estudo, análise e implantação de procedimentos para a identificação, rotulagem e armazenamento das matérias primas, foram realizados levando-se em conta que em sua grande parte, as matérias primas utilizadas em farmácia de manipulação são, visualmente, muito semelhantes - um pó branco - e por essa razão trazem um perigo adicional à sua manipulação. Talvez sejam semelhantes somente na aparência, porém são distintas no uso e fatais em efeito no

organismo do cliente. As embalagens e outros insumos também foram alvo na elaboração de procedimentos para o seu manuseio e armazenagem.

Esses procedimentos de identificação, acondicionamento, rotulagem e armazenamento das matérias primas, foram elaborados privilegiando critérios de ordem alfabética, localização estratégica para sua utilização, ou seja, qual laboratório que a usa, condições físico-químicas diferenciadas que requerem cuidados especiais (termolábeis, fotosensíveis, corrosivas, higroscópicas e outros), periculosidade (psicotrópicas, puras, diluídas). Essas matérias primas foram acondicionadas em frascos de vidro âmbar ou potes de plástico, com rótulos padronizados, com nome, data de fabricação, número do lote, validade e diluição, quando existente, ou quando não, com a inscrição indicando que são puras. O espaço físico foi adequado para receber móveis com prateleiras em número suficiente de modo a comportar todas as embalagens lado a lado, facilitando o seu manuseio prevenindo assim a ocorrência de acidentes. Às matérias primas com condições diferenciadas, foram reservados locais apropriados que preservem sua integridade físico-química (ex: geladeiras) ou o controle rígido de seu uso (ex: armários fechados com chaves). O fluxo de uso, baixa do estoque, das matérias primas segue o critério de utilização das adquiridas há mais tempo para as mais recentes, confrontando sempre com o prazo de validade, ou seja, a primeira a chegar é a primeira a sair - critério também conhecido como "FIFO" (do inglês first in, first out). As matérias primas controladas são registradas em livros e mapas mensais, trimestrais e anuais e toda documentação referente a elas é arquivada em local seguro, permitindo total e fácil comprovabilidade e rastreabilidade, de acordo com as exigências legais.

Com o objetivo de diminuir as reclamações internas e externas referentes a manipulação, estudou-se o problema das não-conformidades, buscando sempre a melhoria contínua nos procedimentos e ações executadas dentro e fora dos laboratórios. Não conformidades são todas as ações que não atendem as expectativas do cliente interno e externo, referente a algo previamente estabelecido ou concordado em normas ou procedimentos (Anexo 9). Ações preventivas, até então praticamente inexistentes, foram implementadas para cada procedimento ou não conformidade detectada e a cultura de "apagar incêndios", aos poucos, foi sendo eliminada e substituída pela cultura que privilegia a prevenção.

Como parte da estratégia de aumentar as vendas, a visitação médica foi retomada ficando os visitantes - profissionais farmacêuticos - diretamente ligados aos responsáveis pelos laboratórios que, por sua vez, mantinham-os atualizados com informações técnicas e novidades em princípios ativos, facilitando a abordagem médica. O apoio emocional e de relacionamento também foi uma constante aos visitantes e cursos externos específicos foram proporcionados a fim de habilitá-los na função. O critério de seleção dos visitantes incluiu a familiaridade com a arte farmacêutica, disponibilidade e vontade para ampliar conhecimento técnicos e pessoais e relacionamento com o público. O resultado foi a abertura do círculo de profissionais médicos visitados, com ênfase nas especialidades que mais fazem uso de fórmulas magistrais e em profissionais mais novos, com maior potencial de interesse em novas matérias primas e formulação, sem contudo abrir mão de preceitos firmes da cultura da empresa, como a ética, a responsabilidade e a seriedade na arte farmacêutica e no trato com o cliente.

#### **4.4.3 ESTRUTURA E ASPECTOS DO RELACIONAMENTO HUMANO**

O primeiro passo foi conhecer profundamente os funcionários que detinham o "poder" dentro da empresa-referência, a fim de familiarizá-los com as novidades propostas. Como todo processo de mudança gera, a princípio, medo, entrevistas individuais foram realizadas, com o propósito de avaliar tanto os aspectos profissionais, como os morais e humanos em relação a eles próprios e à empresa, tentando assim conhecer melhor os conflitos internos de cada um e quais deles poderiam ser ajudados a mudar e permanecer na empresa, crescendo junto com ela nessa nova fase.

Como consequência dessas entrevistas, sucedeu-se uma profunda mudança no quadro funcional da empresa que no início do processo, contava com trinta funcionários. Desses, alguns foram demitidos, outros foram realocados de função e responsabilidades e outros se desligaram espontaneamente da empresa, por não se sentirem confortáveis com as mudanças em curso. No

primeiro ano o "turn-over" ficou por volta de 30%, principalmente nos funcionários de mais tempo na empresa.

Esse processo de mudança criou um clima de apreensão e incerteza aos que ficavam e, com o intuito de amenizá-lo, iniciou-se a realização de reuniões semanais, reuniões essas que eram o espaço para que todos conhecessem e se familiarizassem com o processo de mudança que estava ocorrendo. Para não comprometer a rotina de trabalho da empresa, os funcionários e proprietários foram divididos em grupos, onde eram debatida a situação atual, os problemas que cada um tinha em relação a ela e as soluções oriundas das suas próprias observações e entendimento da situação.

Essas reuniões eram lideradas por um facilitador que, de maneira simples e prática, introduzia os conceitos e ferramentas da qualidade como o ciclo PDCA, o diagrama de Pareto, o diagrama de Isikawa, o "brainstorm" nos problemas ali apontados. Também era o espaço onde todos os funcionários e proprietários tinham para exteriorizar as suas dúvidas, sugestões e muitas vezes, emoções, pois possuíam uma dinâmica que refletia a mudança por todos vivenciada.

Porém foi de absoluta necessidade dar o tempo adequado para que cada um se adaptasse à nova maneira de comunicação. Afinal, em anos de trabalho, esta era a primeira vez que era dada a real oportunidade de serem ouvidos. Nas reuniões iniciais existia um silêncio quase absoluto, pois para os funcionários era muito difícil falar, principalmente perante um grupo. Ficavam resabiados pois parecia anômala a oportunidades de se posicionarem. Uma pergunta pairava no pensamento de todos: - O que está acontecendo? Será que posso falar realmente o que eu penso e não sofrer represália posteriormente?

Respeitando o tempo de cada um assimilar as mudanças, entender a proposta e as modificações fez com que eles, no seu devido tempo, comessem a se soltar. A partir de então as reuniões, que eram registradas em atas, passaram a ser muito produtivas, fazendo-se uso constante de ferramentas da qualidade de maneira aplicativa e interativa, onde todos podiam usar os ensinamentos durante a semana. A interação das pessoas com o processo e entre elas ficou evidente. Pela primeira vez, todos participaram ativamente *na* e *da* empresa. Aos que necessitavam um apoio emocional maior, era reservado conversas individuais com o facilitador o que ajudava-o na sua dúvida, angústia ou incerteza.

Gradativamente, essa atitude foi criando um clima de confiança com uma expectativa positiva sobre as mudanças, pois de uma forma ou de outra, todos eram ouvidos e consultados e assim, tomavam parte ativa no processo, adotavam-no. Seus conceitos ultrapassados estavam sendo transformados sem, entretanto, causar maiores danos que eram minimizados pelo respeito mútuo que havia.

A principal mudança de conceitos e atitudes ocorrida foi em relação aos proprietários. Com muita coragem aceitaram o desafio e iniciaram, individualmente, as mudanças em suas próprias vidas, num processo de auto-avaliação de suas posturas e atitudes perante a empresa e a vida, o que muito beneficiou a aceitação e o comprometimento com as mudanças. O sócio mais idoso aceitou o desafio da mudança pessoal e procurou ajuda para viabilizá-la, conseguindo mudar atitudes que não ajudavam a si próprio e a empresa. E não só conseguiu mudar como essa mudança foi sentida positivamente pelos funcionários e por conseguinte, a relação entre eles - proprietários e funcionários - se enriqueceu, fortalecendo os valores positivos da empresa-referência. Essa transformação é dolorosa e poucos são os que tem coragem para enfrentá-la até o fim, muitos são os que ficam pelo caminho, jovens inclusive.

O desperdício de mão de obra na execução das funções era grande o que fez com que todas as funções e funcionários fossem reavaliadas a fim de otimizá-las. Cada funcionário listou as funções que realmente exercia e a compilação desse exercício, resultou num diagrama chamado de diagrama função x funcionário (Anexo 10). Nele as funções e os funcionários são escritos de forma a colocar na vertical todas as tarefas executadas na empresa e na horizontal, cada um dos colaboradores que as executam. Na interseção destes com a sua respectiva função, marca-se, graficamente, a *Responsabilidade* de cada um, responsabilidade essa que pode ser *Principal* - quando é responsável direto pela atividade e só ele pode fazer -, *Secundária* - quando ele não é responsável direto, mas na falta deste é a pessoa habilitada e indicada a fazer - ou de *Conhecimento* - quando tem que ter o conhecimento ou informação do que se passa na atividade.

Esse diagrama facilita o entendimento e a adequação da dualidade função/funcionário, justamente por ser uma forma gráfica de fácil visualização. Com isso, conseguiu-se uma melhor otimização das funções e do tempo e, embora aumentando o número de funções, conseguiu-se uma redução de cerca de 20% do número de funcionários.

Também no sentido de otimizar o tempo e a alocação dos funcionários, foi elaborado um Fluxograma de Atendimento ao Cliente (Anexo 11) onde pode-se visualizar todas as etapas de atendimento ao cliente e os pontos de estrangulamento do processo. A partir disso, foram definidas quais as ações a serem tomadas a fim de sanar os problemas apontados. Uma delas foi a elaboração de um levantamento diário e horário do fluxo de clientes na farmácia para o atendimento de fórmulas e balcão, um dos locais críticos que havia sido detectado filas de espera de clientes. Para facilitar e organizar a coleta dos dados, foi utilizada a ferramenta folha de verificação e planilhas específicas, fáceis de serem preenchidas pelos próprios funcionários, foram desenvolvidas.

Resultante disso foram dados inéditos e confiáveis na empresa-referência que, após compilados, geraram o gráfico de ocupação (anexo 12), instrumento útil para a análise de otimização do tempo permitindo disponibilizar a mão-de-obra de acordo com o fluxo de atendimento. Maior fluxo, mais pessoas disponibilizadas para o atendimento, menor fluxo, redirecionamento das atividades para setores necessitados. A implementação das mudanças no atendimento ao cliente gerou um maior grau de satisfação, tanto para estes, como para os próprios funcionários.

No campo da educação, conscientização e treinamento dos funcionários, estes foram divididos em equipes segundo seu setor: atendimento ao cliente, laboratório de uso interno, laboratório de uso externo. Em todas elas havia constante presença e participação dos proprietários.

As equipes de atendimento direto ao cliente priorizaram o atendimento no balcão: como manter clientes satisfeitos. Era consenso que muito poderia ser mudado e melhorado. O brainstorming foi a ferramenta utilizada para captar as sugestões dos funcionários e proprietários e estas foram divididas em sugestões da direção, dos funcionários e de ambos e agrupadas segundo sete tópicos principais (anexo 13). Dessas sugestões, cada participante elegeu cinco que seriam no seu entender, as prioridades a serem abordadas. Foi então realizada a tabulação das opções e o resultado foi apresentado num gráfico de Pareto (anexo 14). Assim, as prioridades resultaram de um consenso da equipe e iniciou-se a análise, a viabilidade e o plano de ação para a sua

implementação. Sendo resultado da participação de cada um, todos se sentiram responsáveis e colaboraram para que se colocasse em prática o acordado.

O monitoramento da implementação das prioridades foi constante, com avaliações semanais segundo o ciclo PDCA tendo sempre como objetivo, aprimorar o atendimento ao cliente. Importante salientar que iniciando um programa como esse é salutar a escolha de ações de simples execução e que todos participem e cumpram metas e prazos, pois isso contribui na credibilidade e funcionalidade das ações e do programa como um todo.

Auxiliando a implementação das ações, definição de responsabilidades e acompanhamento das alterações a serem efetuadas, foi utilizado uma ferramenta gerencial formatada como uma planilha, onde se descreve, sucintamente, todos os procedimentos referentes à ação a ser tomada: o que, quem, quando, onde, como e porquê. O que - descreve a ação; quem - determina o responsável pela ação; quando - determina a data ou o prazo para a ação ser implementada; onde - é local que será afetado pela ação; como - descreve a maneira de como a ação será efetuada; porquê - justifica a atitude da ação. Com todas essas questões respondidas, fica muito mais fácil o entendimento e a própria ação de implementação de qualquer tipo de mudança.

#### **4.5 RESULTADOS E A SITUAÇÃO ATUAL**

Com a implantação dos conceitos de gestão dos custos e da qualidade total, com seus métodos e ferramental composto por técnicas simples, de fácil entendimento e manuseio e um controle de custos preciso e moldado para a sua estrutura, a empresa-referência passou a vivenciar um crescimento contínuo, baseado em princípios sólidos e tangíveis. O conhecimento e o gerenciamento dos custos facilitaram o investimento a médio e longo prazo que propiciaram

melhorias nas áreas administrativa, técnica e de relacionamento humano, com resultados surpreendentes.

Aproximadamente sete anos após a empresa-referência iniciar o processo de reestruturação, pode-se afirmar que as mudanças foram totalmente assimiladas e hoje, todos desfrutam dos resultados dessa conquista. Atualmente gozam também da reputação e orgulho de ser considerada um modelo de gestão administrativa e técnica na arte de manipular. Sendo modelo e referência no segmento de farmácia de manipulação, a empresa-referência recebe visitas de profissionais farmacêuticos de todo o país, em busca de parâmetros de qualidade e atualização no segmento de farmácia de manipulação.

A filosofia da melhoria contínua e o uso de ferramental gerencial são uma constante hoje na rotina da empresa-referência, englobando a participação de todos - do proprietário e a alta direção, até o funcionário mais humilde.

Um dos grandes méritos atribuído ao sucesso do programa implementado na empresa-referência foi o de utilizar a interface técnica-humana, como pregava Deming no seu "saber profundo", respeitando o tempo que cada um precisa para conhecer, adaptar-se e convencer-se das mudanças, de forma a menos invasora possível. Essa tempo ajudou a facilitar o entendimento, a aceitação e o compromisso com a nova filosofia e a atenuar o ímpeto de negação ou rejeição ao processo de mudança, lembrando-se sempre que a função do líder é ajudar a todos a crescer, pessoal e profissionalmente.

Esse cuidado em privilegiar harmonicamente o lado técnico/gerencial e humano levou a resultados muito positivos que foram sentidos desde o início, com a (re)estruturação e o aprimoramento da gestão da empresa em seus pontos críticos gerenciais e técnicos e com a valorização da equipe, refletida pelo grande envolvimento e o comprometimento de todos, proprietários e funcionários, o que resgatou a solidez da empresa de outrora e a sua consolidação no mercado a qual disputa.

Todas as mudanças implementadas na empresa-referência foram acompanhadas caso a caso, cuidando sempre da preservação da integridade emocional e a valorização pessoal e

profissional de cada pessoa na empresa. Como resultado, atitudes e comportamento positivos das pessoas foram notados o que proporcionou crescimento pessoal e grupal muito rico tanto por parte de proprietários quanto de funcionários. Atitudes antes impensáveis, brotaram permitindo a confraternização de sentimentos e respeito mútuo, que tem sido a raiz e a sustentação de todo processo.

Atualmente a motivação e participação de todos é evidente e ações que proporcionam essa integração são regularmente oferecidas. A filosofia da qualidade não só foi plantada como continua a render frutos, pois carrega consigo a melhoria contínua para todos e em todos os processos da empresa. Os funcionários incorporaram a missão da empresa, se sentindo totalmente integrantes dela, trazendo para si funções além das inicialmente previstas, facilitando o processo de delegação de responsabilidades.

Cursos de reciclagem técnica, conhecimento intra e interpessoal e trabalho em equipe são constantemente oferecidos valorizando os funcionários tanto pessoal, como profissionalmente, o que tem gerado um comprometimento surpreendente da equipe com a empresa-referência. Com todo esse apoio e motivação, atualmente é possível gerir a empresa com cerca de 20% menos funcionários que quando do início do processo, considerando que houve também um aumento significativo de funções e responsabilidades. Entretanto, esse aumento não foi sentido como indesejável ou impossível, pelo contrário, os próprios funcionários trazem para si e assumem as responsabilidades, pois sentem segurança, carinho e apoio dos seus pares e superiores.

Na ocorrência de uma anormalidade, sugestão ou problema, os próprios funcionários tem a liberdade de convocar uma reunião com todos os envolvidos na questão para que, juntos, achem a melhor solução. Essas reuniões se tornaram rotineiras e são extremamente simples e rápidas, pois o norte único da empresa é compartilhado por todos - a missão - o que facilita sobremaneira o processo de comunicação, entendimento, vislumbramento e implantação das soluções.

Essa atitude construtiva de toda a equipe não seria possível se não houvesse apoio da alta administração, na constatação que liderar é ajudar as pessoas, o que fortaleceu a implementação das decisões e ações. Certamente essa constatação foi, sem dúvida, devido a mudança radical de atitude dos proprietários em relação a si próprios e à empresa. Esse processo de mudança pessoal

não foi fácil, mas o desafio foi encarado e vencido por eles, dando-lhes possibilidades de crescerem enquanto pessoas e empresários, assumindo para a empresa uma administração mais profissional, sem perder o carinho e respeito existente. O proprietário mais idoso reformulou seu posicionamento na empresa, delegando funções e tarefas, o que possibilitou que lhe sobrasse tempo para dedicar-se ao que sempre sonhou: registrar a memória da farmácia em um novo projeto de criar e fundar o "museu da farmácia". Possibilitou também sua satisfação ao ver seu sócio, que no início era arredio até mesmo à idéia de compartilhar a sociedade, se integrar gradativamente à rotina da empresa e, hoje, se dedicar totalmente à sua administração, após ser envolvido no e pelo processo de reestruturação. Este sócio está constantemente investindo na busca de melhorias para o bem estar dos funcionários e, conseqüentemente, para o crescimento contínuo da empresa.

A análise dos dados econômicos da empresa-referência mostra crescimento contínuo e significativo na evolução da receita e do resultado, como demonstra a evolução do faturamento nos últimos anos (Anexo 15). Inicialmente estudou-se rigorosamente toda a parte econômica da empresa-referência e procedimentos básicos de fechamento e fluxo de caixa foram delineados e implementados. Dessa forma pode-se obter dados confiáveis e rastreáveis que demonstraram crescimento do faturamento de aproximadamente 80% logo no primeiro ano, enquanto o total das despesas alcançou um aumento de aproximadamente 50% no mesmo período, resultando em um aumento considerável no lucro.

Nos anos seguintes a situação se repetiu e, atualmente o faturamento da empresa está cerca de quatro vezes maior, comparado ao faturamento existente no início da análise. Por sua vez, a despesa também aumentou nesse mesmo período em cerca de duas vezes e meia, porém esse aumento foi consistentemente controlado e monitorado, conhecendo-se bem quais são e onde estão seus custos. Parte da diferença positiva entre faturamento e despesas foi utilizada para investimentos na modernização e melhoria física, técnica e de relacionamento, totalmente efetuada com recursos próprios. O resultado econômico, que hoje os funcionários participam, reflete a atual performance positiva da empresa, que se encontra totalmente estruturada, com otimização das funções e sistemática organizada, custos conhecidos e gerenciados e percepção concreta de seu ponto de equilíbrio, revelando de forma real o resultado positivo das mudanças em curso, sem

dívidas contábil, com bancos e/ou instituições financeiras e fiscal tanto a nível Municipal, Estadual ou Federal.

Na área técnica de manipulação a mudança foi completa, tanto na parte física das instalações quanto no comportamento rotineiro dos funcionários, iniciando-se com a padronização dos procedimentos envolvidos na manipulação de fórmulas - desde a detecção da falta da matéria prima, compra até a obtenção da fórmula farmacêutica e atendimento pós venda - modernização das instalações, equipamentos farmacêuticos, condições e equipamentos de segurança, treinamento de funcionários, sempre seguindo as Boas Normas de Manipulação, segundo o Manual Anfarmag (1997) e já considerando e atendendo aos requisitos da nova Resolução RDC 33 que entrará em vigor em janeiro de 2001.

O espaço físico dos laboratórios foi otimizado, racionalizado e modernizado contando com instalações projetadas para o fim a que se destinam e com equipamentos que seguem os mais modernos conceitos de otimização de espaço, higiene, limpeza, segurança e práticas de manipulação. O uso de equipamentos de proteção individual (EPIs) como aventais, gorros, máscaras a prova de pó, luvas, sapatos exclusivos para uso em laboratório (propés) foi totalmente implementado e estes são utilizados diariamente e fiscalizados por todos.

No laboratório de uso interno, os postos de enchimento de cápsulas são individualizados e contam com sistema de exaustão de ar, assim como a sala de pesagem, o laboratório de uso externo e a sala de controle de qualidade. Somente funcionários diretamente ligados a esses setores têm acesso a essa área isolada e, previamente a sua entrada, obrigatoriamente colocam os EPIs necessários e permanecem usando-os enquanto por lá permanecerem. Visitantes só são aceitos quando convidados e devem seguir todos os procedimentos de segurança adotado, utilizando os EPIs conforme estabelecido.

O controle dos medicamentos e princípios ativo psicotrópicos - medicamentos controlados - são de fundamental importância nas empresas desse segmento. O gerenciamento e a otimização da rotina para o controle interno dessas substâncias permite controlar totalmente seu fluxo dentro da empresa - compra, estoque e utilização - sendo todos os documentos e mapas

armazenados de forma eficiente e de fácil localização, o que permite uma total rastreabilidade de qualquer fórmula ou substância nela utilizada. (Anexos 16a e 16b).

Embasando todas essas mudanças e ações, está a conscientização e atualização dos funcionários com o oferecimento de cursos técnicos e de relacionamento, parte fundamental e integrante das ações para uma melhoria contínua na área técnica e em toda a empresa. Essa nova visão gerencial participativa faz com que os funcionários sintam-se parte integrante e consciente de todo o processo produtivo, agregando valor e estímulo ao seu trabalho, sentindo-se reconhecidos e valorizados tornando-se, eles próprios, "fiscais" de sua conduta e dos seus pares, por terem efetivamente participado nas sugestões e implementação de qualquer mudança efetuada em seu local de trabalho.

Essas ações permitiram um resultado muito positivo na implementação de rotinas e procedimentos escritos e definidos por todos e para todos e foram de fundamental importância para a uniformização de procedimentos em todas as etapas da manipulação. Criou-se assim, a consciência da importância da função de cada um e da padronização dos procedimentos de cada etapa do processo de manipulação, elementos fundamentais para a qualidade e confiabilidade do produto final de uma farmácia de manipulação: a fórmula farmacêutica. A padronização dos procedimentos e otimização das funções permitiu à empresa-referência aumentar sensivelmente seu faturamento e multiplicar várias vezes o seu lucro, com a mesma capacidade instalada e funcionários, já que os gastos fixos estão pagos e o aumento dos custos variáveis - insumos farmacêuticos - representa em média, um quarto dos custos totais.

Na drogaria houve uma racionalização do estoque com a sua diminuição e diversificação, evitando-se estocar medicamentos que podem ser adquiridos no sistema just-in-time. Isso aumentou sobremaneira a rotatividade dos produtos - especialidades farmacêuticas e acessórios -, que com o aumento no número de fórmulas magistrais acabaram sendo mais procurados.

O atendimento ao público foi totalmente reformulado, começando na mudança de atitudes dos funcionários até o espaço físico destinado a esse fim, com otimização das instalações e mobiliário. As reuniões de equipe são estimuladas, acontecendo de maneira rápida e eficiente. Todos os funcionários do atendimento recebem treinamento contínuo, como cursos e palestras

que proporcionam um crescimento pessoal, elevando a auto estima individual e, conseqüentemente, do grupo. O grande afluxo de clientes é constantemente monitorado e o atendimento está apto a esclarecer algumas características técnicas dos produtos e, na vertente comportamental, demonstram no trato para com o cliente os fortes valores da empresa que já incorporaram, valores estes centrados na ética, respeito, confiança e honestidade. As entregas domiciliares e via postal foram revistas e privilegiadas e um novo processo foi desenvolvido para garantir a total rastreabilidade de todo o processo.

O atendimento das não conformidades e as sugestões apontadas pelos clientes também foi objeto de sério estudo, estudo esse que resultou em um procedimento simples e eficiente de resolução de problemas. Para cada não conformidade ou sugestão relatada é aberto um registro de desvios da qualidade onde são colocados os dados pessoais do cliente, a não conformidade ou sugestão apontada, a área a que se destina e os responsáveis em estudar e resolver a questão apontada. Estes se empenham para conseguir resultados em breve espaço de tempo e são os responsáveis em contactar o cliente posicionando-o quanto ao resultado encontrado.

Para as não conformidades, é efetuada a rastreabilidade de todos os itens e passos do processo e os componentes da fórmula, desde a compra até a entrega ao cliente no balcão da empresa, assim como o uso que o cliente faz do medicamento no pós venda. As sugestões são analisadas e muitas são, de fato, introduzidas na rotina do processo a que se refere, gerando progressos significativos na otimização ou mesmo adequação do processo produtivo à uma necessidade de mercado com garantia de qualidade e maior satisfação do cliente. Um bom exemplo pode ser a implantação de lacre em todas as fórmulas produzidas na empresa-referência, garantindo a integridade do produto até o momento de sua utilização pelo cliente, ou também o uso de blister na embalagem de cápsulas, o que praticamente zera o erro na quantidade de cápsulas enviadas ao cliente.

Com essa atitude de respeito, seriedade e atenção às não conformidades apontadas, tanto pelo cliente interno, funcionários, como pelo externo, paciente, estabeleceu-se uma rotina de análise e resolução de problemas, conseguido-se que esses clientes percebam essa atitude como um diferencial e um valor agregado ao produto que adquirem.

A visitação médica, com ênfase a médicos mais jovens e o atendimento hospitalar possui um programa de marketing e divulgação que tem como linha mestra, a ética e o respeito para com o paciente. O contato com o profissional médico ou com o corpo clínico dos hospitais é a oportunidade em que a empresa é mostrada, salientando-se a capacidade técnica e o profissionalismo da equipe, os recursos técnicos, a qualidade e a confiabilidade na manipulação do receituário médico, a qualidade e seriedade no atendimento e a técnica avançada. Esses profissionais são convidados a conhecer os laboratórios e todo o processo de manipulação, oferecendo a eles um canal confiável, para que sanem dúvidas e se informem sobre princípios ativos e atualidades farmacêuticas. A diferenciação no atendimento é operacionalizada por profissionais farmacêuticos e toda uma estrutura de retaguarda com biblioteca e suporte técnico e administrativo é viabilizada, com vistas a um atendimento eficiente e eficaz.

Com um gerenciamento profissional, custos conhecidos e controlados e manipulação confiável, baseada em técnicas e procedimentos modernos, a empresa referência tem gozado dos resultados obtidos com a implementação dessa nova concepção gerencial. Prova disso é a realidade atual da empresa, que colhe os frutos dos resultados positivos conseguidos das ações implementadas e das transformações por elas produzidas, sendo que o maior deles é o seu posicionamento firme e sustentável no mercado em que atua e o balanço favorável tanto econômica quanto tecnicamente sem entretanto, se esquivar de atuar no presente e principalmente planejar e garantir o seu futuro.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

É inegável que as empresas de pequeno porte possuem características e restrições próprias que dificultam a sua estruturação e permanência no mercado, porém com o estudo de caso apresentado, a empresa-referência, demonstra-se que essas características e dificuldades podem ser aproveitadas ou até superadas para o crescimento e fortalecimento da pequena empresa, desde que estejam verdadeiramente abertas às mudanças necessárias para viabilizar sua sobrevivência e crescimento. As PEs podem e devem fazer uso das mesmas filosofias, conceitos, métodos e ferramentas que as GEs fazem, desde que a alta direção - proprietários - assumam o compromisso com a mudança e a coragem de enfrentar os desafios dela decorrentes, assimilando os novos conceitos de gestão, baseados no uso de técnicas gerenciais modernas e suas ferramentas.

A constatação da falta de controle dos custos e conhecimento de ferramentas gerenciais é o primeiro passo na busca de ajuda especializada, para que se promova a transformação desejada. Esta é uma necessidade não só de empresas do segmento estudado, mas sim pode ser generalizada para as PEs de outros segmentos. Porém, é de fundamental importância possibilitar conhecimentos gerenciais aos empresários das PEs, sobretudo se considerarmos que em suas organizações, muitas vezes o fator trabalho se confunde com a direção dos negócios, deixando seu tempo dedicado a ações cotidianas, restando pouco ou nenhum para atualização.

Com a presente dissertação demonstra-se, com base em um caso prático, que com conceitos bem fundamentados e trabalhados, auxiliados por ferramentas simples e eficientes, se consegue modificar e impulsionar uma estrutura considerada viciada, sem contudo esquecer de valorizar as pessoas no projeto, beneficiando assim o hardware, software e humanware.

Os empresários devem conhecer e gerenciar o custo, o preço e o valor agregado dos produtos que comercializam, pois o lucro é inversamente proporcional ao custo e diretamente proporcional ao preço e ao valor agregado que praticam. Entretanto, para isso tornar-se viável é preciso tomar decisões inteligentes com coragem, sabedoria, experiência e humildade. Ainda assim, os que terão maior chance serão aqueles que souberem o que são custos, valores, preços e as relações entre eles e aplicarem os conceitos e ferramentas da qualidade total na sua rotina visando sempre a melhoria contínua da empresa e das pessoas que dela dependem - funcionários, clientes, fornecedores e proprietários.

Atualmente pode-se dizer que a empresa-referência é um exemplo bem sucedido dessa afirmação. O proprietário foi sábio ao sentir a importância das mudanças a seu redor e há mais de seis anos iniciou as mudanças, lenta e gradativamente, adequando sua empresa aos padrões que hoje a legislação e o mercado exigem. Com sua coragem, determinação e perseverança, criou o seu compromisso e dos funcionários com o novo modelo adotado, viabilizando as mudanças necessárias para seu fortalecimento e permanência no mercado, mesmo em meio a uma concorrência cada vez mais acirrada, sendo hoje considerada empresa modelo em seu segmento.

Com o advento da nova legislação, a Resolução RDC 33, a empresa-referência já está preparada para as mudanças, pois em sua grande maioria estas já são rotinas incorporadas na cultura da empresa. O pouco que falta são ajustes finos, de menor significância, enquanto que a grande parte das empresas do segmento estudado necessitam buscar, viabilizar e operacionalizar todo o processo de transformação e adequação técnica, humana e administrativa no tempo exíguo que a legislação oferece, a custo de ter sua empresa multada e até mesmo interdada pelos órgãos governamentais de vigilância sanitária.

Como em outros setores, as farmácias de manipulação não podem ficar alheias às mudanças de rumo que tem determinado a cultura empresarial de nosso tempo, afirmadas em técnicas competitivas de excelência em todos os campos da administração. Uma das importantes consequências dessa nova cultura diz respeito aos procedimentos técnicos e gerenciais, que deixam de estar apenas na memória histórica dos manipuladores para estarem escritos em forma de padrões operacionais e administrativos, feitos, aceitos e cumpridos por todos.

A rastreabilidade das etapas e dos componentes dos processos que empresas desse segmento executam - as farmácias de manipulação - deve ser total, assegurando ao cliente confiabilidade e segurança do produto final. Com o sistema de gestão da qualidade implementado na empresa-referência essa rastreabilidade é totalmente possível, a começar da escolha dos fornecedores, compra da matéria prima até a entrega do produto ao cliente e atendimento pós venda, oferecendo total segurança na manipulação, confiabilidade na qualidade do medicamento manipulado e seriedade e respeito no trato do cliente.

Felizmente a concorrência está contribuindo para melhorar a qualidade do serviço prestado e a improvisação vigente por não ser mais tolerada, está abrindo horizontes para que cada vez mais empresários procurem conhecer e implantar os novos conceitos. Todos sabem que mudanças necessitam ser feitas e os empresários e empresas que melhor se adequarem as elas, sairão vitoriosos.

Também a gestão dos custos pode ser operacionalizada com a adoção de um programa de qualidade total, que se afirma em conceitos éticos e bem estruturados, trazendo consigo um elenco de técnicas atuais que possibilita gerenciar de maneira profissional a empresa e prepará-la para os desafios futuros.

Pela qualidade total é possível resgatar os ideais básicos da profissão farmacêutica, aliados a um desempenho econômico favorável em tempos de concorrência acirrada. Entretanto, muitos empresários e seus colaboradores confundem qualidade total com as normas ISO. Falam da primeira e buscam na segunda o seu caminho. Vale apenas a observação que uma não é sinônimo da outra, nem são excludentes, mas sim podem ser complementares. A qualidade total está diretamente ligada a uma filosofia de gestão, onde todas as quatro faces do "Saber Profundo" de Deming são contempladas, com seu papel definido e auxiliando-se entre si, diferentemente das normas da série ISO, em que basicamente a parte técnica é contemplada, com a padronização dos procedimentos efetuados, fazendo somente com que o procedimento executado seja rigorosamente de acordo com o escrito.

Um programa de qualidade total consistente, aliado a um conhecimento e gerenciamento dos custos reais da empresa e a valorização do elemento humano nela existente, possibilita e

favorece a permanência e crescimento da empresa no mercado a qual disputa, principalmente para as empresa de pequeno porte. Os benefícios conseguidos são consideráveis nas áreas administrativa com o conhecimento, a racionalização e a administração dos custos variáveis e fixos, otimizando o preço de venda e melhorando o desempenho financeiro da empresa; na área técnica, uniformiza a maneira de executar os procedimentos através da educação e treinamento nas norma BPM e na função de todos os operadores com base no padrão, padronizando-os, o que evita a dependência do conhecimento e habilidade específica de pessoas “insubstituíveis”, garantindo também a segurança na manipulação dos medicamentos e ajudando a evitar o desperdício; na área do relacionamento humano estabelece e fortifica a identidade cultural e de valores da empresa e de todos que dela fazem parte, otimiza a utilização da mão-de-obra operativa e administrativa através do estudo e racionalização das funções, incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional, promove cursos e estimula a participação na rotina e busca de soluções, valorizando-os em suas funções.

Finalizando, pode-se afirmar que realmente as empresas de pequeno porte possuem condições de buscar a qualidade e competitividade no mercado no qual se inserem, qualquer que seja o segmento que estejam inseridas, conclusão esta que confirma o pressuposto básico que norteou este trabalho. Entretanto, é fundamental que lancem mão de um gerenciamento profissional, competente, baseados em valores sólidos, no conhecimento e gerenciamento dos seus custos, na otimização e valorização das pessoas, condições estas que podem ser conseguidas com os conceitos da qualidade total e utilização de suas ferramentas para que a melhoria contínua seja uma constante na empresa.

Certamente se contarem com disposição dos proprietários para assumir as mudança, envolvimento e motivação do pessoal, ações corretas e ferramental adequado, as empresas de pequeno porte estarão habilitadas a alcançar a racionalidade econômica que permitirá sua permanência e crescimento no mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

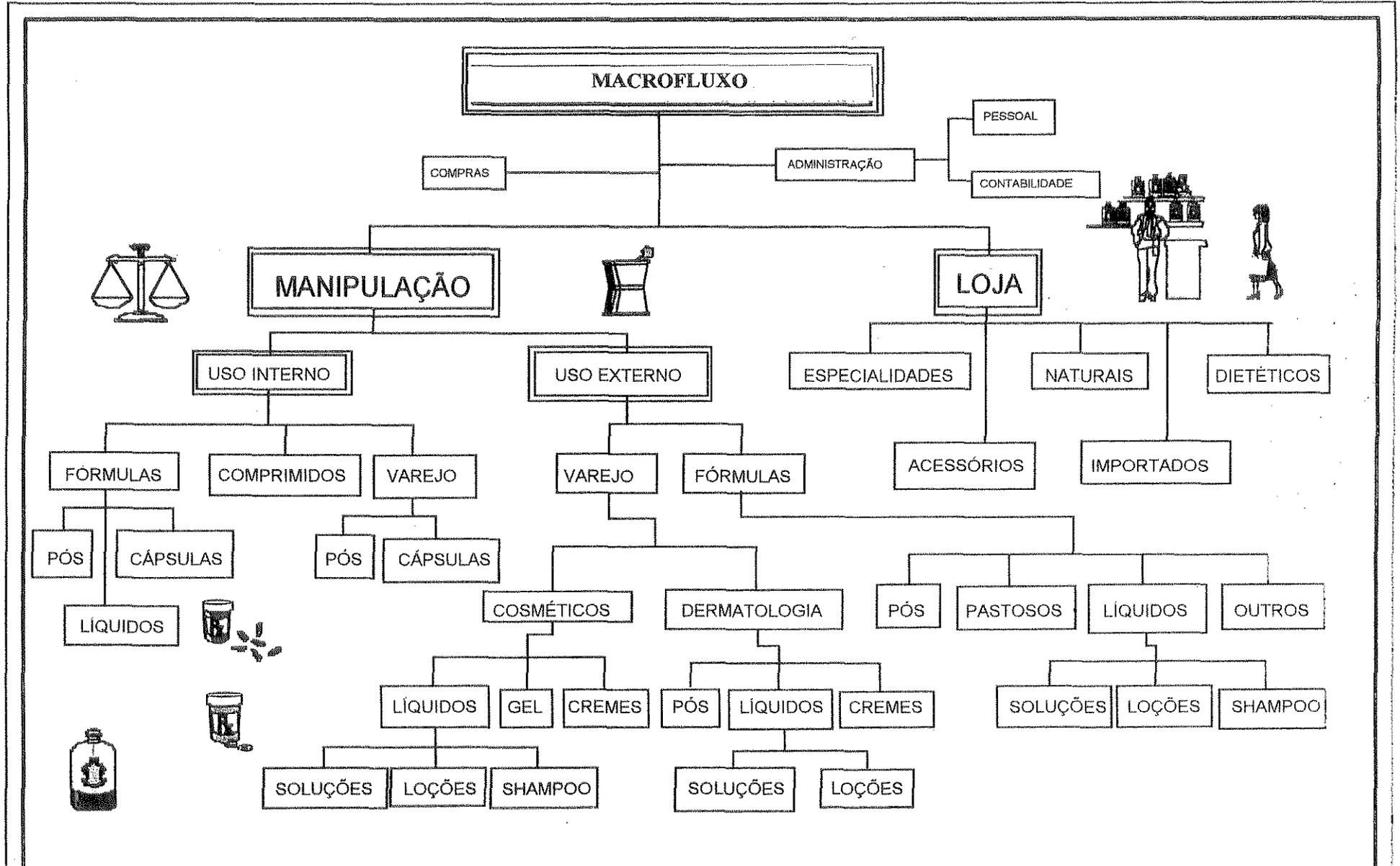
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE FARMACÊUTICOS MAGISTRAIS. *Manual de Recomendações para Aviamentos de Formulações Magistrais – Boas Práticas de Manipulação*. 1a. edição. São Paulo, 1997. 57 p.
- BOLWIJN, P.T. & KUMPE, T. Manufacturing in the 1990's – Productivity, Flexibility and Innovation, *Long Range Planning*. Great Britain. v. 23. n. 4. pp.44 a 57, Agosto 1990.
- CAVALCANTI, M.; FARAH, O.E.; MELLO, A.A.A. *Diagnóstico Organizacional*. São Paulo: Edições Loyola, 1981.
- DEMING, W.E. *Qualidade: A Revolução da Administração*, Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro : Marques-Saraiva. 1990. 367p.
- DEMING, W.E. *A nova economia para a indústria, o governo e a educação*, Tradução de Heloísa Martins Costa. Rio de Janeiro : Qualitymark Ltda. 1997.
- DRUCKER, P. F. *Prática da Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- DRUCKER, P.F. *A Nova Era da Administração*. 4a. edição. São Paulo : Pioneira, 1992.
- FEIGENBAUM, A. V. *Controle da Qualidade Total*. São Paulo : Makron Books, 1994
- FRITZ, R. *A Sustentação da Visão, dos Objetivo e da Atuação Empreendedora*. São Paulo : Makron Books. 1993.
- ISHIKAWA, K. *Controle da Qualidade Total: à maneira Japonesa*. Tradução de Iliana Torres, Rio de Janeiro : Campus, 1993. 221p.
- LISONDO, H. R. *Qualidade: Mudança, Crise e Resistência*. Campinas. SP. 1995. 116p. Tese (Mestrado em Qualidade). IMECC, UNICAMP.
- LODI, J. B. *A Empresa Familiar*. 4a. edição. São Paulo : Editora Pioneira, 1993.
- MAITAL, S. *Economia para Executivos: Dez Ferramentas Essenciais para Empresários e Gerentes*. Tradução de ARX Publicações. Rio de Janeiro : Campus, 1996, 262p.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE - DIRETORIA COLEGIADA DA AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. *Aprova o Regulamento Técnico sobre Boas Práticas de Manipulação de Medicamentos em farmácias e seus anexos e fixa os requisitos mínimos exigidos para a manipulação, fracionamento, conservação, transporte, dispensação de preparações magistrais e oficinais, alopáticas e ou homeopáticas, e de outros produtos*

- de interesse da saúde*. Resolução RDC nº 33 de 19/04/2000. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília DF.
- NAKAGAWA, M. *Gestão Estratégica de Custos: Conceitos, sistemas e implementação*. São Paulo : Atlas, 1991. 111p.
- OIT *Smaller units of employment – synthesis report on industrial reorganization in industrialized countries*. Genebra : 1987.
- PACHECO DA CUNHA, D.J. *Qualidade Total e Gestão dos Custos*. Campinas. SP, 1994. 76p. Monografia. Instituto de Economia, UNICAMP.
- POUCHET-CAMPOS, M. A. *A vida da Faculdade de Ciências Farmacêuticas da Universidade de São Paulo – Notas Históricas*, Edição comemorativa dos 50 anos da USP. São Paulo : Ponto Cardeal Publicações Ltda, 1984.
- POUCHET-CAMPOS, M.A. *O Ensino Farmacêutico em São Paulo: Meio Século de Tradição e de Progresso (1898-1948)*. São Paulo. SP, 1949. 28p. Monografia. Faculdade de Farmácia e Odontologia, USP.
- PYKE, F.; SENGERBERGER, W. *Industrial districts and economic regeneration*. Genebra: International Institute for Labour Studies, 1990.
- PRIMEIRO SUPLEMENTO DA FARMACOPÉIA, in: A Gazeta da Farmácia. Rio de Janeiro, 1943.
- QUALIDADE - FERRAMENTAS PARA UMA MELHORIA CONTÍNUA Manual Autolatina, Tradução de Proqual Consultoria e Assessoria Empresarial. Rio de Janeiro : Qualitymark Ltd., 1992.
- RATTNER, H. (Org) *Pequena Empresa Empresa - O Comportamento Empresarial na Acumulação e na Luta pela Sobrevivência*. São Paulo : Brasiliense ; Brasília : Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 1985. Vol 1 e Vol 2.
- SAVIANI, J. R. *Repensando as Pequenas e Médias Empresas: Como adequar os Processos de Administração aos Novos Conceitos de Modernidade*. São Paulo : Makron Books, 1994.
- SEBRAE *As empresas de menor porte na economia nacional: alguns indicadores selecionados*. Brasília : Sebrae, 1991.

- SEBRAE *Indicadores Conjunturais da Micro e Pequena Empresas Industrial*, in Revista Conjuntura e Planejamento. Salvador : Sebrae n. 38. pp. 26 – 30, julho 1997.
- SEBRAE *Fatores Condicionantes da Mortalidade de Empresas – Pesquisa Piloto Realizada em Minas Gerais*. Sebrae, junho 1997.
- SEBRAE *Sondagem Balcão SEBRAE: A Voz e a Vez dos Pequenos Empresários - Crédito*, Ed. Sebrae Vol.6. nº1, fevereiro, 1977.
- SEBRAE *Pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas*. Brasília : Ed. Sebrae, outubro, 1999.
- SEBRAE-IEI/ UFRJ *Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas industriais no Brasil* (sumário executivo). Rio de Janeiro, mimeo, 1993.
- SENGE, P. (1990) *A Quinta Disciplina*.
- SENGERBERGER, W.; LOVEMAN, G. W; PIORE, M. J. eds. *The re-emergence of small enterprises – industrial restructuring in industrialized countries*. Genebra : International Institute for Labour Studies, 1990.
- SOUZA, M.C.A.F. *Influência da Estrutura Organizacional e Perfil Gerencial sobre o Desempenho da Empresa - Uma Análise em Empresas do Setor de Cerâmica Branca no Município de Pedreira*. São Paulo. SP, 1982 Tese (Mestrado em Economia). Faculdade de Economia e Administração. USP.
- SOUZA, M.C.A.F. *Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial*. Brasília : Edição SEBRAE, 1995. 255p.
- SOUZA, M.C.A.F.; SUZIGAN, W.; ALVES, M.M. Coordenadores *Inserção Competitiva das Empresas de Pequenos Porte*. Brasília : MICT ; Campinas : Unicamp, 1998.
- TAFNER, P. *Estratificação de Empresas: Histórico e Propostas de Classificação*, in Textos para Discussão IPEA. Brasília. n 386, outubro 1995.
- VILLELA, A. *As Micro, Pequenas e Médias Empresas* in Textos para Discussão BNDES, n. 17. Rio de Janeiro, 1994.
- WALTON, M. *Método Deming na Prática*. Rio de Janeiro : Campus, 1992. 210p.

## ANEXOS

1. Macrofluxo da empresa-referência	81
2. Planilha de Despesas Mensal - Balanço Mensal	82
3a. Gráficos de Acompanhamento Mensal - Monitoramento de Indicadores	83
3b. Gráficos de Acompanhamento Mensal - Monitoramento de Indicadores	84
4. Planejamento Estratégico	85
5. Cronograma de Implantação do Planejamento Estratégico	86
6. Características de Qualidade - Diagrama de Ishikawa	87
7. Fluxograma de uma Fórmula - existente/proposto	88
8. Fluxograma de Manipulação de Fórmulas de Uso Externo	89
9. Fluxograma de Tratamento de Não Conformidades	90
10. Diagrama Função x Funcionário	91
11. Fluxograma de Atendimento ao Cliente	92
12. Afluência de Clientes - Gráfico de Ocupação	93
13. Brainstorming - Aumentar Vendas e Manter Clientes	94
14. Prioridades segundo o Brainstorming	95
15. Evolução dos Resultados	96
16a. Foto da Área Técnica	97
16b. Foto dos Laboratórios de Manipulação	98

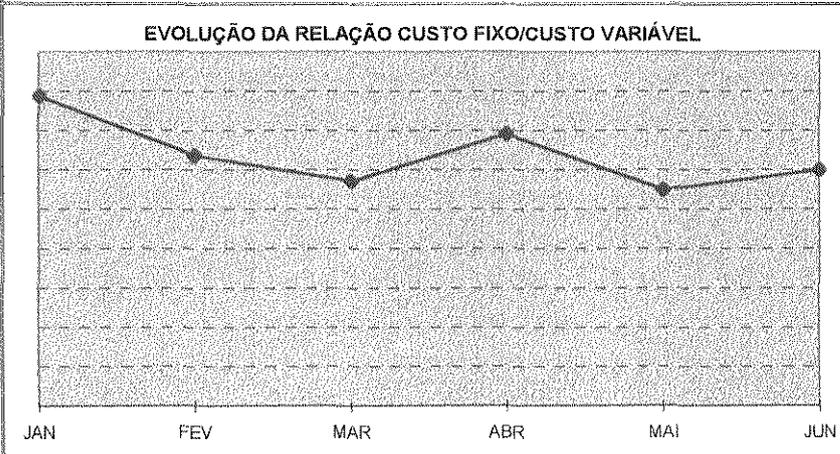
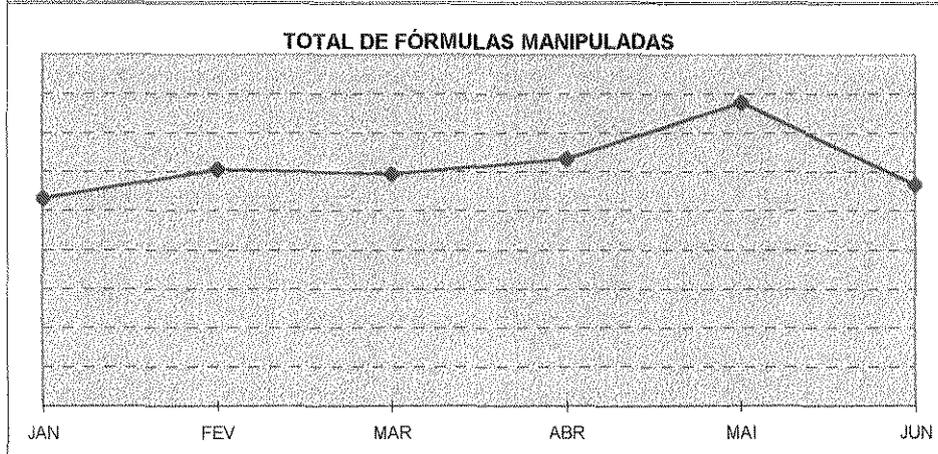
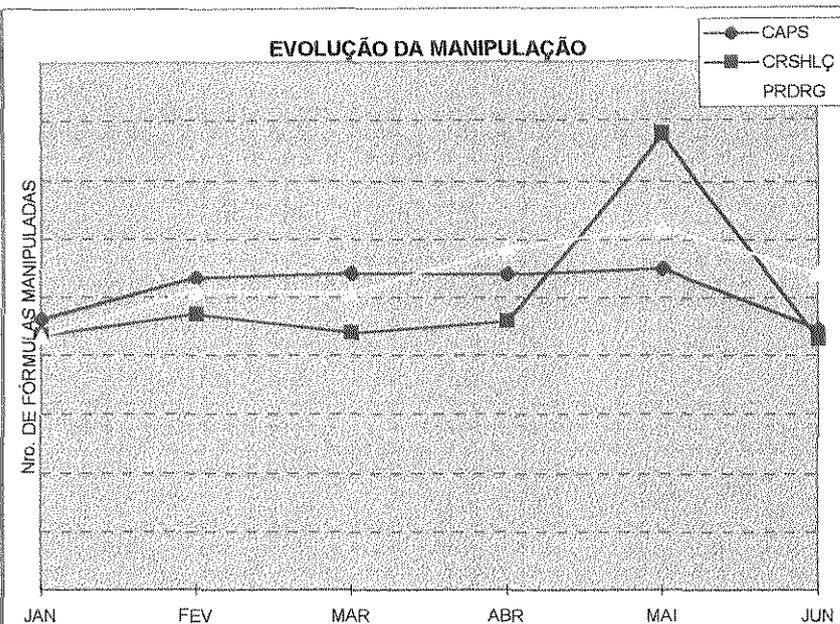
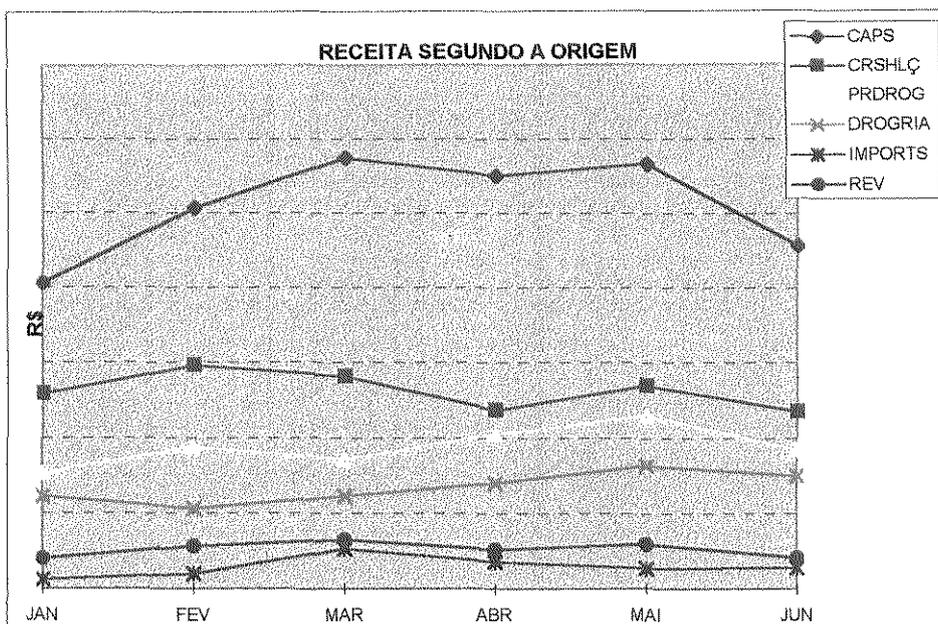


## ANEXO 02

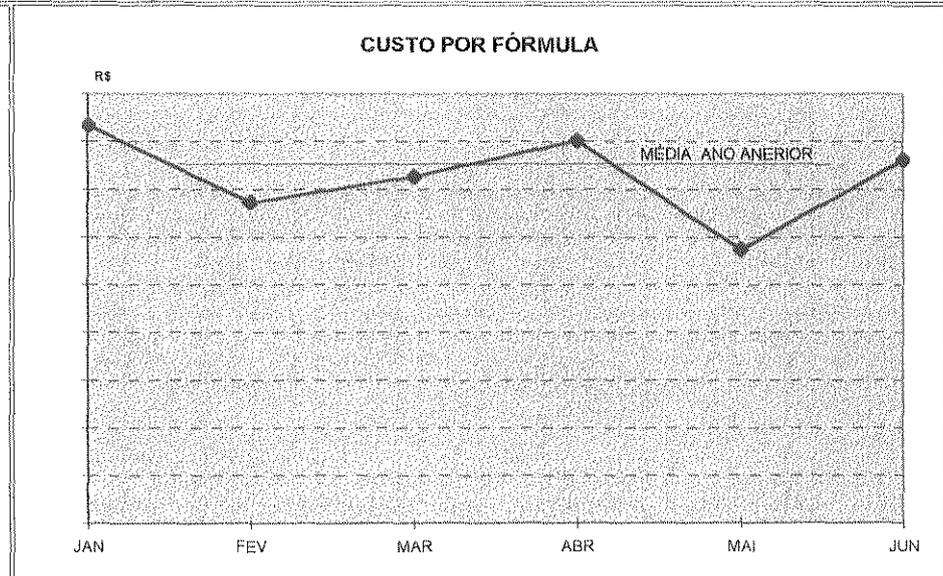
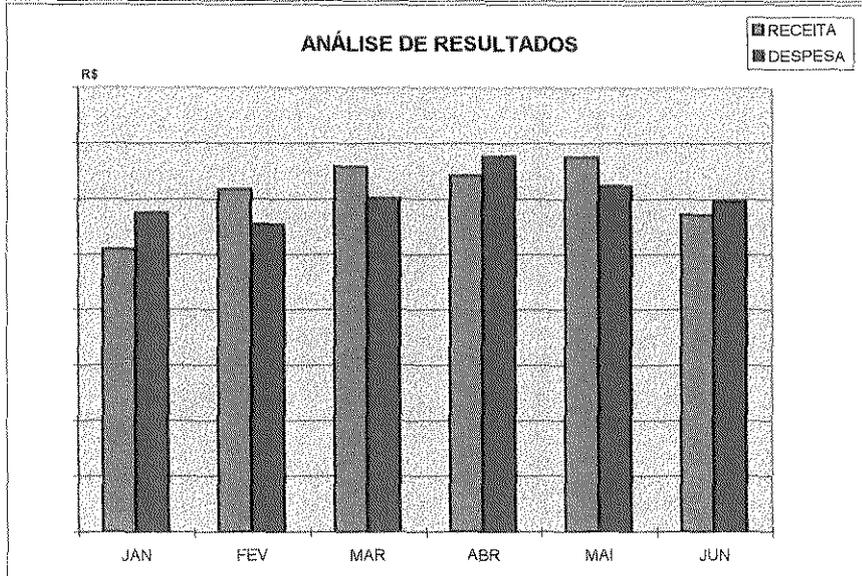
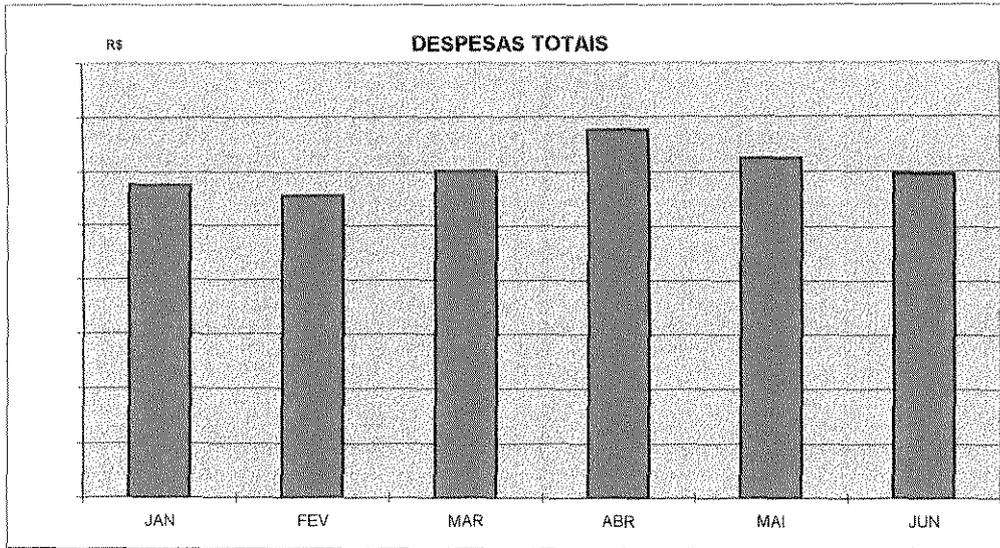
PLANILHA DE DESPESAS MENSAL - Balanço Mensal			mês:		
<b>RECEITA (FATURAMENTO)</b>			<b>BALANÇO GERAL (R\$)</b>		
<b>Item</b>	<b>R\$</b>	<b>%</b>		<b>R\$</b>	<b>%</b>
Drogaria			<i>TOTAL VENDAS BRUTAS (Faturamento)</i>		
Fórmulas			- IMPOSTOS DIRETOS		
Revenda			<i>TOTAL VENDAS LÍQUIDA</i>		
Outros			- CUSTOS VARIÁVEIS (C.M.V.)		
<b>Total</b>			<i>MARGEM BRUTA</i>		
<b>DESPESAS</b>			- CUSTOS FIXOS (Mão de Obra + Gastos Gerais) = CO		
<b>CUSTOS FIXOS</b>			<i>LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO</i>		
a) MAO-DE-OBRA			+ RECEITA NAO OPERACIONAL (Rendimento aplicação financeira)		
Salário base ativos			<i>LUCRO BRUTO</i>		
Hora extra			- 25% IMPOSTO DE RENDA SOBRE O LUCRO PRESUMIDO		
Gratificação			<i>LUCRO LÍQUIDO</i>		
Insalubridade					
Vale transporte					
Vale refeição					
Convênio médico					
FGTS					
IAPAS					
Quitação					
Auxílio creche					
Férias					
Pró-labore					
Provisão 13o salário					
13o salário					
Outros					
<b>Sub-Total</b>			<b>POSIÇÃO INFORMATIVA</b>		
			<b>R\$</b>		
			<b>%</b>		
b) GASTOS GERAIS			1) POSIÇÃO BANCÁRIA		
Aluguel - farmácia			Saldo Conta Corrente		
Assistência Técnica			Aplicações Financeiras		
IPTU			2) FORNECEDORES		
Seguros			Pagos		
Conta de luz			A Pagar próximo mês		
Conta telefone			3) IMPOSTOS INDIRETOS		
Correios			I.R.P.J.		
Condução					
Papeleria					
Mercado					
Xerox					
Tinturaria					
Publicidade					
Consertos					
Assessoria					
Contabilidade					
Contribuição Confederativa					
Compra drogarias					
Publicações + Congressos+ Cursos					
Associações					
Outros:					
<b>Sub-Total</b>					
<b>Total a + b</b>					
<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>					
a) C.M.V.					
<b>Total</b>					
<b>IMPOSTOS</b>					
a) DIRETOS					
- ICMS					
- PIS					
- CONFINS					
- CONTRIBUIÇÃO SOCIAL					
<b>Total</b>					
<b>INVESTIMENTOS</b>					
<b>Total</b>					

### ANEXO 3a

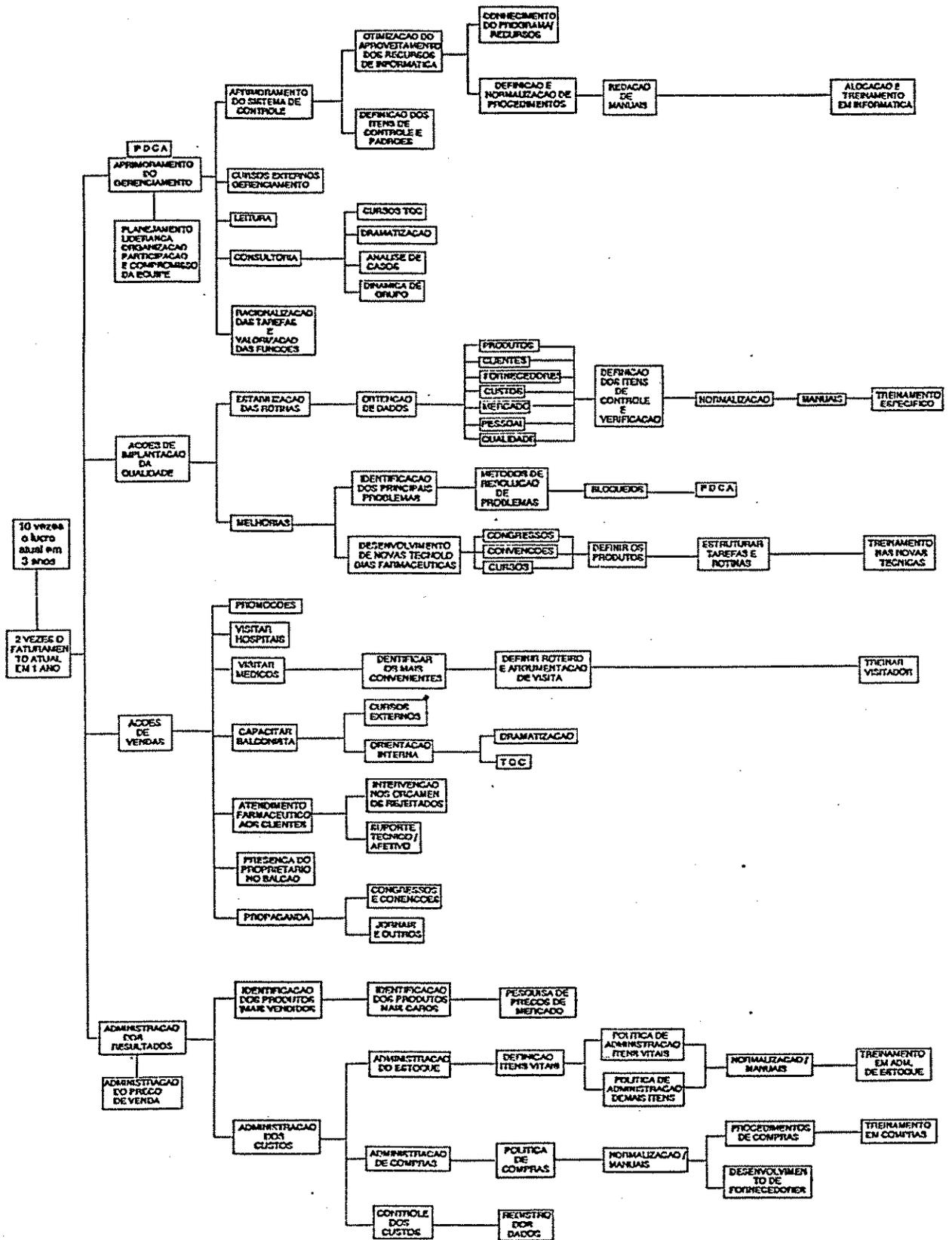
#### MONITORAMENTO DE INDICADORES



## ANEXO 03b MONITORAMENTO DE INDICADORES



# PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

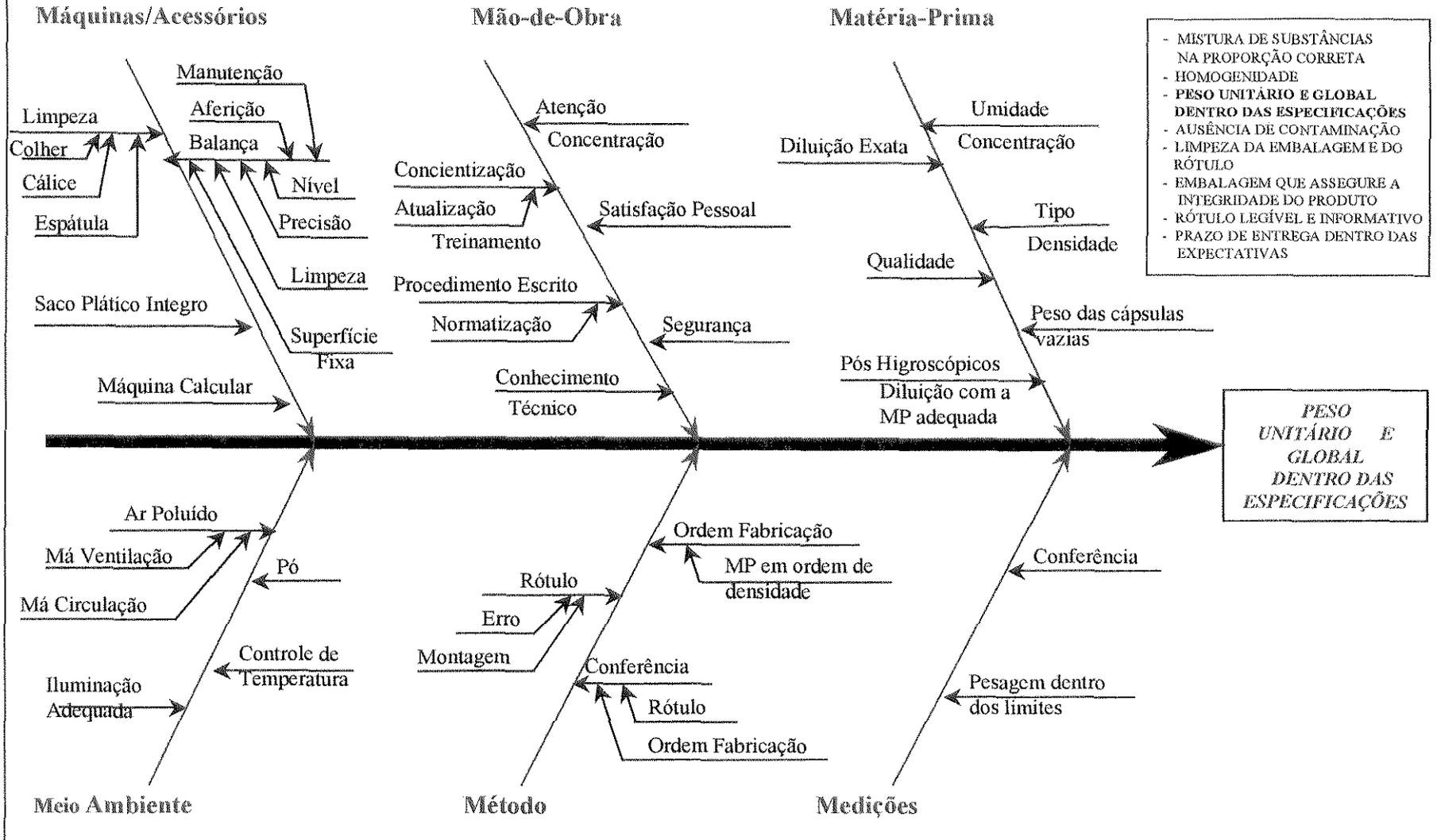


ANEXO 05

CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO																						
Ação	Responsáveis	Janeiro				Fevereiro				Março					Abril				Maio			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>PESSOAL:</b>																						
Descrição de cargos:																						
Farmacêutico																						
Comprador																						
Digitador																						
Caba																						
Balconista																						
Pesador																						
Encapsulador																						
Manipulador dermatol																						
Encarregado de adm pessoal e contábil																						
Auxiliar administrativo																						
Gerente																						
Descrição do perfil do farmacêutico																						
Diagrama Funções x Funcionários																						
Gráfico de ocupação																						
Fazer Organograma																						
Contratação: Farmacêuticos																						
Técnicos para dermatologia																						
Treinamento / Capacitação: Farmacêuticos																						
Balconistas																						
Visitadores																						
Computação																						
Atendimento																						
Otimização dos recursos de informática: Conhecer																						
Fazer funcionar os recursos																						
Elaborar manuais ( Cartão Referência)																						
Melhorar informática no balcão																						
Crachá para as farmacêuticas																						
<b>PREÇO:</b>																						
Itens vitais: Identificá-los																						
Inventariá-los																						
Definir política de estoque																						
Definir política de compra																						
Normalização / manualização																						
Implantação política de estoque e compras																						
Controle dos custos de matéria prima:																						
Checar se usamos os inputs e outputs adequadamente																						
Funcionar o CMV																						
Roteiro de análise gerencial do CMV																						
Pesquisa do mercado de concorrentes: Definir referencias																						
Preços dos concorrentes nas fórmulas/produtos A																						
Formação do preço de venda																						
<b>VENDAS:</b>																						
Técnicas: Brainstorming																						
Afinidade																						
Interrelação																						
Propaganda: Analisar																						
Escolher																						
Implementar																						
Médicos: Selecionar																						
Roteiro de argumentações																						
Visitar médicos																						
Hospitais: Definir Consumidores potenciais																						
Conhecer os contatos																						
Roteiro de argumentações																						
Visitar hospitais																						
Balcão: Contatar clientes com orçamento rejeitado																						
Arrumar estacionamento para clientes																						
Convênios com empresas/instituições: Conhecer																						
Elaborar proposta																						
Visitar empresas/instituições																						
<b>QUALIDADE:</b>																						
Treinamento em qualidade																						
Análise e melhoria do fluxograma de cápsulas																						
Construção fluxograma de dermato																						
Análise e melhoria do fluxograma de dermato																						
Definição dos itens de controle																						
Estabilização das rotinas nos laboratórios: Normalização																						
Manualização																						
Treinamento																						
Aprimoramento técnico dos labs. e balcão: Definir assuntos																						
Preparar o curso																						
Ministrar treinamento																						
Estudo das caract. de qualidade dos produtos - diagrama causa/efeito																						
Mudança do layout dos laboratórios																						
Mudança do layout da recepção																						

ANEXO 06

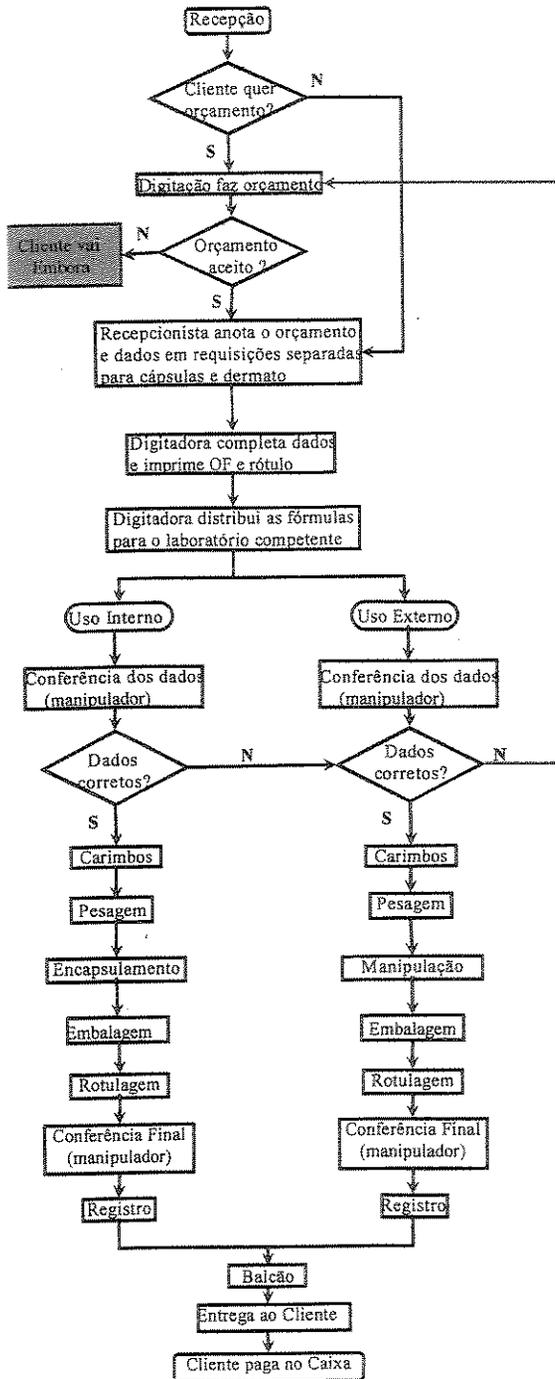
CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE DE UM PRODUTO FARMACÊUTICO



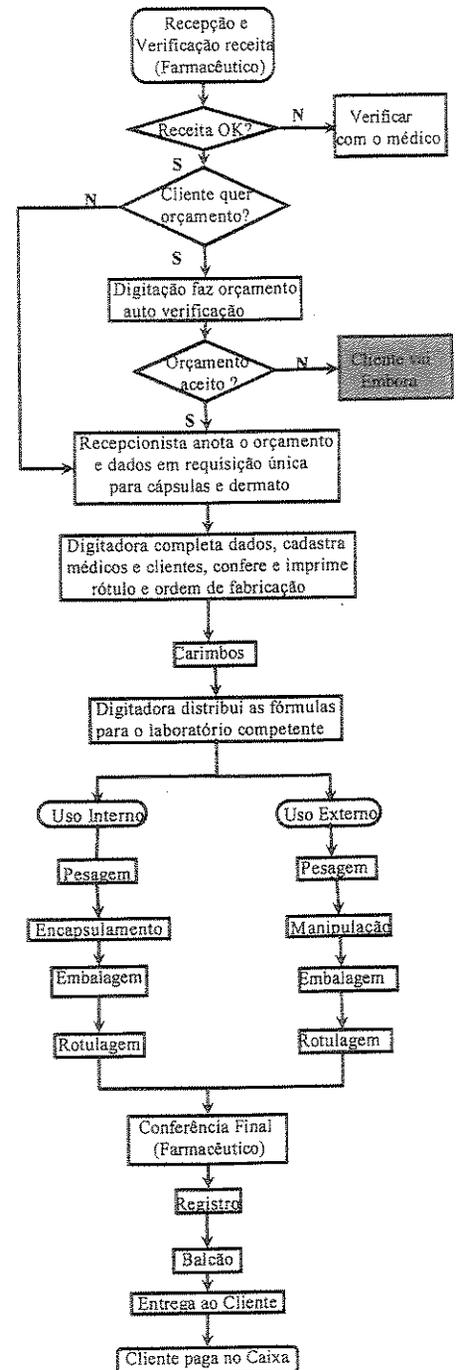
ANEXO 07

- FLUXOGRAMA DE UMA FÓRMULA

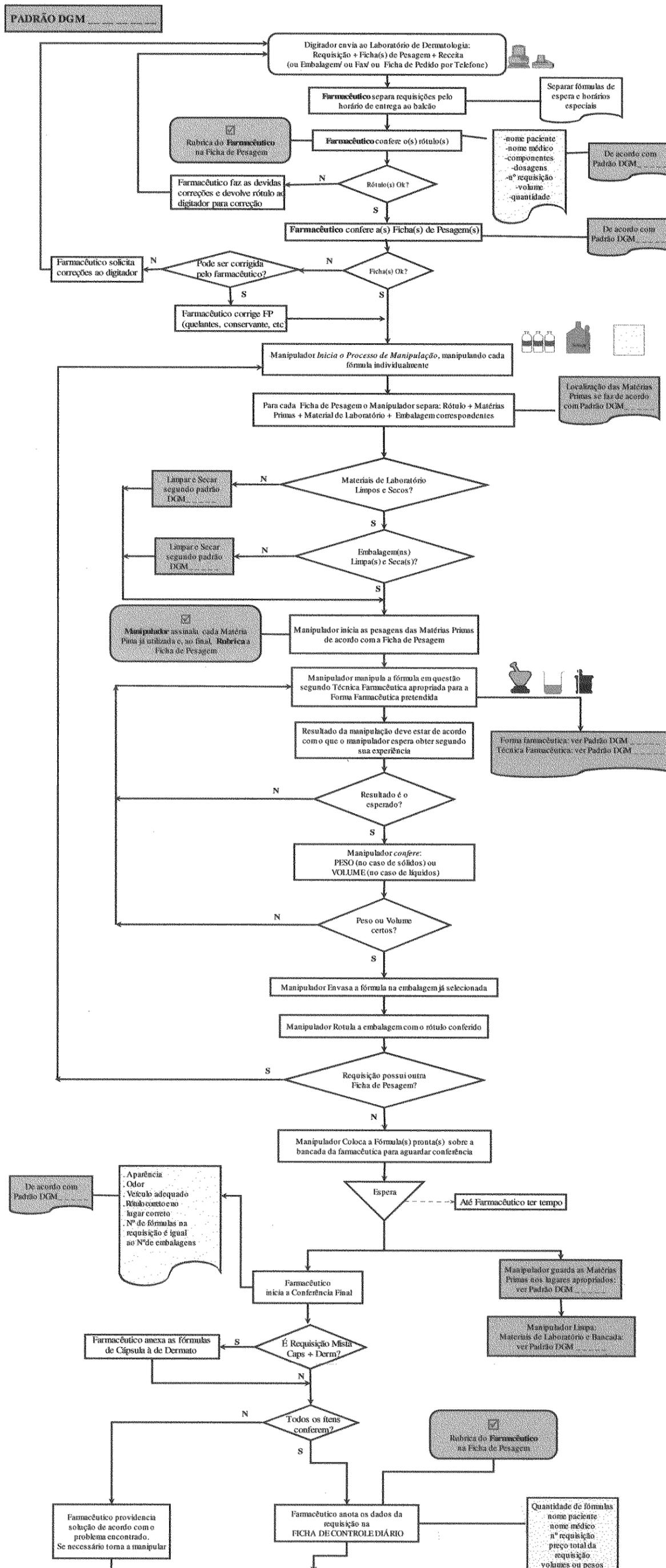
EXISTENTE



PROPOSTO



FLUXOGRAMA DE MANIPULAÇÃO DE FÓRMULAS DE USO EXTERNO







manutenção de atualização profissional (livros/revistas)	P	P																	P	P	P	P	P	P			
seleção de artigos técnicos	P	P																	S	S	S	S			P	S	
treinamento técnico interno nos produtos e processos	P	P																								P	P
treinamento interno na qualidade total	P	P																								P	P
execução e atualização de padrões técnicos-operacionais	P	P																								P	P
execução e atualização de padrões administrativos	P	P																								P	P

LEGENDA:  
P: Responsabilidade Principal  
S: Responsabilidade Secundária  
I: Conhecimento

leitura de atualização profissional (livros/revistas)	P	P																		P	P	P	P		P	P
seleção de artigos técnicos	P	P																		S	S	S	S		P	S
treinamento técnico interno nos produtos e processos	P	P																							P	P
treinamento interno na qualidade total	P	P																							P	P
execução e atualização de padrões técnicos-operacionais	P	P																		I	I				P	P
execução e atualização de padrões administrativos	P	P																		I	I				P	P

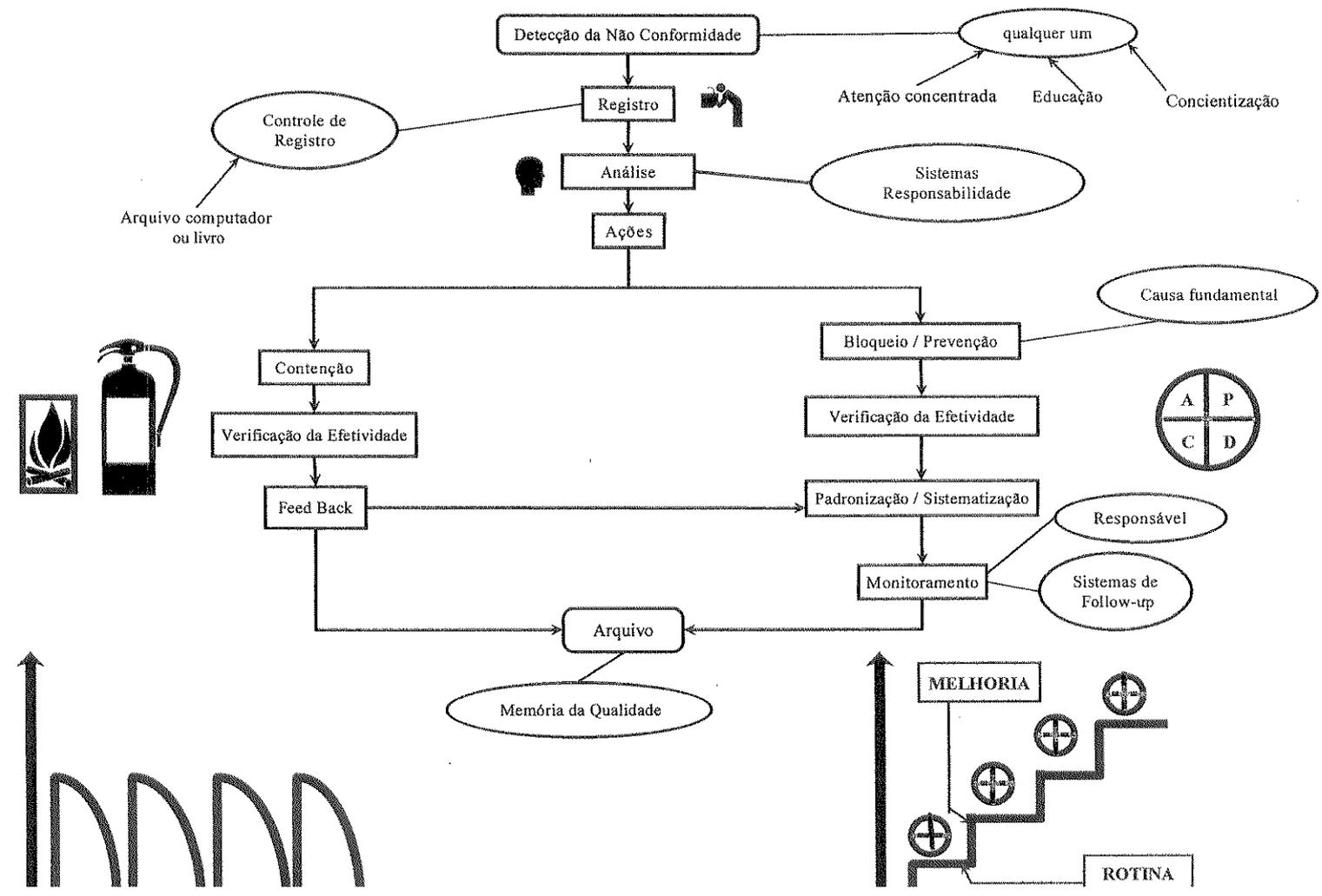
**LEGENDA:**

- P: Responsabilidade Principal
- S: Responsabilidade Secundária
- I: Conhecimento

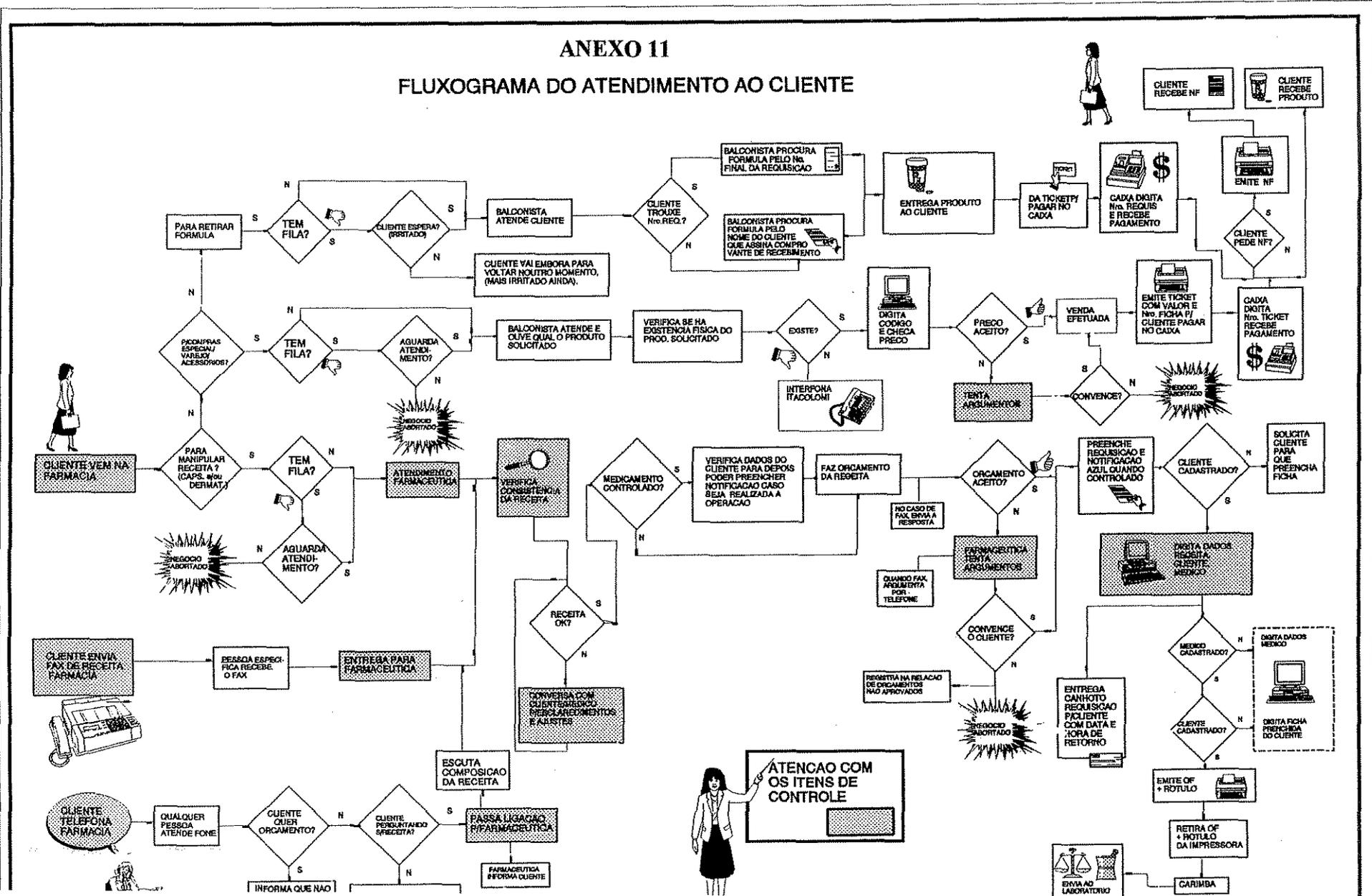
ANEXO 09

FLUXOGRAMA DE TRATAMENTO DE NÃO CONFORMIDADES

Agosto 96



# ANEXO 11 FLUXOGRAMA DO ATENDIMENTO AO CLIENTE

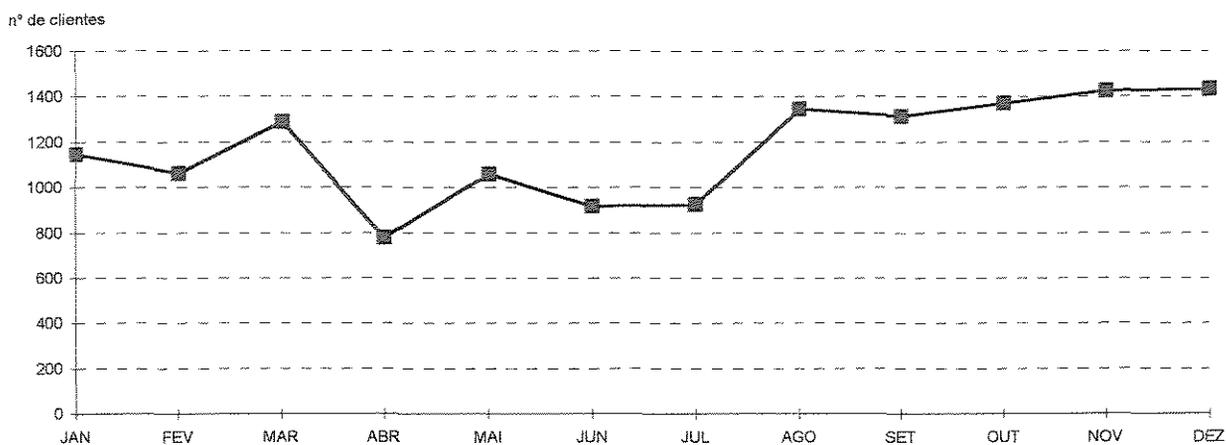


## ANEXO 12

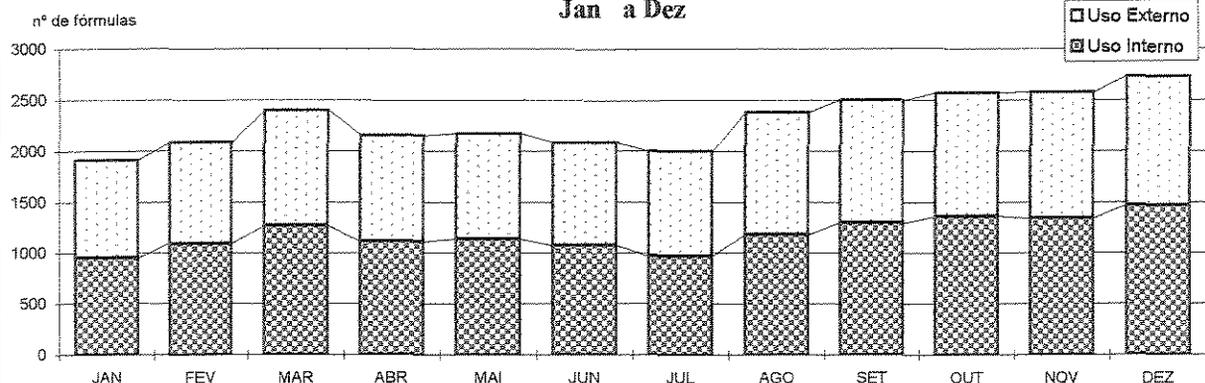
## AFLUÊNCIA DE CLIENTES MANIPULAÇÃO - Gráfico de Ocupação

Período: Jan a Dez

Horário	Nº Clientes												Média Hora
	Meses												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
8-9:00	47	37	71	47	43	36	38	66	65	72	75	69	56
9-10:00	83	74	89	83	97	68	72	108	101	108	99	104	91
10-11:00	125	121	159	64	129	95	87	137	125	119	106	108	115
11-12:00	125	127	134	100	155	101	111	130	150	162	187	194	140
12-13:00	110	96	143	83	111	92	91	138	148	124	146	126	117
13-14:00	85	69	87	67	62	97	63	79	71	75	79	72	76
14-15:00	104	85	143	81	102	92	96	128	110	117	102	114	106
15-16:00	96	103	115	88	119	93	97	145	135	148	165	158	122
16-17:00	140	115	138	71	73	87	103	186	172	181	192	196	138
17-18:00	140	133	114	50	97	95	119	149	154	165	172	185	131
18-19:00	91	101	93	42	69	58	47	78	81	98	101	105	80
<b>Total</b>	<b>1146</b>	<b>1061</b>	<b>1286</b>	<b>776</b>	<b>1057</b>	<b>914</b>	<b>924</b>	<b>1344</b>	<b>1312</b>	<b>1369</b>	<b>1424</b>	<b>1431</b>	<b>98</b>

TOTAL DE CLIENTES por MÊS  
Jan a Dez

	Nº Fórmulas												Média Setor
	Meses												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Uso Interno	949	1093	1269	1108	1138	1075	973	1181	1296	1356	1341	1465	1187
Uso Externo	960	991	1129	1039	1034	1008	1026	1196	1202	1212	1234	1265	1108
<b>Total</b>	<b>1909</b>	<b>2084</b>	<b>2398</b>	<b>2147</b>	<b>2172</b>	<b>2083</b>	<b>1999</b>	<b>2377</b>	<b>2498</b>	<b>2568</b>	<b>2575</b>	<b>2730</b>	<b>2295</b>
dias úteis/mês	24	23	27	23	26	25	26	27	25	24	26	24	25
média/dia	80	91	89	93	84	83	77	88	100	107	99	114	92

TOTAL de FÓRMULAS POR MÊS - MANIPULAÇÃO  
Jan a Dez

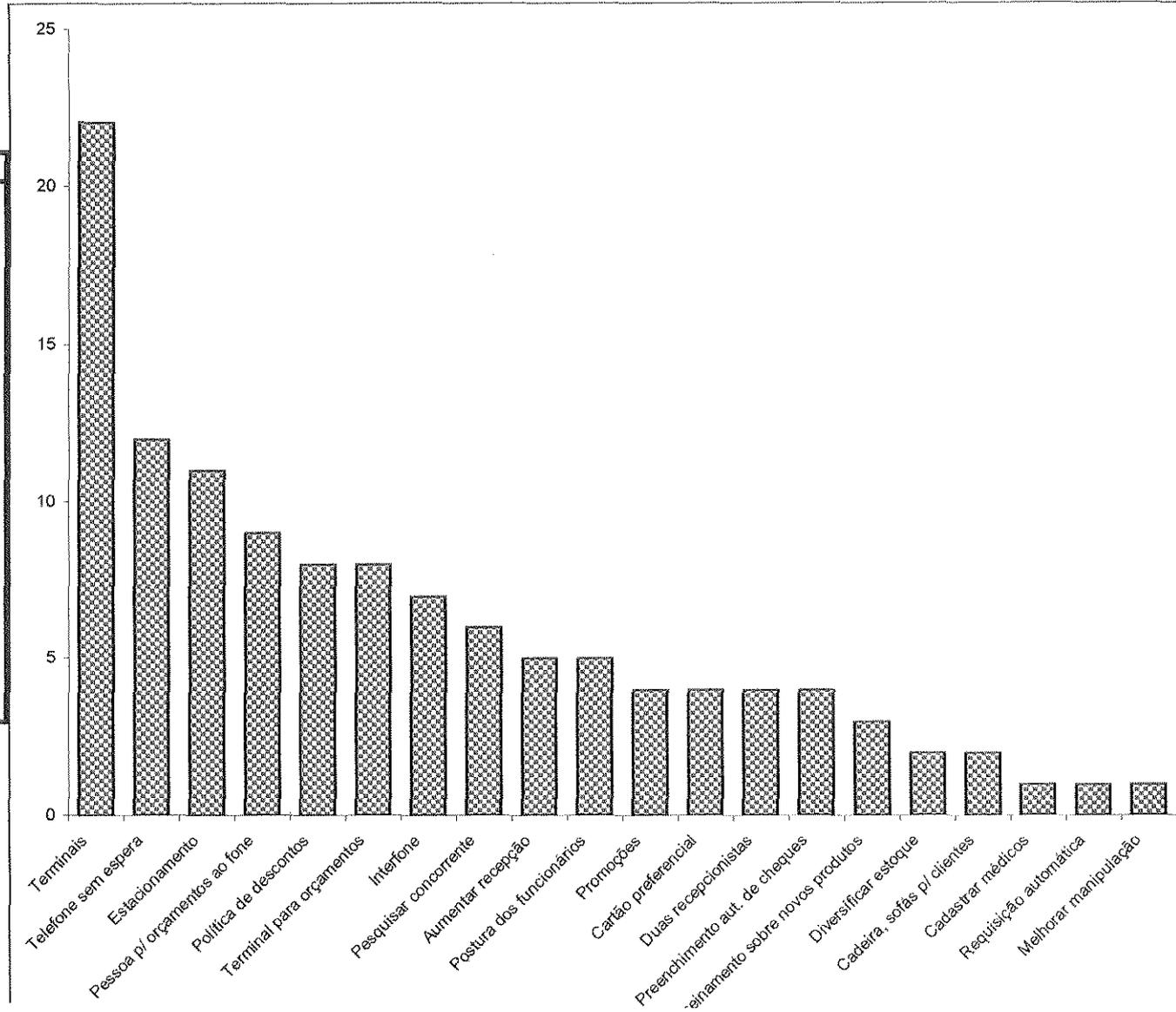
### ANEXO 13

<b>BRAIN STORMING - AUMENTAR VENDAS e MANTER CLIENTES (condição necessária, mas não suficiente)</b>						
AMBIENTE	ATITUDES E COMPORTAMENTO	SISTEMAS	COMERCIAL	ARGUMENTOS	PRODUTO	QUALIDADE
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Limpeza</li> <li>-Iluminação</li> <li>-Ventilação</li> <li>-Temperatura</li> <li>-Lay out</li> <li>  museu da farmácia</li> <li>  decoreação antiga</li> <li>  melhorar local do caixa</li> <li>  <a href="#">aumentar recepção</a></li> <li>  melhorar disposição</li> <li>  caixa</li> <li>  melhorar saleta</li> <li>  computador</li> <li>-Música</li> <li>-Café / chá</li> <li>-Vestimenta</li> <li>-Perfume no ar</li> <li>-Ordem</li> <li>-Aspecto organizado</li> <li>- Mural informativo saúde/produto</li> <li>-Cadeiras, bancos, sofá para cliente</li> <li>- Ar condic.</li> <li>-Flores</li> <li>-Banheiro p/ clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Telefone desocupado</li> <li>-Treinamento atendimento ao cliente:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- postura</li> <li>- olhar / franqueza</li> <li>- concentração</li> <li>- ouvir</li> </ul> </li> <li>-Suporte afetivo ao cliente</li> <li>-Suporte técnico ao cliente</li> <li>-Confiança na Organização</li> <li>-Presença do Dono</li> <li>-Qualidade na pessoa</li> <li>-Sem fadiga</li> <li>-Discreção</li> <li>-Sericidade</li> <li>-Segurança</li> <li>-Sociabilidade</li> <li>Cumprir o acordado</li> <li>-Psicologia</li> <li>-<a href="#">Atendi/o rápido</a></li> <li>-Nome do cliente</li> <li>-Dedicação exclusiva ao cliente</li> <li>-Conversar com o cliente</li> <li>-Tolerância e paciência entre funcionários</li> <li>-Postura exemplar dos funcionários frente ao cliente, sem discussões</li> <li>-Cooperação, participação</li> <li>-Não atender ao mesmo tempo recepção/telefone/balcão</li> <li>-Confiança na qualidade dos produtos</li> <li>-Oferecer outros produtos</li> <li>-Farmacêutico no balcão na hora de maior movimento</li> <li>-Melhorar caligrafia</li> <li>-Digitação eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informática</li> <li>-<a href="#">Terminais</a></li> <li>-Faturamento automático</li> <li>-Preenchimento automático</li> <li>  de cheques</li> <li>-Requisição automática</li> <li>-Pagamento com débito automático</li> <li>-Orçamento:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- eficácia</li> <li>- rapidez</li> </ul> </li> <li>-<a href="#">Entrega domiciliar</a></li> <li>-Estaciona- mento</li> <li>-Receita via Fax</li> <li>-Venda por Sedex</li> <li>-Cadastro de clientes</li> <li>-Aprimorar cadastro de médicos</li> <li>-Duas recepcionistas no atendimento</li> <li>-Computador eficaz</li> <li>-Pessoa específica para atualizar preço</li> <li>-Terminal exclusivo para orçamento</li> <li>-Melhorar atendi/to caixa</li> <li>-Pessoa específica para orçamento via fone</li> <li>-Telefone</li> <li>  rapidez atendimento</li> <li>  não deixar esperar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existência de estoque produtos sazonais</li> <li>-Aumentar a disponibilidade e a variedade do estoque</li> <li>-Estímulo produtos naturais e importados</li> <li>-Rever administração de estímulos de venda</li> <li>-Questionário após a compra (razões, tec.)</li> <li>-Política de desconto (aposentados, clientes habituais, etc.)</li> <li>-Política de autonomia para vendedores</li> <li>-Política de pagamento (cheques pré datados, cartão, etc.)</li> <li>-Rotina frente a orçamentos altos (propor fracionar)</li> <li>-Brindes, amostras grátis para médicos, clientes, crianças</li> <li>-Semana do varejo</li> <li>-Doação de percentual para entidades carentes</li> <li>-Preparação de kits para concorrentes</li> <li>-Fazer fórmula espera</li> <li>-Promoções</li> <li>-Mala direta clientes</li> <li>-Tirar lista do balcão</li> <li>-Desconto especial apos/ant</li> <li>-Cartão para especialidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atendimento por farmacêutico</li> <li>-História e Tradição (farmácia com PH)</li> <li>-Presença do Dono</li> <li>-Favorecimento a entidades carentes</li> <li>-Confiança</li> <li>-O barato nem sempre é o melhor</li> <li>-Exaltar o Programa de Qualidade</li> <li>-Ética</li> <li>-MP de boa qualidade, procedência e importadas</li> <li>-Mostrar porque determinado medicamento é caro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorar manipulação dermatologia e cápsulas</li> <li>-Melhorar embalagens               <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">+bonitas</a></li> <li>+limpas</li> <li>íntegras</li> <li>coloridas p/ cosméticos</li> <li>prática</li> </ul> </li> <li>-Melhorar rótulos</li> <li>apresentável</li> <li>personaliz.</li> <li>-Desenvolvimento de novos produtos</li> <li>-Prazo de entrega (fórmula espera)</li> <li>-Novas esencias</li> <li>-Cursos periódicos s/novos produtos</li> <li>-Manipulação com rotinas de trabalho.</li> <li>-Constância nas características dos produtos</li> <li>-Informação aos balconistas e recepcionistas sobre mudanças de materia prima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pesquisa do grau de satisfação do cliente.</li> <li>-Nas matérias primas e armazenamento</li> <li>-Treinamento e orientação na digitação.</li> <li>-Evitar troca turn- over de farmacêuticos.</li> <li>-Treinamento basico dos balconistas sobre produtos da farmácia e novidades.</li> <li>-Ter capacidade para mostrar o laboratorio aos clientes.</li> </ul>
					<p><b>LEGENDA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #cccccc; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></span> Sugestões da direção</li> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #999999; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></span> Sugestões dos funcionários</li> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #666666; border: 1px solid black; margin-right: 5px;"></span> Sugestões de ambos</li> </ul>	

## ANEXO 14

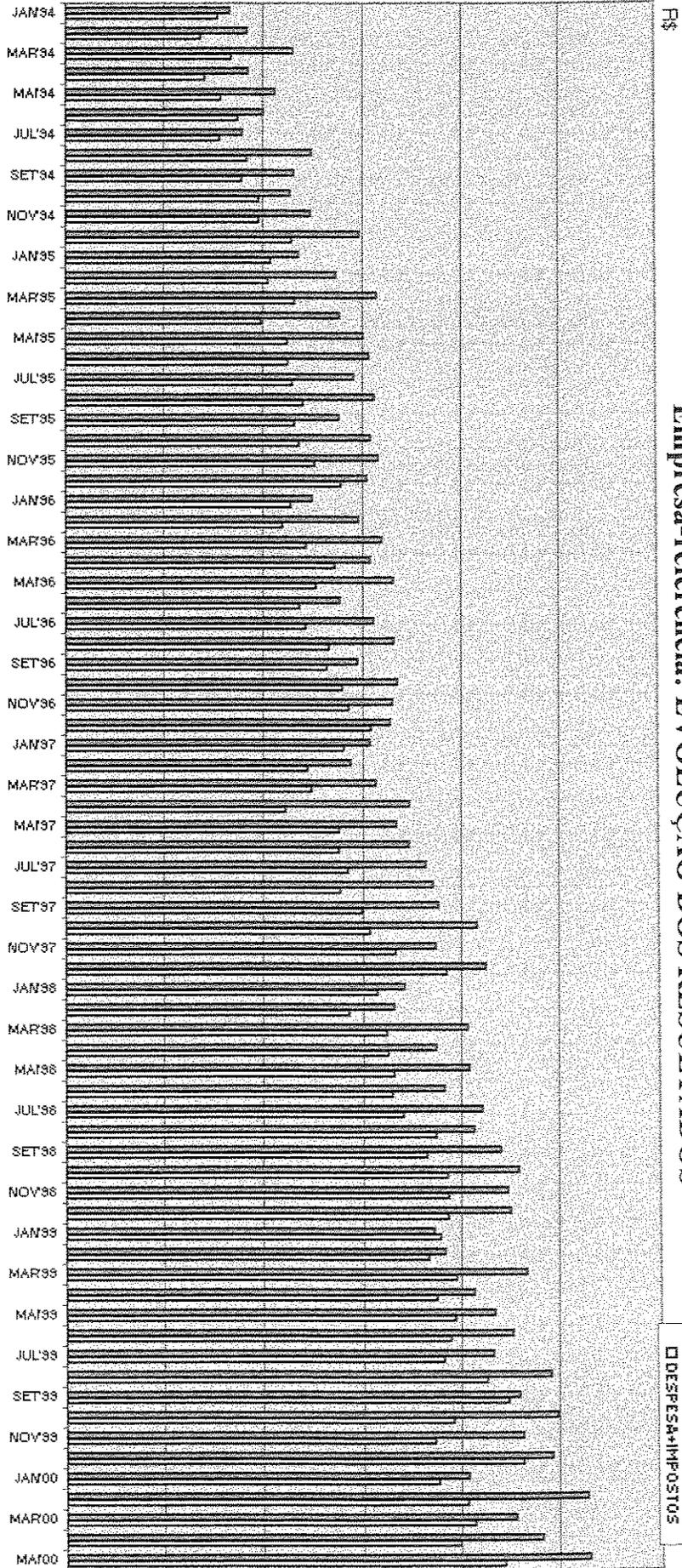
### PRIORIDADES BRAINSTORMING - SEGUNDO AS EQUIPES DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

ITENS	PONTOS	TOTAL
Terminais	3+4+5+5+5	22
Telefone sem espera	1+2+4+5	12
Estacionamento	1+3+3+4	11
Pessoa p/ orçamento	1+4+4	9
Política de descont	1+2+5	8
Terminal para orç	3+5	8
Interfone	1+2+4	7
Pesquisar concorre	3+3	6
Aumentar recepçã	5	5
Postura dos funcio	5	5
Promoções	4	4
Cartão preferencia	2+2	4
Duas recepcionista	1+3	4
Preenchimento aut	4	4
Treinamento sobre	3	3
Diversificar estoqu	2	2
Cadeira, sofás p/ cl	2	2
Cadastrar médicos	1	1
Requisição automé	1	1
Melhorar manipula	1	1



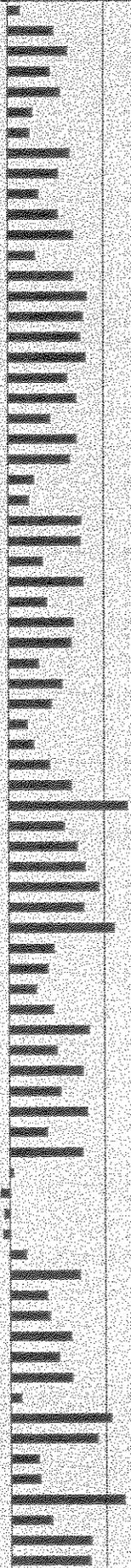
ANEXO 15

Empresa-referência: EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS



RESULTADO = Receita - (Despesa + Impostos)

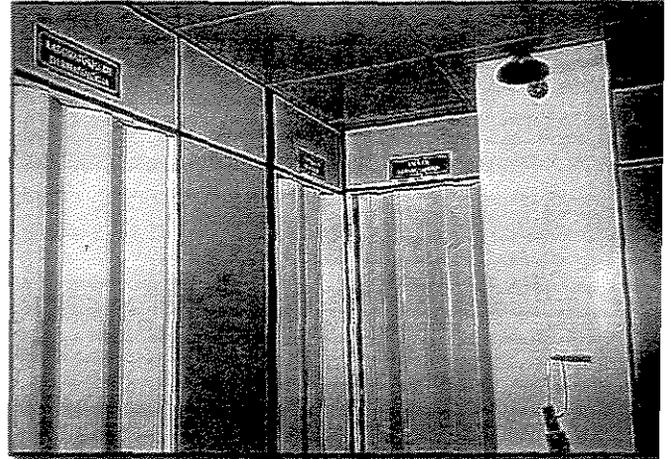
R\$



## EMPRESA REFERÊNCIA - ÁREA TÉCNICA



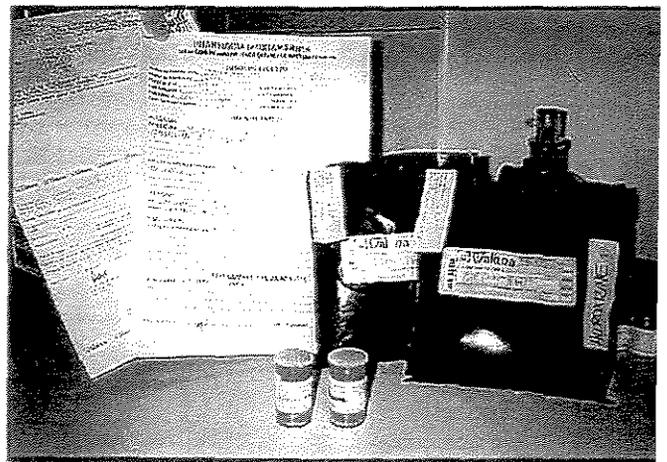
PROCEDIMENTO PARA ENTRADA  
NA ÁREA DOS LABORATÓRIOS



ÁREA DE ACESSO AOS LABORATÓRIOS



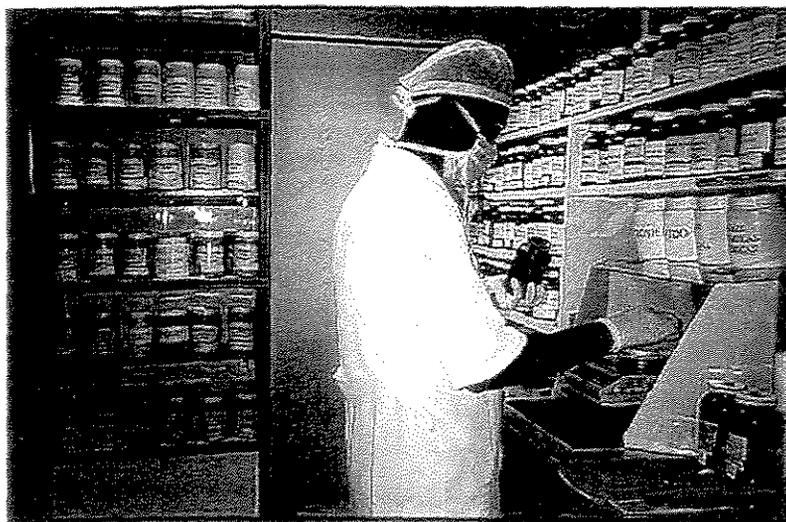
LABORATÓRIO DE CONTROLE DE QUALIDADE



LAUDOS e AMOSTRAS => RASTREABILIDADE

# LABORATÓRIOS DE MANIPULAÇÃO

## USO INTERNO



PESAGEM e ORGANIZAÇÃO DAS MATÉRIAS PRIMAS

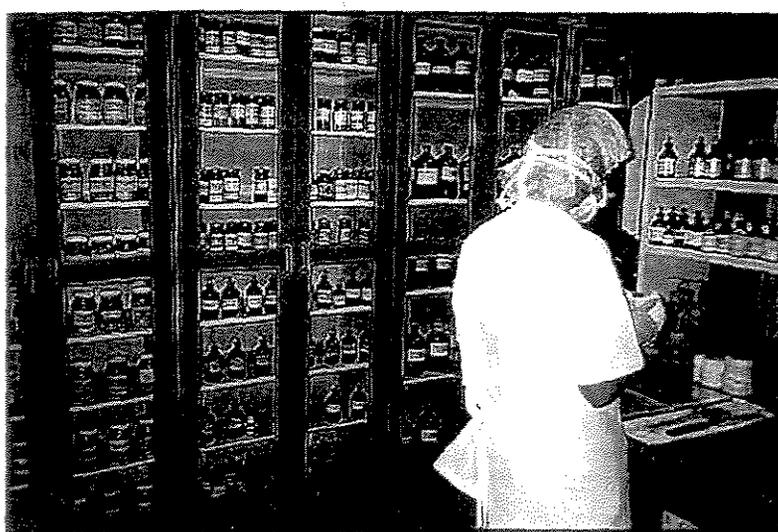


ENCAPSULADORA



EMBALAGEM DE CÁPSULAS: Blist

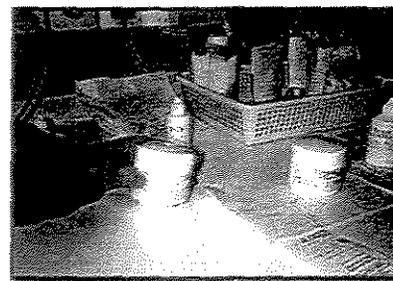
## USO EXTERNO



ORGANIZAÇÃO DAS MATÉRIAS PRIMAS



MANIPULAÇÃO DE FORMULA



EMBALAGEM LACRADA