



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



José Alberto Cépil Júnior

**Análise das estratégias como geradoras de vantagem competitiva:**  
Caso de uma empresa de varejo farmacêutica

Limeira  
2015



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



José Alberto Cépil Júnior

**Análise das estratégias como geradoras de vantagem competitiva:**  
Caso de uma empresa de varejo farmacêutica

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Gestão de Empresas à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Inácio Júnior

Limeira  
2015

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas  
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

C333a Cépil Junior, José Alberto, 1994-  
Análise das estratégias como geradoras de vantagem competitiva : caso de uma empresa de varejo farmacêutico / José Alberto Cépil Junior. – Campinas, SP : [s.n.], 2015.

Orientador: Edmundo Inacio Junior.  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Cultura organizacional. 2. Estratégia. 3. Vantagem competitiva. 4. Estudo de casos. I. Inácio Junior, Edmundo, 1972-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

**Título em outro idioma:** Strategies analysis as generator of competitive advantages: the case of a retail drugstore

**Palavras-chave em inglês:**

Organizational culture

Strategy

Competitive advantage

Case study

**Titulação:** Bacharel em Gestão de Empresas

**Data de entrega do trabalho definitivo:** 26-11-2015

Autor: José Alberto Cépil Júnior

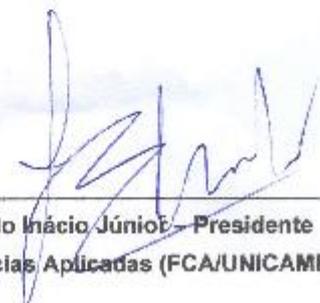
Título: Planejamento Estratégico de uma pequena empresa do varejo farmacêutico

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão de Empresas

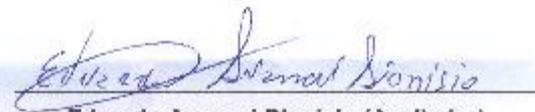
Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: 26/11/2015

**BANCA EXAMINADORA**



\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Edmundo Inácio Júnior – Presidente  
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)



\_\_\_\_\_  
Eduardo Avancel Dionísio (Avalador)  
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada



\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Edmundo Inácio Júnior – Presidente  
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

CÉPIL JUNIOR, José A. Análises das estratégias como geradoras de vantagem competitiva: caso de uma empresa de varejo farmacêutica. 2015. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso Gestão de Empresas – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2015.

## RESUMO

Este trabalho realiza um estudo de caso de uma empresa de varejo farmacêutico através do modelo de cinco forças de Porter e da ótica da Visão Baseada em Recursos. Para se realizar esse estudo, primeiro é preciso entender brevemente o histórico da organização, a consolidação de sua cultura organizacional e também analisar o ambiente geral que ela está inserida; no caso desse trabalho essa análise foi realizada utilizando as seis questões de Barney e Hestely (2011). Este estudo visa relatar a posição da empresa Farmamed em relação a suas concorrentes, onde estão as forças dessa organização e debater possíveis estratégias que vieram à tona através do estudo da bibliografia, acesso a documentos internos para se extrair dados e entrevistas diretamente com o gestor da empresa. Foi realizada uma análise de várias questões consideradas relevantes para a organização no âmbito das duas teorias tanto o modelo de cinco forças de Porter, como a Visão Baseada em Recursos; essa análise foi realizada para identificar as principais fontes de vantagem competitiva da empresa, quais as questões podem ser possíveis ameaças para a organização nesse setor e como lidar com essas ameaças. Outro ponto relevante dessa análise é a busca por quais diferenciais da empresa analisada que a fazem prosperar em um mercado com uma concorrência acirrada.

**Palavras-chave:** Visão Baseada em Recursos. Modelo das cinco forças de Porter. Criação de vantagem competitiva

SOBRENOME, Nome do autor. Título (em inglês): subtítulo (em inglês, se houver). Ano. n.º. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em [nome do curso].) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, ano.

### **ABSTRACT**

This paper studies the case of a retail drugstore through the Porter's five force model and by the Resourced Based View. To accomplish this we first need to understand briefly the organization history, the consolidation of its organizational culture, and analyze the general environment that it is inserted; that general environment analysis in the case of this study it was performed using the six questions of Barney e Hestely (2011). This study aims to report the Farmamed company's position relative to its competitors, where are the strengths of the organization and to discuss the possible strategies that have surface through the study of the literature available, access to internal documents to extract information and interviews directly with the company's manager. An analysis of various questions that were held relevant to the organization in the context of both theories, Porter's five forces and the Resource Based View. This analysis was made to identify the main sources of competitive advantages, what issues may result in potential threats to the organization in that sector, and how to deal with those threats. Another important point of this analysis is the inquiry for what are the company differentials that make this organization prosper in such a market with a fierce competition.

**Keywords:** Resourced Based View. Porter's five force model. Creation of competitive advantages

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	Objetivo do trabalho.....	8
1.2	Escolha da empresa.....	8
1.3	Histórico da organização.....	8
1.4	Método de pesquisa.....	10
1.5	Contexto teórico .....	11
2	Entendimento do ambiente geral da empresa.....	12
2.1	Mudança tecnológica.....	12
2.2	Tendências demográficas.....	12
2.3	Ambiente Geral.....	13
2.4	Clima econômico atual.....	14
2.5	Condições legais e políticas.....	14
2.6	Acontecimentos históricos específicos.....	15
3	Modelo das cinco forças de Porter.....	16
3.1	Ameaças de novos entrantes.....	17
3.2	Poder de negociação dos fornecedores.....	19
3.3	Poder de compra dos compradores.....	19
3.4	Ameaça de produtos substitutos.....	20
3.5	Rivalidade entre concorrentes.....	20
4	Visão baseada em recursos – o modelo VRIO.....	22
4.1.1	A questão do valor.....	23
4.1.2	A questão da raridade.....	23
4.1.3	A questão da imitabilidade.....	24
4.1.4	A questão da organização.....	24
4.2	Limitações do modelo VRIO.....	25
5	Recomendações.....	26
6	CONCLUSÃO.....	27
7	Referências Bibliográficas.....	28

## 1. INTRODUÇÃO

A empresa selecionada é a Farmamed drogarias que começou com dois jovens irmãos empreendedores em 1986, sendo uma rede de farmácias contando com uma farmácia de manipulação de fórmulas. A rede está localizada no interior de São Paulo, mais especificamente nas cidades de Sorocaba, Itu, Salto e Votorantim.

O foco da rede escolhida é sobretudo classes B e C – segundo critério de classificação “Pesquisa de Orçamento Familiares” do IBGE, a rede possui atualmente dezenove drogarias (sendo uma de manipulação, dezesseis drogarias sem manipulação de fórmula e duas farmácias populares).

O mercado no Brasil é bem dinâmico e apresenta o maior número de farmácias no mundo, onde as farmácias independentes representam 90% do ramo. A Farmamed é pioneira em seu ramo: foi a primeira da cidade a desenvolver e implantar um Software “Programa de Farmácia” a partir de 1988. E também foi pioneira com a criação da “Carteirinha do Aposentado”, com a qual os aposentados recebiam um desconto pela preferência.

Segundo os dados IMS HEALTH (2011) apud BRAZIL PHARMA (2012) o mercado brasileiro é majoritariamente composto por drogarias independentes que representam 48% do setor, as redes de farmácias representam 50% e supermercados apenas 2%, esses dados são do ano de 2011, hoje acreditamos que com a expansão das farmácias em supermercados esse número provavelmente aumentou de forma considerável.

O mercado das drogarias movimentou em 2011 R\$ 43 bilhões, representando um crescimento de 19% em relação ao ano de 2010 (IMS HEALTH, 2011 apud BRAZIL PHARMA 2012). O faturamento do mercado farmacêutico no primeiro trimestre de 2015 comparado com 2014 cresceu 12% atingindo R\$ 10,7 bilhões segundo (IMS HEALTH, 2015 apud INTERFARMA, 2015). Esses números são explicados pelo fato que medicamentos são produtos de primeira necessidade, mas há a possibilidade sim de retração. Em outubro mesmo havendo aumento da receitas 9,4% em relação a outubro de 2014, constataram que as vendas em volume, cresceram 2% apenas comparando outubro de 2015 com 2014(IMS HEALTH, 2015 apud. Recentemente no mês de novembro, houve um corte no ICMS dos medicamentos, caindo de 18% para 12%, isso levou a uma redução do custo do remédio para população e como um espaço maior para margem de lucro

### 1.1. Objetivo do trabalho

O trabalho apresentado tem como objetivo compreender o contexto onde a empresa escolhida está inserida. Sua finalidade além desse entendimento mais amplo sobre o assunto está também diretamente ligada a possíveis melhorias correspondentes a todos os aspectos da empresa e seu papel presente no mercado, de forma a gerar vantagem competitiva e aumentar seu Market-share, retenção de clientes, vendas e rentabilidade.

## **1.2. Escolha da empresa**

A rede Farmamed foi escolhida devido a seu crescimento e desenvolvimento acelerado, apesar de se encontrar em um mercado altamente competitivo. Por ter contato com a gerência, é possível entender o ambiente interno e externo da empresa, de forma a poder delinear as estratégias utilizadas no passado, no presente e também conseguir informações sobre decisões futuras da rede em relação a estratégia.

Outros motivos para a escolha da rede foram de que a empresa realmente acredita que o cliente é o único e verdadeiro juiz da qualidade em serviço, além de ser uma empresa inovadora no mercado que sempre busca melhorar em diversos aspectos e também realmente acredita na filosofia do Kaizen. A palavra Kaizen significa em japonês “mudança para melhor” e logo foi adotado como definição de Kaizen o conceito de melhoria contínua.

Segundo Gilmore (1990), a melhoria contínua é a fusão das filosofias organizacionais, técnicas e estruturais para atingir o estado de constante melhoria de desempenho sustentável em todas os processos da empresa de forma constante e ininterrupta

## **1.3. Histórico da empresa escolhida**

Após a decisão de dois irmãos abrirem seu próprio negócio, foram inauguradas as primeiras farmácias em 1986, uma situada no município de Sorocaba e a outra na cidade de Capão Bonito – ambas localizadas no interior do Estado de São Paulo –, sendo que cada irmão se responsabilizou por uma das farmácias.

No início, a consolidação da empresa na região era impossibilitada devido à existência de uma grande drogaria de apreço da população regional – denominada Lila e com cerca de quinhentos clientes ao dia – bem em frente à Farmamed, que contava com praticamente 10 clientes; o fato de que os habitantes de Sorocaba e Capão Bonito eram muito tradicionalistas,

sendo pouco inclinados à mudança nos hábitos de consumo; a convivência com uma inflação galopante no período; dificuldade de acesso a crédito no mercado a uma taxa de juros competitiva, já que a empresa dispunha baixos níveis de capital de giro para financiar e sustentar sua atividade no curto prazo devido à existência

Os primeiros clientes foram conquistados a partir de uma ligação mais próxima através de telefonemas, agendamentos de visitas e visitas pessoais, convidando a todos para conhecerem o seu novo estabelecimento – tratava-se de uma loja pequena, com pouco menos de 34 m<sup>2</sup>, passando muitas vezes despercebida pela população. Essa atitude permitiu que se estabelecesse um ótimo relacionamento entre a farmácia e a microrregião onde estava a loja.

Em 1988, os irmãos romperam a sociedade, sendo que cada um responsabilizou-se pelo seu comércio. Após isso, a drogaria localizada na Av. Hermelino, em Sorocaba, passou a atender a população por 24 horas após um longo conflito com a Legislação existente na época chamada de semana inglesa, onde se estabelecia os plantões de farmácias apoiado pelos Sindicatos e associações da cidade, impedito o funcionamento das farmácias que queriam atender seus clientes em tempo integral.

Em 1988, foi comprada a sede da segunda drogaria, localizada na Avenida Ipanema (Sorocaba), cujas vias de acesso eram bastante precárias. A terceira farmácia foi inaugurada em 1988, seu espaço físico era pequeno (em torno de 40 m<sup>2</sup>), sendo próxima à primeira farmácia. Neste ano a Farmamed lançou no mercado a sua primeira “Carteirinha do Aposentado” e foi feita uma parceria com a Associação dos Aposentados e Pensionistas da Ferrovia Paulista.

Ainda nesta época, após a aquisição do primeiro computador da empresa, foi possível organizar alguns dos processos da drogaria, como as compras e a estocagem. Trata-se do primeiro software de farmácia desenvolvido na cidade. O software passou a ser implantado em toda a rede. O processo encontrou fortes resistências de alguns funcionários que integravam as equipes e não desejavam atualizar seus conhecimentos e práticas com a nova tecnologia.

Em 1991, a irmã do proprietário associou-se à rede, sendo responsável por grande parte dos processos administrativos e foi criada a primeira sede do escritório da empresa. A estruturação da Farmamed enquanto rede efetivou-se nessa época. Foi organizada uma central de compras (Rua Arlindo Luiz, nº 152, em Sorocaba). Aprimorou-se, inclusive, o sistema de informatização da rede na época, facilitando o desconto em folhas de pagamento, o que agilizava as compras.

Em 1992, a Farmamed passou a comercializar com grandes empresas da região – Alberflex, Faço, Ina, Dafner, Maquinasa, Heller, Engrenasa, Sohovos. Foi nesse ano que iniciaram os processos de entregas para indústrias e residências.

A partir de 1993, com a aceleração da inflação, todo o setor varejista de farmácias passou por uma grande crise e diversas drogarias na região tiveram de ser fechadas; incluindo uma distribuidora da Farmamed. Houve uma redução de pessoal, perda de credibilidade, convênios com as empresas e 70% do faturamento.

Em 1999, a Farmamed começou a desenvolver o System Farma, o que permitiu o resgate da estabilidade econômica e convênios com as empresas que havia perdido. Ocorreu a abertura de mais uma loja, em 2000, constituindo-se novamente como a oitava loja da Rede. A rede abarcava mais ou menos 70 funcionários. A partir de 2002, a empresa passou por um período de acelerado crescimento na região, consolidando-se como uma das grandes redes de farmácia de região. Atualmente, a empresa é formada por 20 Drogarias (19 drogarias sem manipulação de formas e 1 com manipulação) distribuídas no interior do Estado de São Paulo – Sorocaba, Itu, Salto, Votorantim.

#### 1.4. Método de pesquisa

Segundo Cooper e Schindler (2003) podemos classificar um planejamento de pesquisa segundo 8 critérios, que são: grau de cristalização da questão de pesquisa, método de coleta de dados, poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas, o objetivo do estudo, a dimensão de tempo, o escopo do tópico, o ambiente de pesquisa e a percepção das pessoas sobre as atividades da empresa. Foram escolhidas seis das oito questões em que na ótica do autor são consideradas mais importantes para analisar o seguinte trabalho

O **grau de cristalização** em que as perguntas foram formuladas é considerado um estudo exploratório, devido a possuir uma estrutura solta e sem muitos objetivos imediatos, o trabalho foi realizado de forma livre, para descobrir hipóteses futuras e abrir portas.

Já no **quesito do poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis**, o trabalho é considerado um experimento, em que analisamos e mudamos as variáveis, para ver hipoteticamente quanto uma variável implica na outra.

**Na questão do objetivo de estudo**, é considerado causal, visto que é mais importante a relação entre as variáveis do que a descrição total dos fatos.

**Na questão da dimensão do tempo**, consideramos um estudo longitudinal pois retrata a história por um período maior, em que acompanha as mudanças referente as estratégias nos anos recentes, analisa o presente e tenta projetar soluções para o futuro.

**Na questão do escopo de tópico** é claramente um estudo de caso, pois a análise contextual de poucas questões são frequentemente analisadas e inter-relacionadas entre si.

**Na questão da percepção dos sujeitos podemos dizer que os sujeitos da empresa não perceberam qualquer desvio da sua rotina diária,** já que a análise foi feita a partir de dados obtidos diretamente com a gerência da empresa, e a vivência na empresa foi realizada de forma que os sujeitos não sabiam que uma pesquisa estava sendo realizada. Os dados obtidos foram cruzados com todo o referencial bibliográfico para produzir a pesquisa.

### **1.5. Contexto teórico**

Para analisar qualquer estratégia é necessário compreender o ambiente geral da empresa. Barney e Hestely (2011) definem seis elementos que estão inter-relacionados, sendo que empresa está no centro desse ambiente. A análise das estratégias foi feita através de dois modelos, o modelo das cinco forças de Michael Porter idealizado em 1979, e a perspectiva da visão baseada em recursos.

## **Capítulo 2: Entendimento do ambiente geral da empresa**

Nesse capítulo foram utilizados os seis elementos de Barney e Hesterly (2011) para o entendimento do ambiente geral da empresa. Após uma breve explicação de cada aspecto da teoria, haverá uma análise da posição da empresa escolhida referente a este aspecto.

### **2.1. Mudança tecnológica**

O primeiro elemento é a mudança tecnológica, que impacta de forma benéfica ou maléfica nas empresas. Ou seja, a possível criação de novos produtos e serviços que derivam das mudanças tecnológicas podem muito bem ser uma oportunidade, de forma que há a criação de novas tecnologias, resultando na abertura ou desenvolvimento de um novo mercado. Mas simultaneamente, é possível que com essas mudanças tecnológicas desapareça a necessidade de um produto ou serviço “antigo”, de que uma empresa montou toda sua cadeia produtiva ao redor.

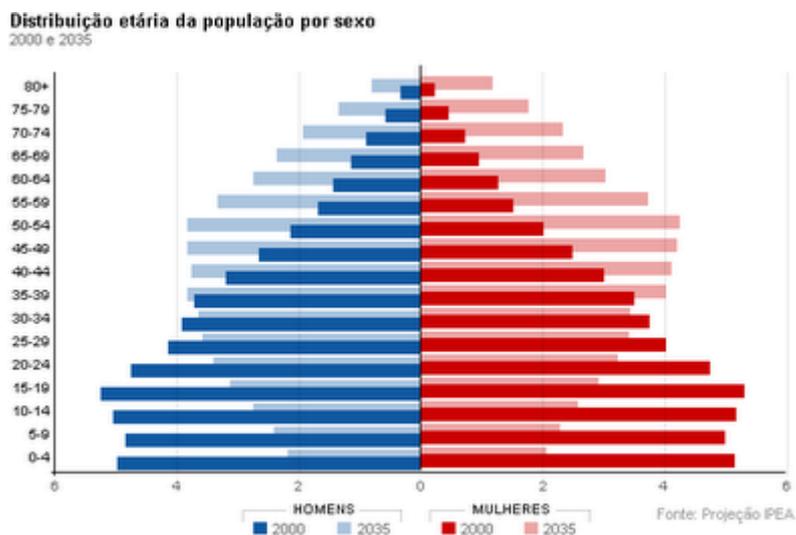
Podemos dizer que com toda mudança tecnológica todos setores foram impactados, principalmente porque com a internet e outros meios é possível pesquisar preços, comprar de lojas on-line que conseguem preços de custo muitos menores por não terem uma estrutura tão grande quanto uma loja física. No caso a expansão do mercado de varejo farmacêutico para e-commerce ainda é recente e acreditamos que pode ser melhor explorado, utilizando uma melhor integração entre compras pela internet, com até farmacêuticos online, venda de medicamentos com receita (a legislação não permite por enquanto), refis de medicamentos de uso contínuo entre outros.

Outro ponto observado na questão tecnológica são os programas de paciente que basicamente conectam o paciente ao produto, ao médico, e ao laboratório. Esses programas realizados pelo laboratório conseguem descontos chegando a 75% do valor do medicamento original. A farmácia ganha com isso, pois os descontos são aprovados pelo próprio laboratório, porém muitas vezes pode perder a capacidade de vender um produto similar que resultaria em mais lucro, pois o cliente já chega na loja com aquele medicamento em mente, diminuído assim a capacidade de persuadir a vender um produto similar e também diminuindo a conexão entre o paciente e a loja/farmacêutico.

## 2.2. Tendências demográficas

O segundo elemento citado por Barney e Hesterly são as tendências demográficas onde os autores explicam seu conceito de demografia como “a distribuição de indivíduos em uma sociedade em termos de idade, sexo, estado civil, renda, etnia e outros atributos pessoais que possam determinar padrões de compra” (BARNEY e HESTELY, 2011). As tendências demográficas resultam de quando as empresas analisam as mudanças demográficas e se adaptam para atender o mercado. O envelhecimento da população brasileira, como já vem ocorrendo em vários outros países, é para o setor de varejo farmacêutico uma oportunidade de aumento de vendas. Esse achatamento da base da pirâmide e aumento do topo significa menores taxas de natalidade e aumento de longevidade da população. Esse maior percentual de idosos precisará de tratamentos e medicamentos para poderem viver mais tempo de forma saudável.

Como mostra a figura a seguir, nos anos futuros podemos ver como a pirâmide brasileira ficará. Esse fenômeno da transição demográfica ocorre devido aos avanços na área de medicina e saúde, além de quedas na taxa de natalidade e mortalidade.



FONTE: Projeção Ipea.

Segundo dados do IBGE, o Brasil se tornará um país de idosos em 2030, devido ao grupo de idosos de 60 anos ou mais que será maior que o número de crianças com até 14 anos em 2030. Porém a transição demográfica apresenta um problema, devido a diminuição da PEA com o aumento dos aposentados, o preço do medicamento terá que baixar devido a renda dos aposentados serem baixa. Para isso talvez sejam necessários projetos de laboratórios para

redução de preços ou expansão e readequação de projetos governamentais, como subsídio para quem precisa de um medicamento e não consegue comprá-lo.

### **2.3. Ambiente geral**

O terceiro elemento do ambiente geral é o cenário cultural que a empresa está inserida. Entender a cultura do local, o que é permissível, encorajado e o que não é permitido, inadmissível e muitas vezes ilícito é vital para a organização triunfar e desenvolver suas vantagens competitivas.

### **2.4. Clima econômico atual**

O quarto elemento é o clima econômico atual que se refere à vitalidade da economia, podendo levar em conta fatores como inflação, PIB, taxa de desemprego, taxa de câmbio, PPC (paridade do poder de compra) etc. Já é fato conhecido que a crise de 2015 impactou todos setores da economia devido ao aumento do desemprego, inflação, do PIB, da carga tributária e muitos outros fatores que vem causando a entrada do país em uma recessão.

Na empresa analisada houve uma perda de 5% do faturamento devido à crise econômica, porém houve uma perda maior de rentabilidade devido a Farmamed estar posicionada em Sorocaba e seus arredores, que é uma região que está em franco crescimento e que recentemente houve um grande aumento das concorrentes de grande porte, fazendo-se necessário uma maior concessão de desconto para poder competir com essas grandes redes.

### **2.5. Condições legais e políticas**

O quinto elemento são as condições legais e políticas, onde se analisa a legislação e também qual o papel do governo em relação às empresas. Isso envolve a presença ou não de legislações antitruste e legislações ambientais.

Segundo o artigo 196 da constituição de 1988, CF88 a saúde é dever do Estado e um direito de todos, que devem ser aplicados os princípios de universalidade, integridade e equidade.

Podemos citar como exemplo no setor de farmácias a entrada da farmácia popular, quando o decreto no. 5090/04 (BRASIL, 2005) foi instituído o programa Farmácia Popular do Brasil (PFPPB), cujo ideal é integrar os governos estaduais e municipais para realizar a implementação da Farmácia Popular. O programa de Farmácia popular também tem muitas parcerias com instituições de ensino superior e conta até com um manual criado pelo ministério da saúde “Programa farmácia popular do Brasil: manual básico (BRASIL, 2005).”

O programa passou por inúmeras expansões, entre elas a inclusão de contraceptivos em junho de 2007, e em abril de 2010 foi incluída a Insulina regular, e a incorporação da sinvastatina (medicamento para controle do colesterol). No mesmo ano e no ano seguinte, o governo ampliou para incorporar também medicamentos de hipertensão, osteoporose, rinite, asma, Parkinson; e passou a ser sem custo medicamentos para tratar hipertensão e diabetes.

### **2.6. Acontecimentos históricos específicos**

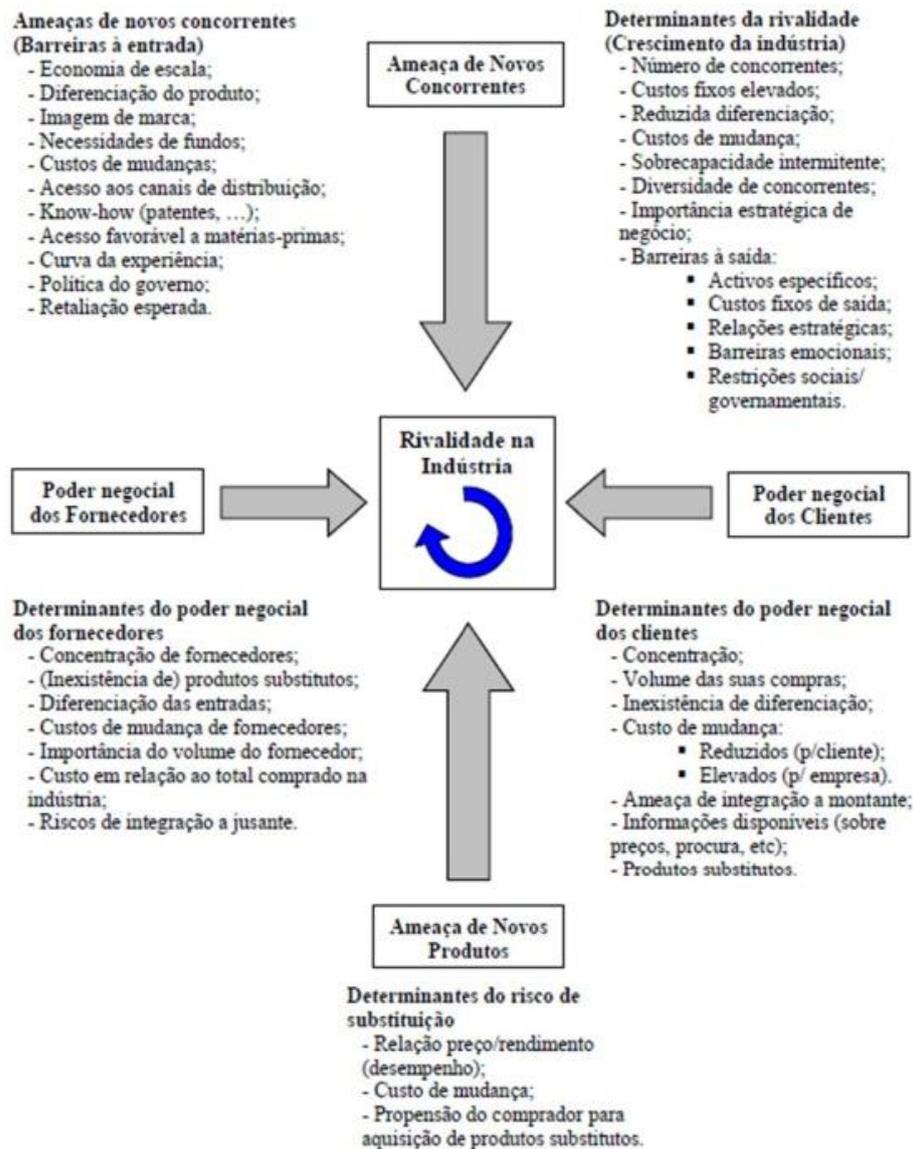
O sexto elemento envolve acontecimentos específicos de certo país ou local, dentre esses acontecimentos podemos citar: guerra, fome, recessão, relações com outros países etc.

### **Capítulo 3: Modelo das cinco forças de Porter**

Assim como o capítulo anterior, este abrangerá o modelo teórico criado por Michael Porter e após cada aspecto citado, será analisada a situação da empresa escolhida em cada aspecto.

O modelo das cinco forças foi desenvolvido por Michael E. Porter enquanto trabalhava na Harvard Business School e o Boston Consulting Group (BCG). Porter reforça a ideia de que a competição é vista de forma limitada pelos gestores e não deve ser analisada apenas como uma briga entre a empresa e seus concorrentes. Porter amplia essa visão e expressa um modelo de concorrência onde existem cinco forças: ameaça de novos entrantes, poder de negociação de fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre empresas concorrentes. O modelo das cinco forças é abrangente pois ele considera que os fornecedores podem se tornar competidores da empresa integrando para frente e os compradores também integrando para trás. Além dessas ameaças também existem os produtos/serviços substitutos e as possíveis empresas entrantes nesse mercado.

Figura 1 – Cinco forças de Porter



Fonte: Lana e Freitas (2011), p. 29.

### 3.1. Ameaças de novos entrantes

Um dos principais riscos envolvendo novos entrantes é o aumento da capacidade de produção de um bem, que ao menos que a demanda também aumente, resulta em menores custos para o consumidor e menor retorno para as empresas envolvidas. Por isso as empresas

já estabelecidas no setor criam barreiras de entrada e quando um novo entrante tenta se estabelecer no mercado, usam retaliação para impedir esse novo concorrente de se estabelecer no setor. Entre essas barreiras podemos citar: economias de escala, diferenciação de produtos, requisito de capital, custos de mudança, acesso a canais de distribuição, políticas governamentais etc.

Um dos fatores que determinam a decisão de entrar em um setor por parte de uma empresa é a retaliação esperada: se a reação de retaliação for intensa e sua execução for rápida, reduz bastante a probabilidade de novos entrantes se arrisquem nesse mercado.

Outra forma de uma nova entrante evitar barreiras de entrada é achar ou criar nichos de mercado onde as grandes empresas já estabelecidas não atendem, isso geralmente é feito por pequenas empresas empreendedoras que após ganharem tamanho e espaço no mercado, podem mover também para competir com outros produtos de suas concorrentes. É isso que a empresa analisada faz para estabelecer seu lugar no mercado, fornecendo um atendimento e um relacionamento com o cliente de forma que as redes maiores não conseguem realizar, devido ao foco no cliente que é estabelecido desde a contratação dos colaboradores pelo RH, que buscam um específico perfil para atender cada loja e seus diferentes públicos alvos, até constantes treinamentos e uma estrutura hierárquica menos centralizada que o restante do setor. Segundo (Bateman 2006):

“Em organizações descentralizadas, mais decisões são tomadas em níveis inferiores. Idealmente, a tomada de decisões deve ocorrer no nível das pessoas mais diretamente afetadas e que tem o conhecimento mais profundo do problema. Isso é de especial importância quando o ambiente empresarial está em rápida mutação e são necessárias decisões rápidas e boas” (Pag x)

A empresa está inserida em um setor altamente competitivo e dinâmico e com muitas grandes redes, podemos ver nos anos recentes essa tendência do aumento do Market-share das grandes redes em relação as menores redes, essa tendência é mostrada por exemplo com a compra da Onofre pela gigante americana CVS em 2013, e também pelo interesse demonstrado pela Walgreens no nosso país.

Na empresa analisada há várias estratégias em posicionamento, entre elas podemos citar o atendimento diferenciado e a atenção na orientação no uso de medicamentos, algo que as concorrentes não fazem, e que contribui para o aumento das vendas. Segundo Porter (2004) a

redução de vendas de uma organização é um dos principais efeitos provenientes da entrada de novos concorrentes no mercado

### **3.2. Poder de negociação dos fornecedores**

Os fornecedores podem exercer seu poder de negociação através de aumento ou redução de preços, também alterando a quantidade e qualidade de produtos/serviços oferecidos. Podemos dizer que uma situação onde os fornecedores são poderosos seu poder de barganha chega a ser similar a fortes compradores. Os fornecedores podem afetar drasticamente o retorno de uma empresa, de forma que o aumento dos preços dos insumos poderá levar a organização a uma perda de lucratividade e até uma possível falência.

Quanto mais concentrado o grupo de fornecedores for em relação ao setor que vendem, maior é seu poder. O poder dos fornecedores também aumenta quando não há produtos substitutos satisfatórios para as organizações do setor.

Outro risco é a integração para frente por parte dos fornecedores, este risco é ampliado quando eles oferecem um produto altamente diferenciado e possuem grandes recursos para investimento.

Na empresa analisada o poder de negociação dos fornecedores vem principalmente do fato da compra ser de altos volumes de produto. Para redes menores de farmácia, a compra é feita principalmente através de diversos distribuidores e dificilmente diretamente com o próprio fabricante, como é o caso da empresa Farmamed. Já as redes maiores compram diretamente com os fabricantes, conseguindo um desconto e condições muito melhores, através da eliminação do intermediário. Essa progressão de desconto com a quantidade tem grande relevância e impacto nos lucros.

A empresa analisada, mesmo comprando majoritariamente de distribuidoras seus medicamentos, perfumarias e outros, negociou melhores condições de compra. Essas condições vão além de desconto, para também melhoria de prazos, por exemplo, o prazo subiu de 25 dias para 40 dias com o aumento do volume. Isso possibilita uma maior quantidade de produtos em estoque, melhorando a rotatividade de estoque e a oferta de produtos para os clientes.

### **3.3. Poder de compra dos compradores**

Os compradores têm um grande poder, pois podem exigir melhor qualidade, menor preço, melhor atendimento, tudo através do incentivo da competição entre as empresas que atendem as demandas dos clientes para aumentar seu market-share.

Alguns fatores podem fazer com que os clientes tenham um grande poder, entre eles: compram grandes percentagens da produção total do setor, há pouca diferenciação de produtos entre empresas concorrentes (então podem mudar de produto sem grande ou nenhum custo), a importância dos fornecedores para a qualidade final do produto é baixa, compradores tem um bom conhecimento da estrutura produtiva e de custos (principalmente hoje com a internet).

Um dos problemas que muitas redes menores enfrentam é a concessão de margem de desconto que alguns compradores exigem, principalmente levando em conta que as redes menores compram quantidades menores e conseqüentemente conseguem descontos menores que as redes de maior porte. Logo o enfoque e a diferenciação principal da rede analisada e o seu atendimento, sendo uma das principais fontes de vantagem competitiva, que segundo Kotler e Keller (2006), a fidelização do cliente vem de se aproximar do mesmo

#### **3.4. Ameaça de produtos substitutos**

Produtos substitutos são bens ou serviços que realizam funções iguais ou semelhantes a um produto já estabelecido em um setor. Esses produtos se tornam atraentes aos olhos dos clientes quando o custo de mudança é pouco ou nulo, quando o preço é mais baixo ou quando sua qualidade ou desempenho é melhor. É por essa razão que muitas empresas focam em diferenciação de seu produto, para evitar o apelo de um produto substituto na perspectiva do cliente. Outro fator importante quando pensamos em produtos substitutos é que eles limitam o potencial de lucro de um setor, pois estabelecem um teto nos preços do mercado.

A inovação tecnológica também potencializa a ameaça de um produto substituto, podemos ver casos em que um produto, por exemplo, o aparelho de fax foi substituído de forma quase completa por outros meios, principalmente o e-mail.

#### **3.5. Rivalidade entre concorrentes**

As empresas competem entre si e todas as ações que tomam são para inovar, pois viram uma oportunidade para melhorar sua posição no setor, ou para se equiparar a outra organização do setor que realizou alguma mudança.

As empresas de um setor dificilmente serão homogêneas, sendo que cada uma dessas organizações foca em diferentes estratégias de diferenciação de produtos e serviços para gerar

vantagens competitivas. Essas diferenças vêm da diferença de recursos, diferentes focos, histórias e culturas organizacionais entre as empresas do setor. Essa diferenciação reduz a rivalidade entre concorrentes, de forma que se cada empresa tiver um foco diferente, o resultado é uma menor competição entre elas. Esse caso ocorre em vários setores, porém existem setores em que a diferenciação do produto não é uma estratégia possível devido a características dessa indústria, então as empresas não têm escolha a não ser competir por quem oferece o produto com menor preço.

Segundo Barney e Hesterly (2011), um alto nível de rivalidade no setor geralmente resulta em vários cortes de preço, constante inovação e novos produtos. Essa competição tende a aumentar quando no setor existem muitas empresas e elas são do mesmo tamanho.

As organizações de um setor geralmente estão se analisando constantemente, para ver qual caminho seus concorrentes estão tomando, quais são suas estratégias tanto de curto-prazo como de longo-prazo, quais são seus pontos fortes e fracos. Outro ponto relevante é uma empresa pesquisar, entender e tentar prever qual será a reação dos seus concorrentes em relação a uma mudança a ser implementada. Além de fazer uma previsão, é necessário pensar em estratégias para combater a possível retaliação por parte dos concorrentes.

É necessário que a empresa desenvolva sua inteligência competitiva, conceito que é definido assim por Hitt et al (2008):

“Inteligência competitiva é o conjunto de dados e informações que a empresa coleta para entender e prever melhor os objetivos, estratégias, premissas e capacidade dos concorrentes”(p. 58)

Essa análise não deve ser feita apenas dos concorrentes, mas também das políticas e legislações vigentes em um país. A aquisição de inteligência competitiva vai desde a leitura do site do concorrente, analisar todos dados públicos disponíveis, conversar com ex-funcionários da empresa; tudo isso em prol de conseguir entender melhor o concorrente e gerar vantagens competitivas.

Um dos diferenciais da empresa analisada sobre suas concorrentes é a autonomia dos gestores e gerentes, que resulta numa abordagem diferenciada para cada ponto existente em uma farmácia dessa rede, essa maior autonomia resulta em um maior poder de adaptação aos fatores exclusivos daquele ambiente, desde público alvo, horários de pico de movimento e organização dos colaboradores para melhor atender essa demanda.

Outro fator diferencial entre a rede analisada e suas concorrentes no mercado são amplas campanhas como a “segunda caixa é grátis” para genéricos de uso contínuo, fins de semana

com preço de fábrica nos anticoncepcionais, e o foco no aposentado que segundo Motta e Silva (2004) uma maneira de manter um diferencial competitivo entre as redes, é precisamente o atendimento diferenciando da terceira idade.

#### **Capítulo 4: Visão Baseada em recursos – o modelo VRIO**

Seguindo o modelo dos capítulos anteriores, esse também contará com uma breve explicação da teoria escolhida, seguida por uma análise da posição da empresa Farmamed em cada aspecto teórico citado.

Na década de 70 e 80 o foco sobre estratégia era sua formulação, podemos ver essa dominância olhando a teoria mais relevante da época que era o modelo das cinco forças de Porter. Passando para os anos 90, o foco começou a ser os recursos e suas formações em uma organização de forma que a Teoria baseada em recursos, também chamado de Visão Baseada em Recursos ou o modelo VRIO, foi criada e ganhou popularidade, como uma nova forma de ver a estratégia nas empresas. Essa perspectiva do VBR nos anos 80 entrou em conflito com a visão vigente da época, que era a visão de Porter, devido à visão porteriana de colocar a diferença entre as firmas em fatores externos como o posicionamento da organização dentro do mercado. Podemos observar que diferentemente das teorias clássicas que analisam o ambiente externo e depois sugerem uma estratégia, a visão baseada em recursos foca a questão da estratégia internamente, onde os recursos internos da empresa são o foco para desenvolver essas estratégias. Nesse quesito podemos dizer que o VBR vem como uma inovação, uma visão de “dentro para fora” indo contra a corrente das visões mais clássicas que existiam até o momento. Diríamos que no geral, segundo o VBR, o desempenho de uma organização para ser competitiva está mais ligado aos recursos que essa organização tem e administra do que o setor que ela está inserida.

A Visão baseada em recursos - VBR também chamado de modelo VRIO segundo Barney e Hesterly (2011, cap. 3): “VBR é um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva”. (p. 64)

Para entender a aplicação do VBR, é necessário entender a premissa citada por Barney em 1991 de que os recursos de uma organização em uma mesma indústria são distribuídos de forma desigual, essa suposição chama-se *heterogeneidade de recursos*, criando a necessidade de explorar esses recursos criando assim vantagem competitiva relativamente duradoura. A geração dessas vantagens competitivas advém de recursos e capacidades. Recursos que podem ser tanto tangíveis e intangíveis, e capacidade é a forma que a empresa administra esse conjunto

de recursos que ela possui. Outra suposição é a de *imobilidade de recursos*, em que a diferença entre capacidades e recursos de uma empresa são duradouras, pois são custosas e muitas vezes desenvolvidas através do tempo.

O modelo VRIO é aplicável para analisar forças e fraquezas internas da empresa. São quatro questões que devem ser analisadas referente a todos os recursos da organização: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. As firmas são consideradas feixes de recursos na visão de (WERNERFELT, 1984) ou como um aglomerado de capacidade e competências (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Um desafio na aplicação do modelo VRIO vem do fato que na maioria dos casos os ativos que são valiosos, raros, difíceis de imitar geralmente são intangíveis, sendo assim difícil ou até mesmo impossível de mensurar.

A partir da década de 1990, vários autores expandiram com base no VRIO, podemos citar entre eles Prahalad e Hamel (1990) que propuseram um modelo onde a corporação seria como uma árvore, onde as organizações cujas competências são melhores desenvolvidas terão vantagem competitiva sobre suas concorrentes, foi a partir desse trabalho que surgiu o conceito de *core competence*. Segundo Prahalad e Hamel, *core competence* designa as competências estratégicas que são únicas de uma organização e diferente entre si que lhe conferem uma vantagem competitiva intrínseca e que por essa razão são os pilares que fazem essa organização ser diferenciada

#### **4.1.1 A questão do valor**

Segundo Barney e Hesterly (1991, cap 3), a principal pergunta a ser feita na questão do valor é: “Os recursos e capacidades permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa?” (p. 66, 67). Se a resposta for “sim”, os recursos são forças, se a resposta for “não”, são fraquezas.

#### **4.1.2 A questão da raridade**

Um recurso nunca será valioso se for de fácil imitação, pois apenas sendo um recurso valioso e raro pode extrair uma grande vantagem competitiva, que conseqüentemente impacta em custos, receitas. A inovação através do uso de recursos e capacidades englobam tanto a tecnologia da empresa como sua cultura organizacional, dessa forma criando recursos e capacidades que além de valiosos, são de difícil imitação por parte de outras organizações do mesmo setor no mercado.

O grau de raridade necessária de um recurso ou capacidade para gerar vantagem competitiva é variável, dependendo de qual setor a empresa está inserida e suas peculiaridades. (BARNEY; HESTELY; 2007) afirmam que um recurso nunca será fonte de vantagem competitiva se for controlado por vários concorrentes, mesmo que seja um recurso seja valioso. Ou seja, a vantagem a vantagem competitiva é apenas quando esse recurso não é controlado por inúmeros concorrentes.

#### **4.1.3 A questão da imitabilidade**

A questão da imitabilidade muitas vezes não significa que certo recurso ou capacidade utilizado pela empresa seja impossível de imitar. Para esta questão, outros fatores são relevantes, principalmente se para adquirir essa capacidade ou recurso as empresas enfrentariam uma enorme desvantagem de custo para obtê-lo ou criá-lo em comparação às empresas que já possuem esse recurso.

A imitabilidade também pode ser realizada de duas formas: duplicação direta e substituição. As empresas encontram várias barreiras para imitar um recurso ou capacidade, segundo Barney e Hesterly (2007), são elas: Condições históricas únicas, ambiguidade causal, complexidade sociais e patentes. Ou seja, a organização deve usar tudo ao seu favor para criar barreiras para imitação, usando todos fatores disponíveis, entre eles podemos citar condições históricas que podem favorecer sua competitividade.

No caso da empresa analisada um dos recursos que podemos ver como um recurso que é de difícil imitação, pois as empresas passariam por várias barreiras para adquirir esse recurso é a cultura organizacional da empresa que engloba em todos seus processos sua filosofia de existir, com o foco nas pessoas e no atendimento. Essa cultura de atendimento veio desde o surgimento da empresa onde a primeira loja foi instalada em frente a uma loja concorrente já bem-conceituada na região que era a Lila, apesar de a Farmamed ser bem menor e não ter nome no mercado, devido ao seu conjunto de recursos começou a ter grande sucesso. Nesse conjunto de recursos podemos citar principalmente o foco nas pessoas e no atendimento, essa ênfase na primeira loja fez com que os colaboradores soubessem o nome do cliente e tivessem conhecimento de seus familiares, foi realizado até visita na casa dos clientes para atendê-los

#### **4.1.4 A questão da organização**

A questão da organização é vital pois é através dela que as empresas conseguem aproveitar seus recursos valiosos, raros e de difícil imitação. A questão da organização envolve

todos aspectos da empresa: seu modelo de gerência, relações informais, políticas de remuneração, incentivo a inovação e basicamente toda sua cultura organizacional.

O modelo de gerência descentralizado e com grande espaço para seus colaboradores tomarem decisões em referente a sua unidade. Segundo Bateman (2006) uma das vantagens desse modelo é que os geradores de soluções estão “inseridos” no problema, possibilitando uma decisão mais direta e mais específica para cada caso.

#### **4.2 Limitações do modelo VRIO**

Uma das primeiras críticas ao modelo VRIO foi que ele não leva em conta os desafios da administração, além da teoria não ir a fundo de como devem ser desenvolvidos e obtidos esses recursos. A VBR também é criticada por não dar a devida importância ao fato de que os recursos são mutáveis e nem sempre os gestores têm o controle total deles, além de não conseguirem controlar fatores que podem influenciar na demanda de seu produto.

Outra crítica de Connor (2002) é que a Visão Baseada em Recursos apenas tem aplicabilidade em grandes organizações, visto que a capacidade de gerar vantagens competitivas de pequenas organizações muitas vezes reside em fatos fora do que a teoria baseada em recursos prevê.

Uma crítica de Barney (2002) é que o VBR é aplicável apenas em indústrias em que as ‘regras do jogo’ se mantem, ou seja mercados relativamente estáveis. Se aplicarmos essa teoria em mercados dinâmicos e imprevisíveis onde existem tecnologias novas sendo introduzidas, podemos constatar que os valores dados para cada recurso são mutáveis e podem mudar radicalmente, dessa forma não sustenta o fato de que os recursos são relativamente estáveis, uma das premissas pilar da teoria da visão baseada em recursos.

Outra crítica é que o sucesso de uma empresa não é garantido, mesmo que a organização cumpra todos quesitos do modelo VRIO, de forma que há outros fatores que influenciam para atingir vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo e nem sempre a influência dos recursos é decisiva para se atingir as vantagens competitivas sustentáveis.

Uma crítica feita ao modelo de Barney é não tratar os recursos como redes, conjuntos de fatores interligados; para sanear esse problema alguns autores como Black & Boal (1994) propõem que os recursos sejam tratados como fatores interligados que influenciam uns aos outros e não como fatores independentes

## 5 Recomendações

A Farmamed deve continuar com o foco no cliente, na produção desse trabalho viu-se a importância de colocar o cliente e seu atendimento em primeiro lugar. Através da análise do VRIO vemos que o atendimento é o recurso que oferece mais vantagem competitiva para a empresa analisada. Entre as melhorias recomendadas o foco principal no momento deve ser a **implementação de um plano de marketing de relacionamento**, um programa de fidelidade que aumente mais ainda a retenção e lealdade de clientes. Mesmo com as dificuldades da legislação da ANVISA sobre CRM com a vendas de medicamentos, é possível um sistema de bônus, que ofereça desconto cumulativos para a próxima compra, dessa forma aumentando a retenção de clientes. Essa implementação do CRM não só aumenta a retenção de clientes, como restabelece relações com clientes inativos além de oferecer para a empresa uma ampla base de dados para realizar uma gestão do clientes; essa gestão de clientes oferece várias possibilidades como por exemplo, um marketing one-to-one para se aproximar do cliente, identificar seus hábitos e oferecer através de, mala direta ou disparo de e-mails, ofertas especiais para ele, refil automáticos de medicação. A implantação do CRM pode melhorar muito a gestão, além de aumentar as vendas e retenção de clientes, traça o perfil de cada consumidor e como podemos atender as necessidades específicas de cada consumidor.

Outro ponto interessante é a questão do fornecimento: apesar das compras de medicamentos serem centralizadas, ela é realizada através de distribuidores que entregam loja a loja separadamente, dessa forma perdendo possibilidade para maiores descontos e também muitas vezes causando retrabalho para remanejar esse estoque entre as lojas. É necessário para uma empresa desse porte que busca crescer ainda mais no futuro é a **implementação de um Centro de Distribuição**. Esse CD melhoraria toda a logística, tempo de entrega, abastecimento, diminuiria a ruptura de estoque e reduziria custos no longo prazo. Para realizar isso de forma eficiente é necessário a criação de um plano de **trade marketing** para melhores condições com fornecedores, principalmente na substituição parcial de compras por distribuidoras por fabricantes diretamente, isso possibilita melhores descontos e condições. Além de alinhar diretamente compra por volumes e descontos maiores para ações específicas nos pontos de venda para alavancar a venda daquele produto.

Outra mudança necessária para que a gerência tenha consciência da situação da empresa e atinja seus objetivos, é adoção de **indicadores e reuniões** para a equipe de gestores. Essas reuniões podem ser semanais, e a escolha dos indicadores pode ser por exemplo, margem de

desconto, ticket médio por loja, rentabilidade, lucro líquido, percentual de cada tipo de produto vendido entre outros. O objetivo é escolher indicadores em que o objetivo seja a rentabilidade e sustentabilidade da empresa.

## 5. CONCLUSÃO

O trabalho buscou ampliar a percepção da empresa e do setor analisado, analisando os dados e constatações para que esse trabalho leve a novas ideias a serem debatidas e possivelmente implementadas na empresa. O objetivo foi fazer uma análise para podermos ter uma visão mais ampla que além de mostrar novos caminhos, também fique evidente o que a empresa já faz corretamente, ou seja, quais são seus recursos que podem ser considerados valiosos, raros, de difícil imitação e com valor para organização, além da análise do cenário utilizando as cinco forças de Porter.

Um dos principais recursos a serem considerados são as questões propostas pelo VRIO de que o entendimento é de difícil imitação, pois reflete a cultura organizacional da Farmamed, que sempre teve esse foco com treinamentos constantes e escolha de um perfil de colaborador por parte do departamento de recursos humanos. É um recurso valioso, pois agrega valor no faturamento, aumenta a retenção de clientes, aumenta a satisfação do cliente, aumenta o ticket médio; é também um recurso raro pois há poucas empresas no setor com esse foco intenso no atendimento; é um recurso de difícil imitação por estar intrinsecamente envolvido com a cultura organizacional, custos financeiros de treinamento; e é um recurso que está alinhado com a organização, de forma que todas as políticas e processos da organização são congruentes com esse recurso e estão fortemente ligados.

O trabalho teve suas limitações, entre elas a falta de profundidade em algumas questões, falta de dados, e falta de um objetivo delineado pois a proposta é um estudo exploratório. O tema tem muito a ser explorado, este trabalho refere-se apenas à superfície de algo mais profundo, porém já foi possível extrair ideias para trabalhos futuros. Uma ideia interessante devido a sua importância na empresa analisada, seria a realização de um trabalho sobre planejamento estratégico com ênfase em marketing de relacionamento. A contratação de um software para gerir essa questão, oferecer descontos personalizados, basicamente tratando os clientes cada um de uma forma personalizada. Esse caminho foi vislumbrado como possível apenas através desse trabalho, devido a constatação de um dos mais recursos da empresa analisada.

## 7. Referências Bibliográficas

BARNEY, Jay. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Texas: Texas A&M University, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall Brasil, 2011

BATEMAN, Thomas S.; SNELL. SCOTT A. **Administração: novo cenário competitivo. 2. ed.** São Paulo: Atlas, 2006.

BLACK, Janice A.; BOAL, Kimberly B.. Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**. [], p. 131-148. 14 jun. 2007.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>.

CONNOR, T. (2002). **The resource-based view of strategy and its value to practising managers**. Strategic Change

Decreto no. 5090, de 20 de maio de 2004. Regulamenta a Lei no. 10858, de 13 de abril de 2004, e instui o programa “Farmácia Popular do Brasil” e dá outras providencias. **Diario Oficial da União**, Brasília, DF, N. 97, p.6, 21 de maio 2004<sup>a</sup>

GILMORE, H. L. (1990). **Continuous Incremental Improvement: An Operations Strategy for Higher Quality, Lower Costs, and Global Competitiveness**. SAM Advanced Management Journal.

HITT, M A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KIECHEL, W. **Os mestres da estratégia: a história das mentes brilhantes que inventaram o pensamento estratégico e revolucionaram o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LANA, André Fernandes de; FREITAS, Rodolfo Barbosa. **Desenvolvimento e implantação da gestão estratégica em uma empresa Junior**. 2011. 72 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2011.

PORTAL DA SAUDE. **Programa de Farmácia Popular do Brasil**. 2015. Disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio/principal/leia-mais-o-ministerio/346-sctie->

[raiz/daf-raiz/farmacia-popular/11-farmacia-popular/18008-programa-farmacia-popular-do-brasil>](#).

Acesso em: 20 nov. 2015.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **A Competência Essencial da Corporação**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. (Org.) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998