



A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico

Chain of values and the five competitive forces as strategic planning methodology

Katiuscia de Fátima Schiemer Vargas^[a], Gilnei Luiz de Moura^[b], Daiane de Fátima dos Santos Bueno^[c], Eliane Suely Everling Paim^[d]

^[a] Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM), Santa Maria, RS - Brasil, e-mail: kati_schiemer@yahoo.com.br

^[b] Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), professor adjunto da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS - Brasil, e-mail: mrgmoura@smail.ufsm.br

^[c] Pós-graduada em Administração Pública e Gestão de Cidades pela Uninter-Facinter, Panambi, RS - Brasil, e-mail: daiane_bueno@pb.iffarroupilha.edu.br

^[d] Mestre em Modelagem Matemática pela Universidade de Ijuí (Unijuí), professora da Universidade de Cruz Alta (Unicruz), Cruz Alta, RS - Brasil, e-mail: epaim@unicruz.edu.br

Resumo

O presente artigo tem o intuito de compreender as possíveis vantagens da utilização da cadeia de valores e das cinco forças competitivas, propostas por Porter (1990; 1992), na implementação do planejamento estratégico na área da saúde, mais especificamente no ramo comercial de farmácia (drogarias). Por isso, este estudo é: uma pesquisa descritiva quanto ao objetivo; qualitativa, quanto à análise; e de estudo de caso, quanto à estratégia de abordagem do problema. Nesse sentido, foram identificadas as seguintes vantagens inerentes à utilização da cadeia de valores como instrumento metodológico de planejamento estratégico: (i) sistema de identificação de pontos fortes e fracos de maneira objetiva e eficaz; (ii) subsídio para a formulação de estratégias dentro do planejamento condizentes com a realidade interna da organização; e (iii) percepção de possível compartilhamento e envolvimento de ações e de informações em todas atividades – primárias e de apoio – da organização. Com relação à utilização das cinco forças competitivas, identificam-se como vantagens: (i) a identificação de vantagens competitivas; (ii) a exploração das vantagens competitivas identificadas; (iii) a identificação de oportunidades a serem vislumbradas pela organização; e (iv) a abordagem das ameaças ambientais, a fim de exercer a proatividade diante de possíveis mudanças ambientais. O estudo demonstra a fragilidade da empresa pelo desconhecimento tanto do ambiente interno quanto externo, das formas e procedimentos mínimos necessários para a gestão do empreendimento, manutenção e desenvolvimento deste. Sendo assim, considera-se que as devidas adequações, sem grandes investimentos, e considerando-se o longo prazo, desenham para a empresa uma possibilidade ampla de desenvolvimento e de adequação aos fatores do ambiente mercadológico.

Palavras-chave: Cadeia de valores. Cinco forças competitivas. Planejamento estratégico.

Abstract

This paper aims to analyze the possible advantages of using the value chain and the five competitive forces as also the methodology proposed by Porter (1990; 1992) in the implementation of strategic planning in health, more specifically in the commercial arm of the pharmacy (drugstores). Therefore, it is a descriptive qualitative approach as a strategy that addresses a case study. Accordingly, we identified the following advantages of using the value chain as a methodological tool for strategic planning: (i) identification system strengths and weaknesses objectively and effectively, (ii) allowance for the formulating of strategies within the planning consistent with the internal reality of the organization and; (iii) perception of possible involvement and sharing of actions and information on all activities – primary and support – of the organization. Regarding use of the five competitive forces are identified as advantages: (i) the identification of competitive advantages, (ii) exploring the competitive advantages identified, (iii) identification of opportunities to be glimpsed by the organization and; (iv) development of threat environments in order to carry out proactive forward to possible environmental changes. The study demonstrates the fragility of the company's lack of both the internal and external environment, the minimum necessary forms and procedures for managing the development, maintenance and development of this. Therefore, it is considered that the necessary adaptations without large investments, and considering the long term, the company draw for a chance wide development and adaptation to the market environment factors.

Keywords: Value chain. Five forces competitive. Strategic planning.

Introdução

Desde a Antiguidade, o conhecimento da utilização correta e eficaz de medicamentos no tratamento de doenças e enfermidades é aplicado. Isso se fez pelos antigos, que utilizavam princípios ativos oriundos da natureza para o tratamento de males e dores quaisquer; essas pessoas eram considerados “boticários”, os antecessores dos farmacêuticos. Desde a utilização primária de princípios ativos até a preparação magistral e industrialização de medicamentos e insumos farmacêuticos, se observa a notória ascensão desse segmento. O ramo farmacêutico abrange perceptivelmente um escopo significativo no ramo comercial, incluindo indústrias, distribuidoras, farmácias magistrais e drogarias.

As drogarias são estabelecimentos que comercializam e dispensam medicamentos, insumos farmacêuticos e seus correlatos prontos e em suas embalagens originais e, assim, representam grande parcela do comércio de fármacos, pois se considera que estas são o principal canal de distribuição de medicamentos no Brasil. Segundo estatísticas publicadas no site do Conselho Federal de Farmácia (CFF), no Relatório da Comissão de Fiscalização com base nos Relatórios de Atividades Fiscais enviados ao Conselho Federal de Farmácia pelos Conselhos Regionais, no ano de 2008, existiam 72.480 farmácias e drogarias, o que coloca o Brasil em primeiro lugar no que diz respeito

ao número de farmácias *per capita*, um número excessivo, em uma proporção de uma loja para cada 3,2 mil habitantes; a OMS (Organização Mundial da Saúde) recomenda a proporção de 8 (oito) mil habitantes por farmácia. Sendo assim, percebe-se a extrema necessidade da aplicação da administração e do planejamento estratégico nesse setor.

A partir dessas indagações e esclarecimentos a respeito do setor, este trabalho aborda e faz a utilização das ferramentas do planejamento estratégico, e assim expõe como se dá sua aplicação no ramo da Saúde, em especial, no ramo farmacêutico.

A aplicação do planejamento estratégico é impreterível para se manter competitivo diante das mudanças, sejam elas econômicas ou sociais; porém, percebe-se claramente que esse pensamento ainda é incipiente e não é aplicado no dia a dia de algumas organizações do segmento. Isso se dá talvez pelo fato de estar incutido na mente de muitos dos proprietários de empresas desse setor que este é apenas um comércio de produtos para fins medicamentosos e não uma organização que visa propriamente o lucro e o reconhecimento como em outros setores.

Conforme Ansoff (1990), o planejamento estratégico é um processo analítico que, além de preocupar-se com a tomada de decisões estratégicas, analisa variáveis econômicas, empresariais e tecnológicas. Assim, este atua como um processo que se soma às ferramentas utilizadas pela gestão

organizacional para a empresa se manter competitiva e atuante no mercado. Atrelado ao planejamento estratégico, utilizam-se metodologias que permitem sua melhor execução e aplicabilidade, como o mapeamento da cadeia de valores (PORTER, 1990), e a identificação das cinco forças competitivas (PORTER, 1992), ambas com o intuito de fomentar a viabilidade do planejamento como um todo.

Neste estudo, busca-se apresentar, sob o enfoque geral da organização, como a cadeia de valor e a identificação das cinco forças competitivas podem contribuir para a aplicabilidade do planejamento estratégico. A importante aplicação da análise da cadeia de valor no sentido amplo e da identificação das cinco forças competitivas é evidenciada em um estudo de caso de uma drogaria de médio porte de uma cidade do interior do estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Sob esse contexto, formula-se o questionamento: que vantagens a utilização das metodologias *cadeia de valores e cinco forças competitivas* poderiam propiciar à empresa e ao processo do planejamento estratégico como um todo?

Administração e planejamento em serviços de Saúde

Segundo Charles J. Austin (apud Mezomo, 2001, p. 15):

Administração de saúde é planejar, organizar, dirigir, controlar, coordenar e avaliar os recursos e procedimentos pelos quais a demanda por cuidados médicos e de saúde e as necessidades de um ambiente saudável são atendidos, mediante a provisão de serviços a clientes individuais, organizações e comunidades.

Prestar serviços em Saúde é complexo e isto deve ser feito a partir de seus aspectos fundamentais e tem sua legitimidade no respeito dos princípios de equidade, qualidade, eficiência, efetividade e aceitabilidade. A prestação de serviços em Saúde é afetada por uma série de fatores internos e ambientais que podem comprometer seus resultados (MEZOMO, 2001).

No Brasil, deve-se repensar a Saúde em um sistema, em uma estrutura, em processos e resultados, deve ser redesenhada para dar-lhe a eficácia

necessária (MEZOMO, 2001). Certamente, até esse ponto, os processos e as premissas da administração não diferem muito dos demais setores, porém, quando se fala sobre o planejamento em Saúde, a visão e o que se percebe são totalmente diferentes.

Planejar é a arte de elaborar planos que permitam processos de mudança a partir de conhecimentos práticos e teóricos interligados com a realidade (CARVALHO, 2009).

Para Carvalho (2009, p. 1), o planejamento no setor da Saúde é: "O instrumento que permite melhorar o desempenho, otimizar a produção e levar a eficácia e eficiência dos sistemas no desenvolvimento das funções de proteção, promoção, recuperação e reabilitação da saúde".

Para planejar é preciso ter todo o conhecimento do sistema que se tem sob comando e o contexto onde ele se insere. Na Saúde, é preciso ter conhecimento tanto sobre a caracterização dos equipamentos como das pessoas que o utilizam. O planejamento dos serviços de Saúde deve vislumbrar sempre a geração de resultados e não apenas produtos. Assim, quando se planeja um programa de atendimento a grupos específicos, por exemplo, o objetivo não são as consultas produzidas, mas sim o resultado que estas terão sobre a saúde das pessoas e o impacto que as ações planejadas terão sobre os indicadores de saúde dessa população (CARVALHO, 2009).

A falta de uma definição clara das políticas, objetivos e metas de Saúde, a não utilização racional dos recursos, a ausência de mecanismos de acompanhamento e controle eficazes e ainda a fragmentação do processo decisório têm prejudicado toda e qualquer ação gerencial no setor (BRASIL, 1990a). Para executar, acompanhar, avaliar, controlar e gerenciar o sistema de saúde, a base deve ser o planejamento partindo-se de um perfil epidemiológico da população da análise dos fatores geográficos, demográficos, políticos, econômico-sociais, culturais e institucionais que podem influenciar na saúde da população (BRASIL, 1990b).

Para Tancredi Barrios e Ferreira (1998), é preciso desenhar estratégias para superar o desafio de transformar o gerenciamento do setor da saúde. As estratégias são necessárias para o bom funcionamento e o alcance dos objetivos de qualquer planejamento; no setor da Saúde, o que pode mudar um pouco é o foco, que deve estar direcionado indubitavelmente à excelência no atendimento e à qualidade dos resultados de um tratamento.

Planejamento estratégico

O número elevado de concorrentes e os constantes avanços tecnológicos colaboram para a mutação do mercado como um todo. Diante disso, percebe-se a suma importância do planejamento, o qual atua como um caleidoscópio de oportunidades, quando bem entendido e aplicado, para uma organização competir nesse acirrado contexto mercadológico que se instalou no mundo dos negócios. É mais fácil acompanhar as mutações que ocorrem no mercado do que tentar entender e tomar decisões em resposta a essas mudanças, certamente a velocidade e a escala de mudanças no mercado ocorrem como nunca, o que impacta as pessoas, as sociedades e a maneira de fazer negócios (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

O planejamento estratégico toma a empresa como um todo; pensar estrategicamente é voltar-se para a otimização da interação da empresa com o ambiente em tempo real (OLIVEIRA, 1997).

Para Chiavenato e Sapiro (2004), o planejamento estratégico é um processo que envolve a formulação de estratégias para a inserção da organização no ambiente em que desenvolve suas atividades e no qual ela deseja manter-se competitiva e atuante. Assim, o planejamento estratégico auxilia a organização na seleção dos programas de ação que esta virá a utilizar para atingir seus objetivos e a esmerada missão que considera ter no ambiente organizacional em que atua. Aguça ainda suas políticas e visões proporcionando uma melhor coordenação das ações da empresa e fornecendo padrões para que estas sejam executadas.

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos, sejam eles de médio ou longo prazo, que de alguma maneira afetam a direção ou a viabilidade

da empresa. Ele deve maximizar os resultados e diminuir as deficiências da organização através de princípios e critérios de gestão como: eficiência, eficácia e efetividade (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

Chiavenato e Sapiro (2004) dividem ainda o processo estratégico em etapas que julgam fundamentais (Figura 1). Essas são dotadas de diagnósticos, formulações de modelos estratégicos e dinâmicos, implementação e liderança e, por fim, uma avaliação e reavaliação estratégica dotada de auditorias que mensuram o desempenho e os resultados da aplicação do planejamento estratégico.

Contemplando ainda as utilidades do planejamento estratégico, bem como as mudanças que sua implantação requer, Motta (2003, p. 86) diz:

A adoção do planejamento estratégico requer normalmente uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial da maioria das empresas públicas ou privadas. Ele não é implantável por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios na organização.

Para a adoção e implementação do planejamento estratégico, realiza-se uma análise ambiental que consiste em um processo aplicado para monitorar o ambiente organizacional, identificar riscos e oportunidades que influenciam na busca das metas da organização. Seu propósito é basicamente avaliar o ambiente para que a administração reaja corretamente às suas mudanças e alcance o sucesso organizacional (CERTO; PETER, 1993).

O planejamento estratégico é uma vitória da organização que começa com mudanças conceituais na gerência e resulta em novos comportamentos

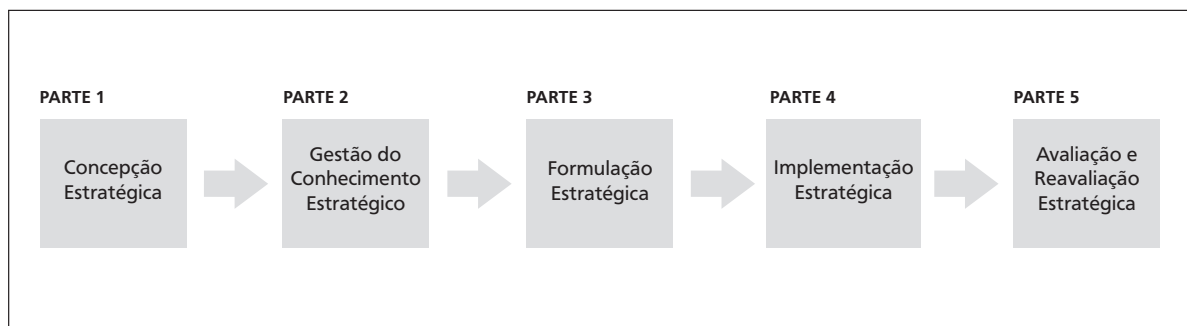


Figura 1 - Etapas do planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO; SAPIRO, 2004.

administrativos, novas técnicas, práticas, controle e avaliação do planejamento (MOTTA, 2003).

Cadeia de valores

Para um exame das atividades executadas e do modo como elas interagem, para um enfoque amplo e identificação dos principais fluxos de processos da empresa, pode-se introduzir a cadeia de valores como instrumento sistemático para tal avaliação.

Conforme Porter (1990, p. 31):

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Ainda para o mesmo autor, todas as atividades desempenhadas pela empresa podem ser representadas utilizando-se uma cadeia de valores, o que acaba por refletir sua história, suas estratégias, os métodos pelos quais as estratégias são implementadas e a economia básica das próprias atividades.

Percebe-se, assim, a atuação da cadeia de valores num processo de diferenciação entre empresas e seus processos e no estabelecimento de vantagens competitivas, já que mesmo empresas atuantes na mesma indústria podem ter cadeia de valores totalmente diferentes e são essas diferenças que acabam por compor as fontes básicas de vantagem competitiva.

A cadeia de valores exhibe as atividades de valor da empresa, sendo que os valores representam o montante que os consumidores se dispõem a pagar pelo que a empresa lhes oferece. Ela nada mais é do que um modelo de fluxograma específico para cada empresa e conforme a sua especificidade de negócio e atividades desempenhadas, com subdivisões interligadas, demonstrando o fluxo dos processos e representando, por fim, um sistema de valores e informações organizacionais.

Para Porter (1990, p. 34), “uma empresa é rentável se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Criar valor para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica”.

As atividades de valor, da cadeia de valores (Figura 2), podem ser genericamente divididas em atividades primárias, que correspondem às atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o consumidor e, assim, podem ainda ser subdivididas em cinco categorias – Logística Interna, Operações, Logística Externa, Marketing e Vendas e Serviço – e em atividades de apoio, que sustentam as atividades de apoio e a si mesmas por meio do fornecimento de insumos, tecnologia, recursos humanos e outras funções (PORTER, 1990).

A representação das atividades de apoio divididas em linhas tracejadas representa que a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e a aquisição podem ser associados a atividades primárias, podendo apoiar, assim, a cadeia como um todo (PORTER, 1990).

Todos esses elos da cadeia de valores representam um sistema de atividades interdependentes e são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de outra. Estes podem resultar em vantagens competitivas quando houver otimização e coordenação e podem ajudar a refletir se houver a necessidade de coordenar as atividades.

As inter-relações entre os elos, ou mais especificamente sobre os setores da organização, possibilitam a transferência de conhecimento e informações de maneira contínua, o que, no planejamento estratégico, auxilia no diagnóstico, na criação e na sustentação das vantagens competitivas da empresa.

A definição/mapeamento da cadeia de valores de uma organização envolve desde o modelo institucional da empresa até a distribuição do produto; e também o relacionamento da empresa com fornecedores e clientes, desempenhando, assim, um importante papel na estrutura organizacional propriamente dita e no processo de planejar estrategicamente que vislumbra identificar, explorar e aplicar de maneira viável as forças e possíveis vantagens competitivas da empresa perante o mercado. Esse procedimento também está sujeito à adaptação ao contexto, às variáveis tempo-conjunturais da empresa, já que os fatores de sucesso ou insucesso mudam de mercado para mercado.

Assim, a cadeia de valores apresenta-se como uma ferramenta de apoio à execução das atividades da empresa abrangendo desde a parte de estrutura física até a chegada do produto ou serviço ao consumidor;

permitindo a detecção de possíveis mudanças e adequações necessárias para o êxito da empresa no que diz respeito à busca pela vantagem competitiva. Além de auxiliar no exercício da proatividade diante das mudanças mercadológicas, haja vista que a mesma promove uma visão completa dos processos, atividades e relações da organização.

As cinco forças competitivas

Para Porter (1990, p. 3), “as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes”.

Essas cinco forças (Figura 3) englobam as regras da concorrência que determinam a habilidade de empresas em uma indústria para que obtenham taxas de retorno sobre investimentos superiores ao custo de capital. Influenciam os preços, os custos e o investimento necessário da empresa em uma indústria, determinando assim sua rentabilidade (PORTER, 1990).

Cada indústria expressa com mais ou menos vigor cada uma dessas forças, sendo que elas podem se modificar à medida que a indústria evolui. Esse vigor é uma função da estrutura industrial ou das características técnicas e econômicas subjacentes de uma indústria (PORTER, 1990).

A relação da empresa com o contexto do ambiente em que está inserida é de suma importância quando da formulação de estratégias e da implementação de um planejamento, já que esta norteia as ações para o suprimento das necessidades e fomentação das potencialidades da mesma.

A identificação da vantagem competitiva de uma organização permite que a gestão intensifique o desenvolvimento desta para que cada vez mais se sobressaia perante a concorrência, além de buscar o desenvolvimento de outras que também poderão se tornar vantagens competitivas.

A vantagem competitiva origina-se das distintas atividades executadas na empresa, seja na produção, no *marketing*, na entrega ou mesmo no suporte de seu produto. São essas atividades e vários outros fatores similarmente diversos que criam uma base para a diferenciação (PORTER, 1990).

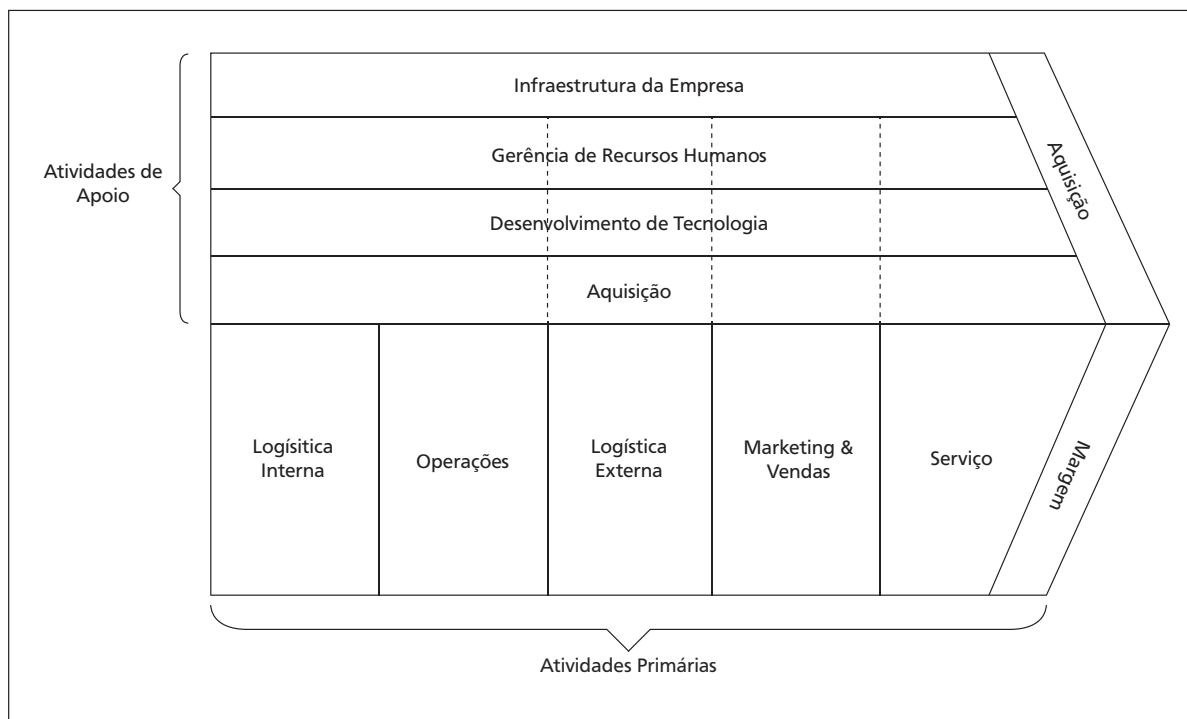


Figura 2 - Cadeia de valores

Fonte: PORTER, 1990, p. 35.

O conhecimento da estrutura do setor, das características concorrenciais e das possíveis ameaças ambientais é de suma importância no processo de planejar estrategicamente, já que permitem uma melhor análise e projeção de ações dentro do plano.

Metodologia

O método proposto para operacionalizar este estudo consiste em uma abordagem de natureza qualitativa que, segundo Hair Junior et al. (2006), oferece informações aprofundadas (maior compreensão) sobre algumas características do objeto de análise. De acordo com seus objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva – aquela que descreve algo com a finalidade de determinar, estimar ou fazer previsões específicas, normalmente de características ou funções de mercado (MALHOTRA, 2001). A partir do arcabouço teórico, a pesquisa descritiva auxilia e permite um contato direto e prolongado do investigador com o problema e a situação que se deseja investigar.

A estratégia de pesquisa se fundamenta em um estudo de caso, pois corrobora na compreensão da

problemática em questão ao possibilitar a análise de forma intensa e profunda uma determinada unidade social (GODOY, 1995). Segundo Yin (2001), o estudo de caso é utilizado quando se examinam acontecimentos contemporâneos no seu contexto de vida real, mas o pesquisador tem pouco ou mesmo nenhum controle sobre os eventos, ou seja, os limites entre o acontecimento e o contexto não estão claramente definidos.

A coleta dos dados deu-se em conjunto com a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico à drogaria em estudo, na qual se buscou inicialmente a elaboração da missão, da visão, dos valores e dos objetivos organizacionais, o levantamento de um diagnóstico situacional interno e externo do ambiente em que a organização está inserida por meio da análise de SWOT. Nessa análise, foram utilizadas as metodologias da cadeia de valores (PORTER, 1990) – levantamento que mapeou o ambiente interno para se chegar aos pontos fortes e fracos da empresa – e o levantamento das cinco forças competitivas (PORTER, 1992), para, assim, acessar as oportunidades e ameaças do referido ambiente. A aplicação da cadeia de valores e das cinco forças competitivas propostas por

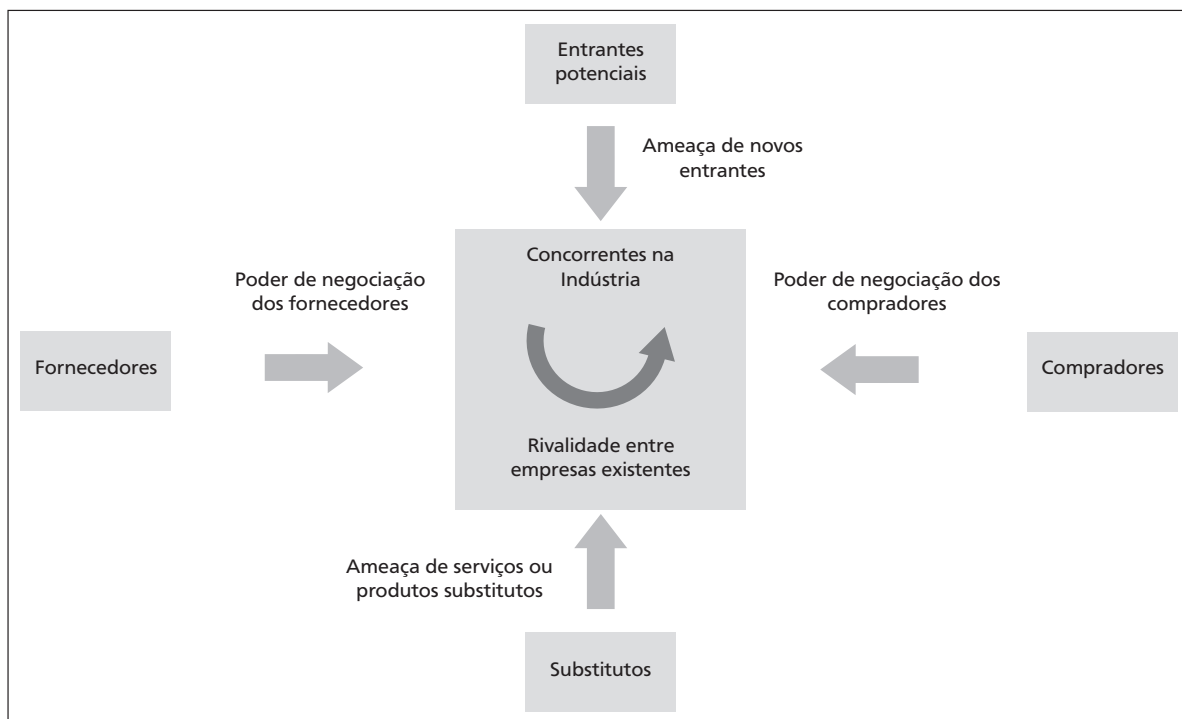


Figura 3 - As cinco forças competitivas

Fonte: PORTER, 1992, p. 4.

Porter (1992) serviu de metodologia para tal atividade e, a partir da análise desses instrumentos de coleta de dados, obteve-se um diagnóstico ambiental da organização.

E, por fim, finalizando o processo de planejar estrategicamente, foram propostas estratégias e ações com base nos objetivos da organização e no contexto mercadológico no qual está inserida.

Resultados

O caso de uma drogaria da cidade de Fortaleza dos Valos (RS)

Com 4.597 habitantes em uma extensão territorial de 650 km² segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2009), Fortaleza dos Valos tem sua economia baseada na agricultura e no comércio. A drogaria objeto do estudo foi fundada no ano de 1998 e constitui uma empresa de origem familiar, inserida em um mercado estagnado, que não apresenta indícios de expansão por localizar-se em um município relativamente pequeno, com aproximadamente 5 (cinco) mil habitantes. O número de compradores potenciais é pequeno, já que a cidade apresenta faixa etária jovem, a qual não constitui o principal mercado consumidor de medicamentos.

No mercado em que a drogaria objeto do estudo está inserida, há duas drogarias concorrentes e mais o posto de saúde que fornece medicamentos gratuitamente à população, fator que fragiliza e dificulta a expansão do negócio.

Como já citado, a organização é uma empresa familiar, e sua estrutura, costumes e atividades deixam explícito isso; os donos participam ativamente das atividades administrativas, atuando em questões burocráticas, fazendo pedidos e, quando necessário, vendendo.

Resumidamente, a drogaria de Fortaleza dos Valos, no estado do Rio Grande do Sul apresenta caráter familiar, ausência de estrutura administrativa definida e deficiências em diversos processos organizacionais como *marketing* – incluindo serviço pós-venda –, administração financeira e recursos humanos – incluindo capacitação gerencial. Por essas características, considerando igualmente o alto grau de concorrência e o alto grau de possibilidade de novos entrantes, o planejamento estratégico é imprescindível para que a empresa se mantenha competitiva diante do mercado e de suas possíveis mudanças.

O planejamento estratégico aplicado à Saúde, mais especificamente no setor farmacêutico, deve ser visto, para além de promotor, recuperador e reabilitador de saúde como um gerador de resultados em saúde com ênfase não só nos fins, mas também nos meios. Desse modo, o planejamento deve enfatizar não só a redução dos gastos no setor, mas também o oferecimento de um modelo de integralidade entre a promoção e a recuperação da saúde.

O planejamento voltado à estratégia e atrelado a métodos ou até a roteiros que facilitem sua execução e potencialize suas chances de sucesso pode promover a diferenciação e competitividade para a organização. Para auxiliar e otimizar o planejamento estratégico na drogaria em questão, a cadeia de valores e as cinco forças competitivas podem ser utilizadas no mapeamento das potencialidades da empresa, sejam elas positivas ou não, e na verificação de seu comportamento como um todo no mercado.

Mesmo que no mesmo ramo, executando os mesmos processos organizacionais, uma empresa possui cadeia de valores diferente, não só pela mudança de características, mas também porque normalmente o perfil de concorrentes e clientes muda; essas diferenças provavelmente criarão as vantagens competitivas de cada uma em particular. Estabelece-se, na Figura 4, a cadeia de valores da drogaria de Fortaleza dos Valos (RS).

Tendo como base a cadeia de valor, as atividades primárias que poderiam gerar vantagem para a drogaria diante dos concorrentes dentro da cadeia de valor estão relacionadas a: (1) operações que referem-se à dispensação dos medicamentos e demais produtos comercializados; (2) realização da assistência farmacêutica, que poderia ser trabalhada ativamente apresentando-se como um diferencial das demais drogarias do município; (3) *marketing*, pouco desenvolvido não só pela drogaria em estudo, mas também pelas concorrentes; e (4) serviços, que além da dispensação dos produtos, englobaria o pós-venda, que, nesse caso, refere-se ao acompanhamento do paciente após a compra do medicamento.

As atividades de apoio, administração financeira e sistema financeiro, como pontos chave de lucratividade e de gestão, poderiam ser melhoradas a partir de recursos como consultorias e cursos específicos da área. A drogaria não tem controle diário de caixa e nem mesmo o conhecimento de seus lucros mensais e anuais, por isso esse aperfeiçoamento promoveria

melhorias nos processos organizacionais e facilitaria o alcance de seus objetivos perante o mercado.

Na atividade de apoio que envolve recursos humanos, o sistema de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para atendimento ao paciente/cliente que chega ao balcão solicitando dispensação de medicamentos, correlatos ou demais produtos comercializados no estabelecimento poderia ser aperfeiçoado.

A atividade de gestão dessa drogaria é desempenhada pelos proprietários, os quais não possuem remuneração fixa, o que, por um lado, diminui os custos com a gestão administrativa, mas, por outro, impede um controle adequado de seus recursos, já que estes são disponibilizados a qualquer momento. Uma das proprietárias concluirá em breve a graduação em Farmácia generalista; isso contribuirá também para a redução dos custos e possibilitará aos gestores investir em outras necessidades relacionadas diretamente aos pontos a serem melhorados na organização.

Com a análise da cadeia de valores da drogaria, se estabeleceu claramente seus pontos fortes e fracos, inerentes ao ambiente interno, parte essa imprescindível no planejamento estratégico.

Na análise do ambiente externo, para compor o diagnóstico situacional do ambiente organizacional, a definição das cinco forças competitivas, além de permitir o desenvolvimento de estratégias empresariais eficientes, tem caráter denominador de vantagem competitiva, permitindo manter-se à frente da concorrência. Assim como a cadeia de valores, as cinco forças competitivas são individuais de cada organização; as cinco forças competitivas da drogaria em estudo se apresentam da seguinte forma:

- a) **Entrantes Potenciais:** o investimento inicial para abrir uma drogaria não é muito alto quando comparado a outros empreendimentos, fato este que permite a entrada de novas farmácias/drogarias no mercado. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2002), o investimento inicial para a implantação de uma farmácia varia entre R\$ 30 mil e R\$ 240 mil, em média, no caso de uma franquia de rede integrada. Se a opção for uma farmácia independente, o investimento necessário chega a R\$ 80 mil. Nesse ramo, não há exigência de grande experiência ou conhecimento, o importante

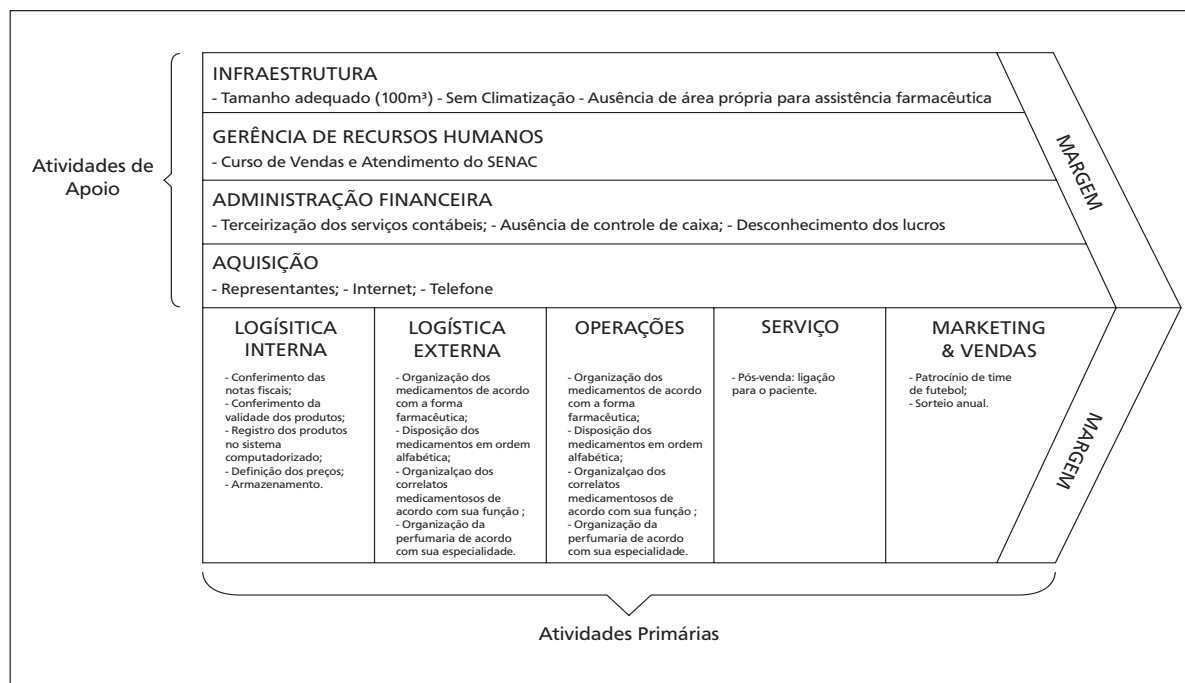


Figura 4 - Cadeia de valores da Drogaria Central de Fortaleza dos Valos (RS)

Fonte: Dados da pesquisa.

é estar atento à legislação e ter um farmacêutico durante todo o tempo em que estiver aberta e oferecendo seus serviços ao público; porém, esse não é um fator limitante de entrada de novos concorrentes, visto que todos os anos formam-se novos farmacêuticos. A cada ano que passa, aumenta o número de farmácias e drogarias no país, segundo dados do Conselho Federal de Farmácia – CFF (2009), o número de estabelecimentos farmacêuticos do ano de 1996 a 2001 passou de 47.874 para 60.569, e no ano de 2009 o número subiu para 72.480, mostrando que o mercado ainda não está saturado; pelo contrário, encontra-se em plena ascensão.

- b) **Poder de Barganha dos Compradores:** o poder de barganha dos compradores é alto. Os clientes costumam fazer pesquisas de preço e compram na drogaria que lhes oferecer o melhor preço, haja vista que na cidade em questão, Fortaleza dos Valos, há três drogarias. O fato de os clientes migrarem para cidades vizinhas para fazerem consultas médicas especializadas e terem acesso a outras drogarias, talvez com preços bem menores (como das drogarias pertencentes a redes, por exemplo), acaba por aumentar o poder de barganha dos clientes. Assim, existe a preocupação por parte dos colaboradores e proprietários em se especializar em medicamentos genéricos, pois estes são oferecidos pelos fornecedores com preços mais baixos e é possível passar um preço melhor aos clientes.
- c) **Poder de Barganha dos Fornecedores:** o poder de barganha dos fornecedores é alto. Apenas com a compra de grande quantidade de medicamentos e demais produtos é que se consegue barganhar preços mais baixos. O desconto oferecido pelos fornecedores é proporcional à quantidade de produtos pedidos. No que se refere à perfumaria, acontece da mesma forma, porém o percentual de desconto não é tão significativo quanto os descontos recebidos nos medicamentos.
- d) **Produtos Substitutos:** ameaça de produtos substitutos é baixa, medicamentos possuem similares e linhas genéricas, porém como

produtos substitutos possuem apenas ervas medicinais e homeopáticos, produtos estes que não têm tanta credibilidade por não terem sua eficácia cientificamente comprovada.

- e) **Concorrentes:** existem muitos concorrentes potenciais, principalmente as redes de farmácias que têm um poder de barganha muito alto com os fornecedores. Além de poder oferecer aos clientes melhores condições de pagamento, o diferencial das redes está no fato de o cliente estar em cidade diferente e conseguir efetuar suas compras na mesma farmácia que possui em sua cidade e com as mesmas condições de pagamento.

Baseando-se nas cinco forças competitivas da drogaria estudada, a vantagem percebida e que, se explorada, poderá vir a atuar como vantagem competitiva refere-se aos produtos substitutos, que têm sua expressividade de ameaça relativamente baixa. A análise das cinco forças permite, ainda, identificar a expressividade da concorrência, dos possíveis entrantes potenciais e o poder de barganha de compradores e fornecedores, além de auxiliar no direcionamento das ações estratégicas a serem tomadas quando da elaboração e aplicação do plano estratégico dentro do planejamento, tornando-o mais viável e condizente com a realidade organizacional.

A roteirização do planejamento estratégico, bem como a divisão das atividades a serem executadas para que estas sejam aplicadas em etapas, indubitavelmente promove a facilitação da realização e o acompanhamento das ações do plano em conjunto com a utilização de metodologias propostas por autores como Porter que auxiliam a implementação do planejamento. O estabelecimento de um roteiro determinando a utilização específica de tais metodologias não significa a rigidez do cronograma do planejamento; as etapas são flexíveis e permissíveis a eventuais ajustes necessários, porém com delimitação temporal para que o plano não se torne inacabável ou mesmo não se consiga, ao término, realizar um controle estratégico eficaz (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Conclusões

O objetivo central do estudo foi apresentar, por meio de um estudo de caso, as possíveis vantagens

que organizações do ramo comercial farmacêutico, as drogarias, podem obter não só com a implementação e execução de um planejamento estratégico para melhorias na sua posição mercadológica e processos organizacionais, como também a utilização de ferramentas que lhes demonstrem especificamente suas vantagens competitivas, potencialidades e pontos a serem explorados com mais afinco.

Tendo como referência a cadeia de valor proposta por Porter (1990), as vantagens identificadas são as seguintes: (i) sistema de identificação de pontos fracos e pontos fortes de maneira objetiva e eficaz; (ii) subsídio para a formulação de estratégias dentro do planejamento condizentes com a realidade interna da organização; e, (iii) percepção de possível compartilhamento e envolvimento de ações e de informações em todas as atividades – primárias e de apoio – da organização.

Baseando-se na utilização das cinco forças competitivas propostas por Porter (1992), identificam-se como vantagens: (i) a identificação de vantagens competitivas; (ii) a exploração das vantagens competitivas identificadas; (iii) a identificação de oportunidades a serem vislumbradas pela organização; e (iv) o desenvolvimento das ameaças ambientais a fim de exercer a proatividade perante possíveis mudanças ambientais. Uma ressalva importante: o planejamento estratégico pode ser desenvolvido e aplicado sob diversos enfoques, que devem ser considerados de acordo com as necessidades e desejos da organização em que o mesmo virá a ser implementando. A utilização de tais metodologias dá subsídio ao plano com o intuito de torná-lo, sobretudo, aplicável e viável.

A partir da realização deste estudo, percebe-se que a falta de conhecimento e da aplicação de ferramentas de planejamento e gestão dificulta o crescimento do empreendimento, bem como pode levá-lo à falência. Cremos que a administração familiar, muito utilizada durante décadas, nos dias atuais se torna obsoleta e frágil em face das novas formas de gestão, e, no caso do ramo farmacêutico, essa nova gestão inclui as redes de farmácia, que aumentam a concorrência e que, por comprarem em grande quantidade, proporcionam um preço melhor ao consumidor. Assim, devemos observar que a farmácia em análise pode se utilizar do estudo realizado para minimizar as dificuldades e criar novos diferenciais em sua área administrativa visando à manutenção e ampliação do empreendimento.

O estudo também contribui para futuras aplicações do planejamento estratégico, haja vista que este demonstra duas metodologias que possibilitam uma eficaz análise do ambiente organizacional, corroborando com a aplicabilidade do mesmo. Por fim, o planejamento estratégico como forma de buscar competitividade, atrelado a qualquer instrumento, é impreterível às organizações que almejam sucesso ante constantes mudanças mercadológicas que estão ocorrendo no ambiente dos negócios.

Referências

- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Doutrinas e princípios: ABC do SUS**. Brasília, 1990a.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Planejamento local: ABC do SUS**. Brasília, 1990b.
- CARVALHO, B. G. **Planejamento em saúde. Centro de Ciências da Saúde – UEL, Rede de Ensino para Gestão Estratégica do SUS – Paraná**. Disponível em <www.ccs.uel/nesco/regesus>. Acesso em: nov. de 2009.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA - CFF. **Estatísticas**. Disponível em: <[http://www.cff.org.br/#\[ajax\]pagina&id=16](http://www.cff.org.br/#[ajax]pagina&id=16)> Acesso em: dez. de 2009.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. doi:10.1590/S0034-75901995000200008.
- HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Cidades**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: ago. de 2009.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade na saúde**: princípios básicos. Barueri: Manole, 2001.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. São Paulo: Record, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997. doi:10.1590/S1415-65551997000300006.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Oportunidades de negócios: o vigor das farmácias. **Jornal do Comércio**, 2002. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/novos_destaque/opportunidade/main.asp>. Acesso em: jun. 2010.

TANCREDI, F. B.; BARRIOS, S. R. L.; FERREIRA, J. H. G. **Planejamento em saúde**. v. 2, 1998. (Série Saúde & Cidadania).

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido: 26/06/2012

Received: 06/26/2012

Aprovado: 05/09/2012

Approved: 09/05/2012