

**A APLICAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA COMPETITIVA
PARA UMA REDE DE FARMÁCIAS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE
CASO**

Oscar Graeff Siqueira¹

Joel Luiz Martins²

RESUMO

O presente artigo busca descrever e avaliar os resultados obtidos com a aplicação de um modelo de gestão estratégica competitiva em uma rede de farmácias de pequeno porte, localizada na cidade de Venâncio Aires – RS. Os resultados obtidos por indicadores de desempenho e mostrados em um mapa estratégico servirão de guia para os gestores melhorar a competitividade no dia a dia da empresa.

Palavras-chave: gestão estratégica, competitividade, rede de farmácias, indicadores de desempenho.

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto, o setor empresarial convive com alterações muito significativas no ambiente produtivo. O chamado fenômeno da globalização³ tem contribuído substancialmente para que os empresários e as empresas atuem de uma forma diferente da tradicional, ou seja, buscando através do processo da internacionalização, abertura de filiais em outros países para tornarem-se mais competitivos. Preocupar-se com os aspectos estratégicos de suas decisões é a questão-chave para o crescimento e desenvolvimento, quando não para a própria sobrevivência da empresa.

Sendo assim, muitas empresas estão procurando melhorar seus resultados através de sistemas de baixo custo, qualidade e de relacionamento com os clientes. Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard*⁴ seria um desses sistemas, pois consegue identificar os processos realmente estratégicos, ou seja, aqueles que devem apresentar um desempenho excepcional para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida, o qual também facilitaria o pensar estratégico dos gestores da empresa no longo prazo.

Foi pensando no longo prazo que o tema instigou a realização deste estudo de caso que procura analisar a aplicação de um modelo de Gestão Estratégica Competitiva em uma rede de farmácias de pequeno porte. A empresa estudada possui 11 anos de tradição no mercado farmacêutico de Venâncio Aires – RS, no qual conquistou a confiança e a preferência de milhares de clientes, o que a faz uma das líderes do mercado local.

Desse modo, diante do exposto, este artigo pretende responder às possíveis indagações sobre a questão da gestão estratégica na empresa objeto deste estudo. Logo, seria plausível afirmar ou questionar se um modelo de gestão estratégica competitiva poderia ser aplicado como um meio, uma ferramenta mais avançada para melhorar a competitividade, e auxiliar na gestão de uma rede de farmácias de pequeno porte? No caso de uma resposta positiva, qual seria a maneira mais adequada para sua aplicação? Isso traria resultados positivos do ponto de vista da gestão, competitividade e lucro?

Com o objetivo de responder às questões elencadas acima, o presente artigo efetuou a análise da aplicação de um modelo de Gestão Estratégica Competitiva na referida rede de farmácias de pequeno porte localizada na cidade de Venâncio Aires – RS. Para tal fim, verificou a aplicabilidade do modelo de Lobato et al. (2006) sobre gestão estratégica competitiva, descrevendo e avaliando todo o processo de aplicação do referido modelo na empresa estudada.

2 O PAPEL ECONÔMICO DAS PEQUENAS EMPRESAS

Todo estudo científico tem como condição *sine qua non* a necessidade de um consistente embasamento teórico de modo a dar sustentabilidade à pesquisa e aos resultados apresentados. Dessa forma, este trabalho inicia destacando o importante papel econômico das empresas de pequeno porte no processo de crescimento e desenvolvimento de cada nação.

De acordo com Longenecker et al. (1997), as pequenas empresas, como parte da comunidade empresarial, colaboram para o bem-estar econômico da nação, produzindo uma parte do total dos bens e serviços. Além disso, possuem algumas qualidades que acabam por oferecer contribuições excepcionais, na medida em que:

- Oferecem muitas oportunidades de emprego para uma população em uma economia em crescimento: enquanto as grandes empresas estão “achatando” e demitindo funcionários, as pequenas continuam a gerar empregos mesmo ao saírem de sua categoria de pequenas empresas, ou seja, novos empregos são decorrentes de pequenas empresas e de sua expansão subsequente;
- Introduzem inovações: a atividade inovadora tende a diminuir conforme o nível de concentração em um setor que se eleva, daí a confirmação da importância da inovação nas pequenas empresas, que estimula a produtividade, fornecendo melhores produtos e métodos de produção;
- Estimulam a competição, atuando como concorrentes econômicos promovendo um efeito saudável ao sistema capitalista;
- Auxiliam as grandes empresas, desempenhando algumas funções com eficiência, tais como a função de distribuição, ligando produtores e clientes, e a função de fornecimento, que lhes permite atuar como fornecedores e subcontratantes, colaboram para o sucesso das grandes empresas;

- Produzem bens e serviços com eficiência: sendo menos afetadas por estruturas complexas, que inibem a flexibilidade e a produtividade de muitas organizações, são eficientes e mostram que ser maior não é necessariamente ser melhor.

A existência de um grande número de pequenas e médias empresas na economia leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política. Uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo, além de proporcionar a redução dos problemas inflacionários, decorrentes da existência dos oligopólios⁵ com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado (KRUGLIANSKAS, 1996).

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1 Conceito

Outro aspecto que merece ser destacado neste estudo é a formulação teórica no que diz respeito ao planejamento estratégico. Na literatura, atualmente, existem diferentes autores que conceituam o termo planejamento estratégico, como uma visualização do caminho a ser percorrido ao longo do tempo pela empresa.

Dentre os diferentes autores, caberia destacar Oliveira (1998), que vê o planejamento estratégico como um processo que daria um rumo a ser seguido pela empresa. Já para Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), ele seria um processo mobilizador e aglutinador para que a empresa atinja o sucesso. Logo, pode-se

afirmar que o planejamento estratégico significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, ocasionando a decisão antecipada do que deve ser feito, de quando e como deve ser realizado.

De forma geral, o planejamento estratégico dá uma visão de futuro, independente do porte da empresa, de se estar abrindo, ou de ser uma empresa estabelecida. As organizações precisam de um processo de planejamento para lhes indicar a direção certa e para guiá-las ao longo do caminho.

3.2 Evolução do pensamento estratégico

As sucessivas escolas do pensamento estratégico serão apresentadas com base no modelo desenvolvido por Lobato et al. (2006). Assim, cada escola engloba e complementa a anterior, de forma a corrigir os aspectos que possam limitar ou distorcer o conjunto delas. O Quadro 1 resume as escolas do pensamento estratégico e suas características principais.

A primeira fase da evolução do pensamento estratégico remonta aos anos 1950. Boa parte daquilo que se chamava planejamento financeiro era, na realidade, controle financeiro. A alta administração era quem aprovava um orçamento para controlar o desempenho dos negócios.

Quadro 1 - Evolução do pensamento estratégico

Descrição	Planejamento Financeiro	Planejamento longo prazo	Planejamento estratégico	Administração estratégica	Gestão estratégica
Características	Orçamento anual Controle financeiro Administração por objetivos	Projeção de tendências Análise de lacunas Curva de experiência Estudo dos cenários	Pensamento estratégico Análise de mudanças no ambiente Análise dos recursos internos e competências Alocação de recursos Foco na formulação	Análise da estrutura da indústria Contexto econômico e competitivo Estratégias genéricas Cadeia de valor; Foco na análise e implementação Pesquisas e informações com base analítica;	Pensamento sistêmico Integração entre o planejamento e controle Coordenação de todos os recursos para o objetivo Organização estratégica; Direção estratégica Foco nos objetivos financeiros
Sistemas de valores	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégia;	Determinar a atratividade da indústria	Buscar uma sintonia com o ambiente interno e externo
Problemas	Miopia ou visão de curto prazo	Não prever descontinuidades	Falta de foco na implementação	Não desenvolver a abordagem sistêmica	Falta alinhamento com a filosofia organizacional
Predominância	Anos 1950	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: Adaptado de LOBATO et al. (2006).

O responsável por determinar e aprovar o controle financeiro era o principal executivo, visto como o grande estrategista. Em última análise, a escola do planejamento financeiro utilizava o enfoque *top-down* (de cima para baixo), no qual havia apenas um estrategista principal que era o executivo do topo da pirâmide organizacional (LOBATO, et al, 2006).

A segunda fase do pensamento estratégico foi a da escola do planejamento a longo prazo. Fase correspondente à década de 1960, baseava-se na premissa de que o futuro seria estimado a partir da projeção de indicadores passados e atuais, que poderiam ser atualizados a longo prazo por uma intervenção no presente. A escola do planejamento a longo prazo trabalhava com métodos simples de elaboração de cenários que não explicavam fenômenos muito complexos.

Na década de 1970 surgiu a terceira fase do pensamento estratégico, escola do planejamento estratégico. A estratégia passou a ser desenvolvida por um processo determinado do pensamento estratégico, tendo como técnica mais utilizada a análise SWOT⁶. Essa técnica estaria relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, análise de suas oportunidades e ameaças.

De acordo com Lobato et al. (2006), uma das características principais da escola de planejamento estratégico poderia ser resumida na recomendação que Thomas J. Watson, fundador da IBM, fazia em suas mensagens aos funcionários: "Pense". Os conceitos mais utilizados por essa escola eram:

- Pensamento estratégico – sistema de levantamento e avaliações de situações com o objetivo de definir a estratégia da empresa e ao qual deviam subordinar-se todas as suas decisões e operações.
- Análise das mudanças do ambiente: estudo dos principais fatores ambientais que afetavam a empresa no presente e de sua provável evolução, bem como dos fatores que poderiam afetar no futuro.
- Análise de recursos e competências – esforço sistemático de ampliação do conhecimento dos recursos e competências da organização, visando otimizar os insumos existentes por meio de uma alocação eficiente e seletiva e da adoção das técnicas mais adequadas.

Contudo, para Mintzberg et al. (2000), a grande falácia do planejamento estratégico seria que, assim como a análise não era a síntese, o planejamento nunca haveria de ser geração de estratégias. A análise poderia preceder e apoiar a síntese, provendo determinados insumos necessários. A análise poderia seguir e elaborar a síntese, decompondo e formalizando suas correspondências. Mas a análise não poderia substituir a síntese. Mintzberg e os demais autores, concluíram que a dominação do planejamento estratégico estava errada. Na opinião deles, essa escola deveria chamar-se programação estratégica.

A quarta fase iniciou nos anos 1980, surgindo a escola da administração estratégica. Um dos principais pensadores dessa escola foi Igor Ansoff, para quem a estratégia consistia num conjunto de decisões para orientar o comportamento de uma organização. Segundo Ansoff (1990), o planejamento da postura estratégica defrontar-se-ia com dois desafios. O primeiro, denominado análise de competitividade, consistia em decidir como a empresa conseguiria êxito em cada área estratégica de negócio que pretendia atuar. O segundo era a integrar seus objetivos estratégicos nessas diversas áreas numa direção global.

E finalmente, surgiu na década de 1990, a quinta fase do pensamento estratégico que consistiu na escola da gestão estratégica que veio para dar um enfoque mais integrado ao processo de planejamento. Além de planejar estrategicamente, era preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar estrategicamente.

Segundo Lobato et al. (2006), o conceito tradicional do pensamento estratégico centralizado tornou-se inadequado, na medida em que para os gerentes bastava planejar, coordenar e controlar, focalizando preferencialmente as atividades internas da organização e privilegiando uma atitude reativa para fazer face às mudanças que aconteciam nos ambientes externo e interno.

Formalmente, pode-se conceituar gestão estratégica como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização (COSTA, 2004).

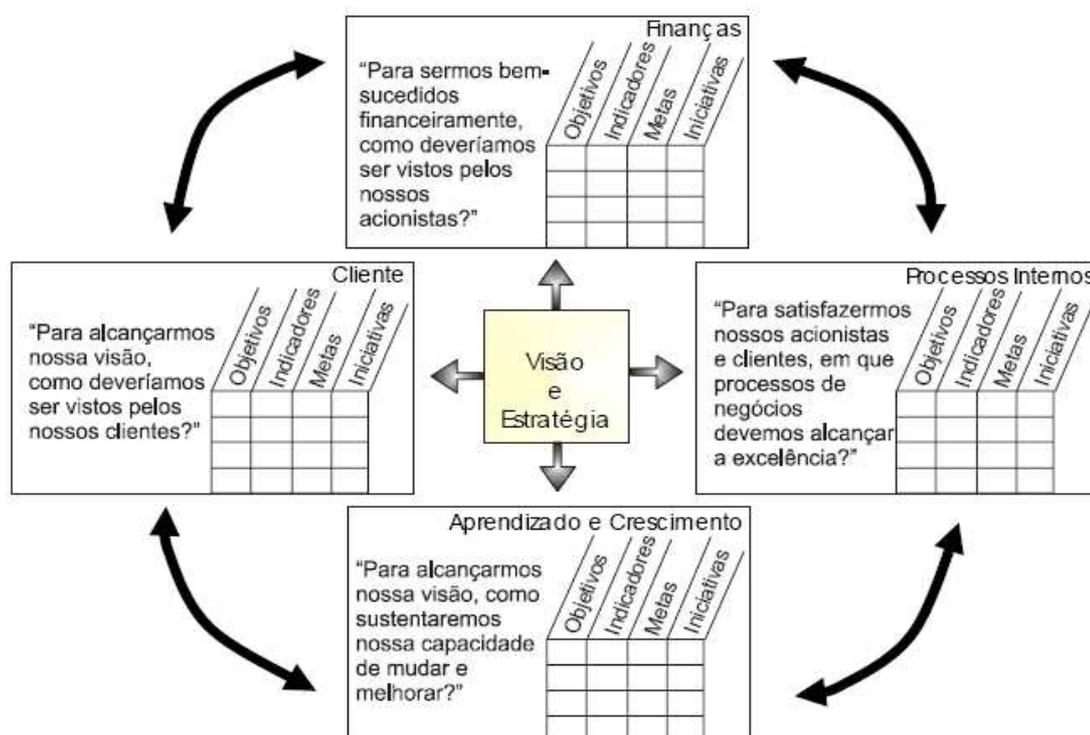
4 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997), foi criado com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho, a partir da crença de que a gestão empresarial baseada somente nas medidas financeiras estava se tornando obsoleta e que a dependência destas medidas estaria prejudicando a capacidade da empresa de criar valor econômico futuro.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* acrescentaria às medidas financeiras outras medidas não-financeiras, que ajudariam a impulsionar a empresa para o desenvolvimento futuro, analisando seu desenvolvimento organizacional sobre quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

De acordo com os autores acima, os objetivos estratégicos derivariam da visão e da estratégia da empresa. Estes objetivos focalizariam a empresa sob as perspectivas financeira, do cliente, processos internos e, aprendizado e crescimento, formando assim, a estrutura do *Balanced Scorecard* (Figura 1). Para estes objetivos seriam definidos indicadores, metas arrojadas e alinhadas às iniciativas, de forma que, se executadas estas iniciativas, seria presumível o atingimento das metas e, assim, os objetivos de longo prazo da empresa.

Figura 1- Estrutura do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

No processo de traduzir a estratégia em objetivos e medidas mensuráveis, as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* estabeleceriam um diálogo entre os formuladores da estratégia e os *stakeholders*⁷ da organização, como pode ser visualizado na Figura 1.

4.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira teria por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estariam contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais *stakeholders* (HERRERO, 2005). Para o autor,

na metodologia do *Balanced Scorecard*, a perspectiva financeira também possibilitaria identificar se o desempenho dos ativos intangíveis⁸ da organização e as outras áreas de desempenho não-financeiro, como, por exemplo, a satisfação dos clientes, inovação de produtos e a retenção de talentos estariam contribuindo para a geração de valor, em função da estratégia escolhida pela organização.

É, contudo, preciso ficar bem claro que a perspectiva financeira tem como foco principal os interesses dos acionistas de uma empresa (HERRERO, 2005). Os indicadores financeiros visam orientar os gestores da empresa a buscar um maior controle sobre as ações tomadas, buscando a geração de valor econômico para os acionistas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), alguns críticos afirmam que as medidas financeiras de curto prazo como vendas trimestrais e receita operacional não deveriam servir como ferramentas de análise, por terem caráter retrospectivo. Afirmam também que as medidas financeiras não aumentariam a satisfação do cliente, a qualidade, o tempo do ciclo e a motivação dos colaboradores. E ainda, que o sucesso financeiro seria a consequência lógica de um trabalho operacional, devendo as melhorias estarem concentradas nele.

Os indicadores propostos para a perspectiva financeira devem representar a saúde financeira da empresa. Os indicadores são: *Faturamento*, *Lucro líquido*, *EVA* (*Economic Value Added*), *Mark-up global*, *Retorno sobre o capital próprio*, *Índice de Liquidez Corrente*, *Nível de Inadimplência*, *Ciclo financeiro* (*PMRE*: prazo médio de

renovação do estoque, *PMRV*: prazo médio de recebimento das vendas, *PMPC*: prazo médio de pagamento das compras.), *Custos fixos*.

4.2 Perspectiva do cliente

A perspectiva do cliente teria por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estariam contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes, em relação aos produtos, serviços, imagem, marca, experiência de compra e relacionamento (HERRERO, 2005).

Portanto, na perspectiva dos clientes, o gestor poderia verificar se as estratégias de diferenciação, liderança de custos ou de enfoque estariam produzindo resultados.

Para a perspectiva dos clientes os principais indicadores utilizados seriam: *Participação no mercado*, *Retenção de clientes*, *Satisfação dos clientes*, *Índice de reclamações*, *Crescimento das vendas*, *Preços competitivos*. Eles teriam o atributo de mensuração da satisfação e do aumento ou não das vendas.

4.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos leva ao tema de execução da estratégia, isto é, se o plano da alta administração para gerar valor econômico para o cliente e, em conseqüência, elevar o valor de mercado da empresa e a riqueza dos acionistas estaria sendo implementado com sucesso (HERRERO, 2005).

Conforme Kaplan e Norton (1997), na perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos poderiam identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para a perspectiva financeira e do cliente. Essa seqüência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos que conduziriam aos objetivos dos clientes e acionistas.

De acordo com Herrero (2005) seria por meio da execução dos processos, quer dizer, da tradução da estratégia em resultados, que a alta administração avaliaria se a inovação em produtos, a qualidade das operações e da produção e a satisfação dos clientes estariam sendo atingidas. Caso a estratégia seja considerada a arte de criar valor, o maior desafio do executivo líder e da equipe do projeto seria identificar os poucos e críticos processos que dariam a melhor contribuição para a execução da estratégia. Os processos internos desempenhariam três importantes papéis na implementação do *Balanced Scorecard*: concentrariam o foco da organização nas iniciativas que viabilizam a proposição de valor para o cliente, contribuiriam para a elevação da produtividade e geração de valor econômico agregado e indicariam os novos conhecimentos e as novas competências que os empregados precisariam dominar para gerar valor para o negócio.

Os indicadores da perspectiva que serviriam para avaliar os processos internos da empresa seriam os seguintes: *Desperdício, Retrabalho, Número de falhas no processo produtivo, Produção por funcionário, Produção da empresa, Número de projetos aprovados.*

4.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Segundo Herrero (2005), a perspectiva de aprendizado e crescimento teria por objetivo avaliar qual o valor do empregado (diretor, gerente ou colaborador) para a empresa em três níveis de contribuição: como indivíduo, como membro de uma equipe de trabalho ou enquanto alguém integrado à cultura organizacional. Nesta perspectiva, os executivos precisariam identificar qual a infra-estrutura que viabilizaria o crescimento sustentado da empresa a longo prazo.

Para essa perspectiva os principais indicadores que serviriam para avaliar o aprendizado e o crescimento seriam: *Satisfação interna, Absenteísmo, Rotatividade, Treinamentos, Programa de sugestões.*

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, o desafio estaria em avaliar se o trabalho realizado pelos executivos e colaboradores da organização estaria possibilitando a aprendizagem e a criação de novos conhecimentos, que, se traduzidos em competências essenciais, estariam contribuindo para a criação de valor para os *stakeholders* (HERRERO, 2005).

5 METODOLOGIA

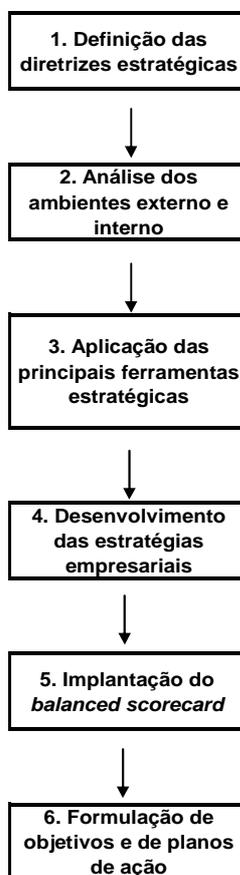
A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa e quantitativa, através de um estudo de caso e para tanto usou informações de fontes primárias, questionário semi-estruturado⁹ aplicado aos gestores e funcionários da rede de farmácias de pequeno porte e secundárias (bibliográficas) como artigos, dissertações, teses, livros, entre outras.

Os dados coletados através do questionário foram devidamente tabulados em Excel e analisados à luz do referencial teórico construído. Com base nas informações obtidas junto às fontes consultadas, buscou-se aplicar no objeto de estudo um modelo de gestão estratégica competitiva. O modelo proposto foi o elaborado por Lobato et al. (2006) cujas seis etapas serão discutidas no item seguinte, no intuito de facilitar o seu entendimento e o seu processo de implementação na rede de farmácias de pequeno porte, objeto deste estudo.

A primeira etapa da estrutura do modelo de gestão de Lobato et al. (2006) esteve associada à definição das diretrizes estratégicas que estariam ligadas ao negócio, visão, missão e valores da organização. Segundo o autor, essa etapa é essencial na implementação da gestão estratégica competitiva, pois permite ao estrategista detectar os sinais de mudança, identificar as oportunidades, planejar de forma sintonizada com o negócio e criar condições para ações proativas.

Na segunda etapa do modelo foi feita a análise dos ambientes externo e interno. O ambiente externo pode ser decomposto em ambiente geral e ambiente setorial. O ambiente geral foi constituído por oitos cenários a serem estudados pelos estrategistas ou corpo diretor da pequena rede de farmácias: o demográfico, o econômico, o social, o cultural, o político, o tecnológico, o sindical, o legal, o ecológico e o mercadológico. Já o ambiente setorial de negócios seria onde a empresa estaria inserida. Uma das ferramentas utilizadas foi o modelo proposto por Porter (1989), conhecido como o das cinco forças competitivas: *concorrentes*; *ameaça de produtos substitutos*; *ameaça de novos entrantes*; *os clientes* e *os fornecedores*.

Figura 2 - Metodologia básica da Gestão Estratégica Competitiva



Fonte: Lobato et al. (2006).

Segundo Lobato et al. (2006), as principais forças e fraquezas levariam a identificar os fatores críticos do sucesso (FCS) para a organização. Essa ferramenta teria por objetivo priorizar as atividades-chaves do negócio, que precisariam ser muito bem-executadas para que a organização atinja seus objetivos. Por exemplo, numa operação de farmácias, um fator crítico seria a prospecção de convênios ou parcerias com empresas industriais e comerciais – uma das grandes alavancas de crescimento das redes de farmácias no Brasil.

Já na terceira etapa do modelo de gestão estratégica foi demonstrado o modelo de Porter (1989), as estratégias genéricas de competição, que foca em estratégias de liderança no custo total, estratégias de diferenciação e nas estratégias de enfoque¹⁰.

A quarta etapa consistiu no desenvolvimento de estratégias para abranger todos os aspectos da organização. As estratégias foram segmentadas por dimensões ou famílias como seria o caso das estratégias de marketing, de recursos humanos, de tecnologia da informação (TI), de integração vertical e, finalmente, as estratégias financeiras que teriam como objetivo garantir a otimização do orçamento e da gestão do caixa da organização.

A quinta etapa da gestão estratégica competitiva apresentou o *Balanced Scorecard* uma ferramenta para a implementação e controle das estratégias com enfoque financeiro e não-financeiro.

Finalmente, a sexta etapa do modelo foi composta pela formulação dos objetivos e planos de ação. Os objetivos, segundo Lobato et al. (2006), seriam resultados

quantitativos a serem alcançados num determinado prazo. Definidos os objetivos, caberia selecioná-los através da utilização da ferramenta GUT (gravidade, urgência e tendência), que foi utilizada para priorizar os objetivos, facilitando a formulação dos planos de ação.

6 APLICAÇÃO DO MODELO DE ESTUDO PROPOSTO NA REDE DE FARMÁCIAS DE PEQUENO PORTE

6.1 Descrição da Organização

A rede de farmácias de pequeno porte (com 05 farmácias) é uma empresa de comércio e manipulação de medicamentos, com sede na cidade de Venâncio Aires – RS. Com 11 anos de atuação, ou seja, desde 1996 no mercado, a empresa caracteriza-se por sua qualidade no atendimento ao cliente¹¹. A empresa é constituída por 02 sócios e 15 funcionários. Um dos sócios é o diretor executivo e o outro é o diretor financeiro; há um responsável pelos lançamentos contábeis que depois de feitos são levados a um escritório contábil; e um *office-boy*, com as funções de entrega de medicamentos, coleta de documentos, pagamentos e depósitos bancários e os demais colaboradores são atendentes de loja.

O foco da rede são pessoas físicas e jurídicas, todos cadastrados na empresa. Dando preferência a convênios com indústrias, comércio e prestadores de serviços por demandarem uma quantidade maior em medicamentos para seus colaboradores.

6.2 Etapa I: Definição das diretrizes estratégicas

6.2.1 Definição do negócio da organização

O negócio da rede de farmácias de pequeno porte é o comércio e a manipulação de medicamentos, perfumaria, higiene pessoal e demais produtos correlatos ao segmento farmacêutico.

6.2.2 Definição da visão da organização

Ser a rede de farmácias líder em rentabilidade, reconhecida como a mais eficiente, destacando-se pelo uso do Marketing de Relacionamento, Tecnologia da Informação, aliando equipes capacitadas, comprometidas com a qualidade total e a satisfação do cliente.

6.2.3 Definição da missão da organização

Buscar constantemente o bem-estar do cliente, proporcionando melhorias na sua saúde, confiança e preferência no trabalho prestado, através do aperfeiçoamento contínuo das ações comerciais, estimulando a criatividade e eficiência de cada colaborador.

6.2.4 Definição dos valores da organização

Ações inovadoras; Adaptabilidade; Ética; Foco no cliente; Iniciativa; Orientação para o resultado; Otimismo; Responsabilidade social; Superação; Trabalho em equipe e Transparência.

6.3 Etapa II: Análise dos ambientes

6.3.1. Ambiente Geral

Essa análise pode ser realizada, levando-se em conta o cenário econômico, social, cultura, demográfico, político, tecnológico, legal, ecológico, mercadológico e o sindical. O Quadro 2 traz uma amostra do ambiente geral (contexto) em que está inserida a rede de farmácia de pequeno porte.

Quadro 2 - Ambiente Geral

Cenários	Variáveis de impacto	Tendências	Ameaças	Oportunidades
Econômico	Crescimento do PIB, preços, taxa de inflação, taxa de juros, taxa de câmbio.	Redução da taxa de câmbio, pois a matéria-prima é importada.		Redução da taxa de câmbio, pois a matéria-prima é importada.
Social	Estrutura sócio-econômica (percentual da população pertencente a cada segmento sócio-econômico, estrutura de consumo, de cada segmento, estilo de vida).	Aumento do poder aquisitivo da população.		Aumento do poder aquisitivo da população.
Sindical	Crescente dificuldade na dispensa de trabalhadores, maior liberdade de ação dos sindicatos.		Sindicados mais ativos.	
Demográfico	Taxa de crescimento populacional, composição e distribuição da população por segundo sexo, idade.	Aumento da população idosa do Brasil.		Aumento da população idosa do Brasil.
Político	Fatores do poder (partidos políticos, sindicatos, instituições religiosas, empresas multinacionais, ministérios, secretarias do estado).	Farmácia popular.	Farmácia popular.	
Tecnológico	Capacidade para aquisição e desenvolvimento de tecnologia, proteção de patentes, ritmo de mudanças tecnológicas.			Desenvolvimentos de novos medicamentos manipulados.
Legal	Legislação tributária, trabalhista e comercial.	Desoneração de impostos sobre medicamentos de uso contínuo.		Desoneração de impostos sobre medicamentos de uso contínuo.
Cultural	Índice de alfabetização, níveis de escolaridade, estrutura do sistema educacional.	Consumidor com mais instrução.		
Ecológico	Poluição sonora, atmosférica, hidrológica, visual e a legislação sobre o uso do solo e meio ambiente.	Problemas respiratórios na população idosa.		Problemas respiratórios na população idosa.
Mercadológico	Internet crescente, aumento das exigências de qualidade, menor vida média dos produtos.	Venda pela Internet.		Venda pela Internet.

Fonte: Elaborado por Martins (2007).

6.3.2 Ambiente Setorial

Os clientes da rede de farmácias de pequeno porte são provenientes de pessoas adultas e idosas denominadas como pessoas físicas com 45% da carteira da empresa. São também de vários setores da indústria, comércio e de prestadores de serviços representados como pessoas jurídicas que representam 55% da carteira da empresa (MARTINS, 2007).

De acordo com Martins (2007), os fornecedores mais importantes da rede de farmácias de pequeno porte são grandes distribuidoras de medicamentos (em torno de 07 empresas) responsáveis pelo fornecimento de diversos tipos de medicamentos. As principais distribuidoras foram analisadas segundo seus pontos fracos que consistem na maioria dos casos em falta de medicamentos (57%) e atraso nas entregas (43%). Quanto aos pontos fortes pode-se destacar o prazo de entrega de no máximo 01 dia após o pedido e nos prazos para pagamento que variam entre 35 a 60 dias.

Uma das qualidades da rede de farmácias estudada consiste no atendimento ao público perante a sua concorrência. Os concorrentes da rede de farmácia de pequeno porte foram analisados através de seus pontos fracos, fortes e suas tendências apresentando um quadro de fraquezas no tocante a áreas de atuação restrita com pouco poder de barganha junto aos fornecedores. Assim, demonstram uma tendência à perda de mercado para as grandes redes de farmácias que viriam de outras localidades. Em relação aos pontos fortes pode-se destacar como comum a todos a qualidade no atendimento, preço, localização, política de descontos e

formas variadas de divulgação e de comunicação com seus clientes (MARTINS, 2007).

Para o autor acima, os entrantes potenciais que ameaçam o negócio da rede de farmácias de pequeno porte em questão seriam as novas redes de farmácias, que entram no mercado com um poder de barganha maior junto a fornecedores e descontos agressivos. Elas apresentam vantagens no tocante ao poder de barganha junto aos fornecedores, oferta de preços melhores, descontos e promoções. No entanto, tem como desvantagens a falta de experiência no mercado local.

6.3.3 Análise da Matriz SWOT

Após a descrição de alguns dados efetuada nos itens anteriores, foi possível passar à fase de identificação da matriz SWOT. Ela relaciona as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com forças e fraquezas do ambiente interno da empresa.

O Quadro 3 apresenta a matriz SWOT das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, relativa à rede de farmácias de pequeno porte que foi objeto de estudo deste artigo.

Quadro 3 - Análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças numa matriz SWOT

Forças	Fraquezas
Tradição na comercialização de medicamentos em Venâncio Aires.	Acesso a recursos financeiros.
Localização do ponto comercial.	Investimento em Marketing.
Grau de comprometimento dos colaboradores.	Infraestrutura das lojas.
Cartão personalizado ou afinidade.	Falta de planejamento tributário.
Gerência experiente.	Sistema de gestão integrado.
Oportunidades	Ameaças
Redução da taxa de câmbio, pois a matéria-prima é importada.	Farmácia popular.
Aumento do poder aquisitivo da população.	Sindicatos mais ativos.
Aumento da população idosa do Brasil.	
Desenvolvimentos de novos medicamentos manipulados.	
Desoneração de impostos sobre medicamentos de uso contínuo.	
Problemas respiratórios na população idosa.	
Venda pela Internet.	

Fonte: Adaptado de Lobato et al. (2006).

6.3.4 Fatores críticos para o sucesso

As atividades-chave que precisam ser muito bem executadas para que a rede de farmácias de pequeno porte atinja seus objetivos são: melhor exposição da marca na mídia, otimizar o gerenciamento dos custos/despesas, a força de vendas bem treinada e eficiente, melhorar a capacidade de negociação com fornecedores, linha de produtos diversificada e bem selecionada.

6.4 Etapa III: Aplicação das principais ferramentas estratégicas

A procura de liderança pelo menor custo na rede de farmácias de pequeno porte em relação aos concorrentes tornou-se o ponto central de toda a estratégia, exigindo algumas medidas, tais como:

- Redução de custos e despesas gerais;
- Intensa aplicação de tecnologia;
- Sistema estruturado de informações e controle.

A busca por estratégias de diferenciação na rede de farmácias para se distanciar de seus competidores levou a mesma a tomar várias medidas, tais como:

- Imagem da marca da rede de farmácias frente ao cliente;
- Tradição no mercado local;
- Capacidade marketing e vendas;
- Incentivo a inovação.

Todos os itens citados acima foram aplicados pela organização estudada buscando facilitar a aplicabilidade e implementação dessas ferramentas estratégicas.

6.5 Etapa IV: Desenvolvimento das estratégias empresariais

Para que as estratégias ajudassem a rede de farmácias de pequeno porte a atingir o resultado esperado, ou seja, que abrangessem todos os aspectos da organização, as estratégias foram segmentadas por dimensões ou famílias, como segue:

- Estratégias de marketing em relação ao produto: variedade de produtos, qualidade dos produtos manipulados, *design* das embalagens dos manipulados; em relação ao preço: prazo de pagamentos, condições de crédito; em relação à promoção: descontos concedidos propaganda nos vários canais de rádio, eventos, *folder*, encartes, jornal.
- As estratégias de recursos humanos procuraram desenvolver um amplo programa de participação dos colaboradores no resultado da empresa, além de outros incentivos para fortalecer a relação empresa-funcionário, tais como: plano de participação nos lucros da empresa, premiação dos melhores colaboradores do ano e um plano de cargos e salários.
- Quanto às estratégias da tecnologia da informação (TI) as soluções passaram pela implantação de um sistema integrado de gestão, com mudança de computadores e impressoras, de uma rede sem fio nas filiais, para melhorar a segurança da rede interna e de um servidor central.

- Noutro lado, têm-se as estratégias financeiras, que visaram reestruturar a dívida existente e a redução drástica de custos/despesas da organização. As estratégias de integração vertical fizeram com que a rede de farmácias adquirisse participação em pequenas distribuidoras de remédios.

6.6 Etapa V: Implantação do *Balanced Scorecard*

O objetivo desta etapa consistiu na apresentação de uma ferramenta que foi aplicada à rede de farmácias de pequeno porte para controlar as estratégias, dentro dos enfoques financeiro e não-financeiro. Os indicadores e metas mostrados nos Quadros 4, 5, 6 e 7 foram estabelecidos com base no contexto e na vontade dos gestores da organização estudada, buscando, inicialmente, atingir aqueles(as) mais simples, passíveis de êxito, a fim de levar a empresa a um melhor controle de suas estratégias.

Quadro 4 - Metas para a Perspectiva Financeira

Indicador	Unidade	Meta anual	Quanto maior?
EVA	R\$	100.000,00	Melhor
<i>Mark-up</i>	Índice	1,00	Melhor
Custos Fixos	R\$	300.000,00	Pior
Faturamento	R\$	1.700.000,00	Melhor
Lucro Líquido	R\$	140.000,00	Melhor
Índice de Inadimplência	Índice	2,00%	Pior
Liquidez Corrente	Índice	1,00	Melhor
Ciclo financeiro	Dias	10	Pior
ROE (Retorno sobre o Capital Próprio)	Índice	3,80%	Melhor

Fonte: Adaptado de Schorr (2006).

Quadro 5 - Metas para a Perspectiva dos Clientes

Indicador	Unidade	Meta anual	Quanto maior?
Número de convênios	Nº.	26	Melhor
Satisfação dos clientes	Índice	85,00%	Melhor
Preços competitivos	Índice	50,00%	Melhor
Retenção de clientes	Índice	73,00%	Melhor
Participação no mercado	Índice	5,00%	Melhor
Crescimento das vendas	Índice	5,00%	Melhor
Reclamações	Índice	0,70%	Pior

Fonte: Adaptado de Schorr (2006).

Quadro 6 - Metas para a Perspectiva dos Processos Internos

Indicador	Unidade	Meta anual	Quanto maior?
Produção por funcionários	kg	100	Melhor
Produção da empresa	kg	1.500	Melhor
Desperdício de rótulo	Índice	2,00%	Pior
Retrabalho	Índice	0,94%	Pior
Eficiência	Índice	85,00%	Melhor
Falhas no processo	Nº.	2	Pior

Fonte: Adaptado de Schorr (2006).

Quadro 7 - Metas para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Indicador	Unidade	Meta anual	Quanto maior?
Absenteísmo	Índice	1,52%	Pior
Satisfação interna	Índice	80,00%	Melhor
Rotatividade	Índice	2,00%	Pior
Horas de treinamento/funcionário	Nº.	4	Melhor
Programa de sugestões	Nº.	6	Melhor

Fonte: Adaptado de Schorr (2006).

6.6.1 Sinalizadores

Para facilitar a visualização do desempenho de cada um dos indicadores, optou-se por criar sinalizadores (Quadro 8) de acordo com simulações feitas no balancete para serem utilizadas como parâmetro pelos gestores da rede de farmácias. Estes sinalizadores se apresentam em três cores: vermelho, amarelo e verde.

A cor vermelha do indicador apresenta resultados abaixo do esperado; a cor amarela indica que está nos níveis desejados pela empresa e a cor verde indica que está acima do resultado esperado.

Por outro lado, optou-se em criar variações nas cores vermelha e verde, ou seja, setas com símbolo indicando muito abaixo da meta ou muito acima da meta esperada. Desse modo, os sinalizadores ficaram com a seguinte forma:

Quadro 8 - Sinalizadores

Sinalizadores			Descrição
			Muito abaixo da meta
			Abaixo da meta
			Em torno da meta
			Acima da meta
			Muito acima da meta

Fonte: Schorr (2006).

A rede de farmácias elegeu uma variação aceitável do indicador de até 5% para mais ou para menos, sendo este representado pelo sinalizador na cor amarela.

Para o sinalizador vermelho foi considerada toda variação negativa além dos 5% sendo subdividido em duas categorias: até 30% e superior a 30%.

Já para o sinalizador verde foram consideradas as variações positivas, acima dos 5%, sendo suas subdivisões em até 30% e superior a 30%.

Desse modo, conforme Martins (2007), as pesquisas efetuadas na rede de farmácias estudada apresentaram nas perspectivas financeiras dados que demonstraram que 56% dos indicadores ficaram dentro da meta estabelecida (sinalizador amarelo), apresentando, porém no item *mark-up* global um viés de baixa. Quanto aos demais itens, 33% ficaram abaixo da meta e apenas 01 (inadimplência), representando 11% dos indicadores ficou acima da meta. Na perspectiva dos clientes o quadro foi mais desanimador, pois dos 07 indicadores pesquisados, 04 (57%) apresentaram desempenho abaixo da meta. Contudo, 02 superaram as metas de desempenho (satisfação dos clientes e atendimento das reclamações), o que amenizou o efeito negativo dos outros indicadores. Por fim, 01 dos indicadores ficou dentro da meta (preços competitivos).

Para finalizar faltou a descrição dos dados coletados relativos a processos internos e de aprendizado e crescimento com seus indicadores e resultados. Nos processos internos os indicadores pesquisados revelaram uma situação alarmante na rede de pequenas farmácias, pois de 07 parâmetros analisados, 06 (86%) ficaram abaixo da meta. Apenas o indicador retrabalho ficou na meta estabelecida. Já em relação à perspectiva aprendizado e crescimento o resultado foi mais

animador. Dos 05 indicadores pesquisados 40% ficaram na meta e outros 40% a superaram. Ficou abaixo da meta, apenas o indicador relativo ao absenteísmo (MARTINS, 2007).

6.6.2 Mapa estratégico

O mapa estratégico possibilitou aos gestores e acionistas da pequena rede de farmácias terem uma visão ampla de todos os indicadores que impactaram o seu resultado e, também permitiu aos colaboradores a percepção de como suas funções estão relacionadas aos objetivos da empresa.

O sucesso da elaboração do mapa estratégico foi ocasionado pela escolha correta dos indicadores mais importantes. A partir destes se estabeleceu uma relação de causa e efeito para com os outros indicadores.

A variação no indicador causa leva a uma consequência para o indicador efeito. Esta consequência pode ser positiva ou negativa, dependendo da característica do indicador, conforme foi descrito nos Quadros 4, 5, 6 e 7. Os resultados destes quadros foram apresentados de forma sucinta acima, nas perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (o resultado será melhor apresentado na Figura 3).

Quando o indicador causa for do tipo "quanto maior melhor" e:

- Variação positiva – ocorreu uma consequência positiva no indicador efeito;
- Variação negativa – ocorreu uma consequência negativa no indicador efeito;

Quando o indicador causa for do tipo "quanto maior pior" e:

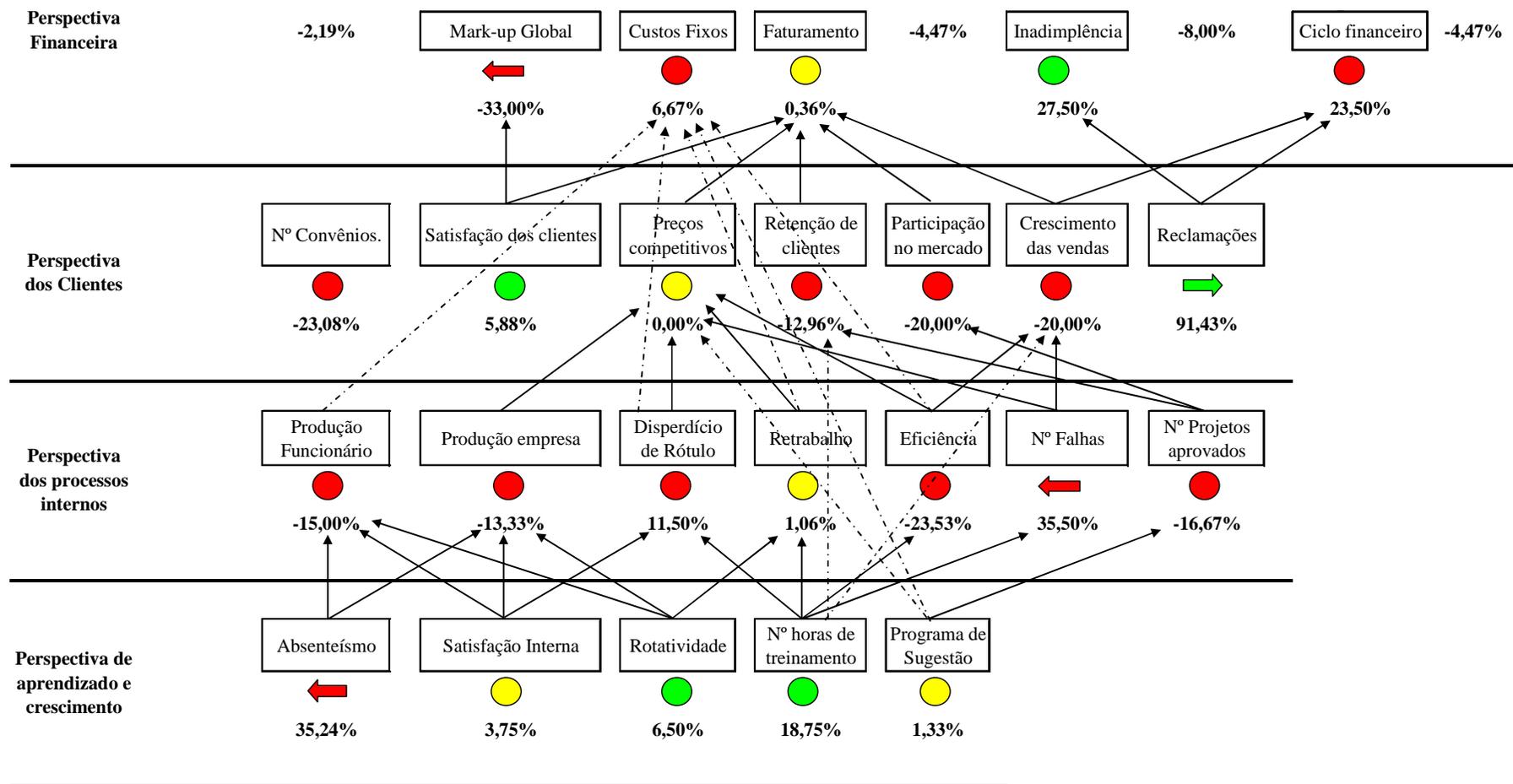
- Variação positiva – ocorreu uma consequência negativa no indicador efeito;
- Variação negativa – ocorreu uma consequência positiva no indicador efeito;

Na Figura 3 pode-se verificar o mapa estratégico da rede de farmácias de pequeno porte com os indicadores implementados e seus respectivos sinalizadores que demonstram o resultado em relação à meta anual almejada.

Através das setas verifica-se o desempenho dos indicadores de causa e efeito, ou seja, é possível identificar qual indicador causa impacto em outro indicador.

Com a implementação deste estudo, pode-se visualizar através do mapa estratégico os erros (indicadores vermelhos) causados pelas decisões dos gestores da rede de farmácias de pequeno porte, a fim de minimizá-los.

Figura 3 - Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de Schorr (2006) e elaborado por Martins (2007).

6.7 Etapa VI: Formulação de objetivos e de planos de ação

A partir dos resultados obtidos pelo mapa estratégico (Figura 3) foi possível definir os objetivos para solução dos indicadores que estariam abaixo da meta, na cor vermelha. A partir da sua seleção foi utilizada a ferramenta GUT (gravidade, urgência e tendência), na formulação dos planos de ação.

Os resultados podem ser vislumbrados nos Quadros 9 e 10. A partir deles foi possível concluir que os objetivos de absenteísmo e custos fixos deveriam ter um grau maior de prioridade, pois multiplicando os valores de gravidade, urgência e tendência obtêm-se 125 pontos. No relativo ao do desperdício ficou como objetivo intermediário igual a 100 pontos. Os objetivos de *mark-up* global, número de falhas no processo e retenção de clientes ficaram com grau de importância intermediária, com 64 pontos cada e os objetivos como o ciclo financeiro, número de convênios, participação no mercado, produção na empresa e a produção por funcionário ficaram com 27 pontos cada, ou seja, considerados de menor importância.

Os demais objetivos como crescimento das vendas com 18 pontos, liquidez corrente com 12 pontos e a eficiência da capacidade instalada com 8 pontos foram considerados de pouca importância.

Após priorizar os objetivos, cumpre à rede de farmácias de pequeno porte colocá-los nos planos de ação a fim de orientar suas decisões, acompanhando o desenvolvimento e execução de sua gestão estratégica.

Quadro 9 - Perguntas-Chave para medir a Gravidade, Urgência e Tendência dos objetivos

Valor	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT
5	Os prejuízos e as dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito à situação irá piorar rapidamente	125
4	Muito grave	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo	64
3	Grave	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo	27
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo	8
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e até pode melhorar	1

Fonte: Adaptado de Lobato et al. (2006).

Quadro 10 - Seleção dos Objetivos

Objetivos	Gravidade	Urgência	Tendência	Σ
Absenteísmo	5	5	5	125
Custos fixos	5	5	5	125
Desperdício	4	5	5	100
<i>Mark-up</i> global	4	4	4	64
Nº. de falhas no processo	4	4	4	64
Retenção de clientes	4	4	4	64
Ciclo financeiro	3	3	3	27
Nº. de Convênios	3	3	3	27
Participação no mercado	3	3	3	27
Produção na empresa	3	3	3	27
Produção por funcionário	3	3	3	27
Crescimento das vendas	3	3	2	18
Liquidez corrente	2	3	2	12
Eficiência da capacidade instalada	2	2	2	8

Fonte: Adaptado de Lobato et al.(2006).

7 CONCLUSÃO

Como a competição entre as empresas tem se tornado cada vez mais acirrada, as micros e pequenas empresas, para sobreviverem no mercado, precisam utilizar da melhor forma possível seus recursos e habilidades. Assim, a gestão estratégica pode ser entendida como uma ferramenta que auxilia no processo de gestão, possibilitando maior lucratividade, entre outros aspectos.

Desse modo, o presente artigo apresentou um modelo de gestão estratégica competitiva aplicado em uma rede de farmácias de pequeno porte, com o objetivo de aumentar a sua competitividade e lucratividade. Os planos, as estratégias e as ações foram desdobrados, procurando alcançar a visão projetada.

Para isso, foi realizada uma ampla revisão bibliográfica e uma coleta de dados primários através da aplicação de um questionário aos dirigentes e funcionários buscando verificar o uso das teorias em torno do planejamento estratégico e do *Balanced Scorecard*. Isso, na crença de que este último consistiria numa importante ferramenta gerencial de orientação e controle da empresa para o encaminhamento de seus objetivos, por meio de estratégias definidas e bem-planejadas. Esse ponto foi comprovado, pois através do seu uso obteve-se uma visão ampla da empresa através da mensuração dos indicadores de desempenho.

O modelo de gestão estratégica escolhido para ser aplicado na rede de farmácias de pequeno porte foi o de Lobato et al. (2006). Operou-se desde a definição de “negócio” até os “planos de ação”, as etapas foram sendo estudadas e

chegou-se a conclusão de que realmente foi simples a sua aplicação na empresa estudada, devido ao grande conhecimento dos gestores e ao tempo disponível para aplicação.

Através da análise dos resultados do modelo aplicado foi possível, também, constatar que a rede de farmácias de pequeno, ao possuir uma gestão estratégica, tem grandes chances de tornar-se competitiva. Isso, porque os gestores e os demais funcionários participaram conjuntamente na definição do negócio, da missão, da visão e dos valores da empresa. Essas definições, juntamente com a análise dos ambientes interno e externo e o questionário, tornaram possível para os diretores o real conhecimento dos pontos fortes, das fraquezas, das oportunidades e das ameaças.

Posteriormente, a definição das estratégias, em conjunto com os objetivos, proporcionou à direção visualizar e estabelecer indicadores e metas apresentados em um mapa estratégico.

O mapa estratégico apresentou de forma prática os principais problemas da empresa, o que permitiu a esta focar de maneira objetiva as diversas situações e a tomar atitudes específicas para cada uma delas através da utilização dos planos de ação. No mapa estratégico desenvolvido, foram identificados alguns pontos críticos, principalmente nas perspectivas financeiras, de clientes, processos internos e na perspectiva de aprendizado e crescimento, os quais afetaram diretamente os resultados financeiros e não-financeiros almejados pela rede de farmácias de pequeno porte.

Finalmente, a aplicação do modelo proposto foi importante, pois, além da possibilidade de monitorar seus indicadores, constatou-se que os resultados obtidos mostraram que a rede de farmácias de pequeno porte melhorou o seu desempenho organizacional, aumentando a competitividade e o lucro.

ABSTRACT

The present article looks for to describe and to evaluate the results obtained with the application of a model of competitive strategic administration in a net of drugstores of small load, located in Venâncio Aires's city - RS. The results obtained by acting indicators and shown in a strategic map they will serve as guide for the managers to improve the competitiveness day by day in the of the company.

Keywords: strategic administration, competitiveness, net of drugstores, acting indicators.

NOTAS

¹ Mestrado em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil(2001); Professor concursado em regime especial da Universidade de Santa Cruz do Sul , Brasil

² Economista pela Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC

³ Segundo Herrero (2005), globalização consiste na integração dos mercados numa “aldeia-global”, explorada pelas grandes corporações internacionais.

⁴ Kaplan e Norton (1997) traduzem a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

⁵ Segundo Herrero (2005), é controle de determinado mercado por um pequeno grupo de agentes econômicos.

⁶ Segundo Lobato et al. (2006), a sigla representa em Strengths (Forças), weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

⁷ Segundo Herrero (2005), são formados por colaboradores, fornecedores, clientes, acionistas, etc.

⁸ Conforme Kaplan e Norton (1997), os ativos intangíveis abrangem prazos de entrega aos clientes, qualidade, desenvolvimento de novos produtos, etc.

⁹ Segundo Herrero (2005), são formados por colaboradores, fornecedores, clientes, acionistas, etc.

¹⁰ Conforme Kaplan e Norton (1997), os ativos intangíveis abrangem prazos de entrega aos clientes, qualidade, desenvolvimento de novos produtos, etc.

¹¹ Pesquisa realizada em 10/06/2007.

REFERÊNCIAS

- ANSSOF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- COSTA, Elieser A. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 292.
- HERRERO, Hemílio. *Balanced Scorecard: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005
- KAPLAN, Robert. NORTON, David. *A Estratégia em Ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KRUGLIANSKAS, Isak. *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais, 1996.
- LONGENECKER, Justin G; PALICH, Leslie E; MOORE, Carlos W; PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerencia empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida; RODRIGUES, Murilo Alambert. *Estratégias de Empresas*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- MARTINS, Joel Luiz. *A implementação de um modelo de gestão estratégica competitiva para uma rede de farmácias de pequeno porte: um estudo de caso*. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2007 (Monografia).
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 1998.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS, Paulo. *Sucesso Empresarial Planejado*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989

SCHORR, Marciano. *Desenvolvimento do Balanced Scorecard numa indústria de Alimentos*. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). 82 f. 2006.