



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Estratégia de diversificação de negócios:
Estudo de caso do grupo Profarma**

Catarina Carneiro da Cunha Birmarcker

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2020.



Catarina Carneiro da Cunha Birmarcker

Estratégia de Diversificação de Negócios:
Estudo de caso do grupo Profarma

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Sylvia Therezinha de Almeida Moraes

Rio de Janeiro
Junho de 2020.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente ao meu pai, que com seu vasto conhecimento ensinou-me tudo que sei sobre o grupo Profarma. Aos meus amigos e minha família, que me apoiaram nesse momento e foram essenciais na construção do presente estudo. A minha orientadora, que foi essencial nessa jornada. Por último, gostaria de agradecer à PUC-Rio, que me ensinou muito e fez com que esses 4 anos fossem maravilhosos. Obrigada.

RESUMO

BIRMARCKER, Catarina. MORAES, Sylvia Therezinha de Almeida. **A estratégia de diversificação de negócios**: Estudo de caso do grupo Profarma. Rio de Janeiro, 2019. 44 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O grupo Profarma foi considerado pela revista Exame (2018), a 115ª maior e melhor empresa do país, a 2ª maior rede em número de lojas do Rio de Janeiro e a 9ª maior rede de varejo farmacêutico do Brasil. O estudo objetiva analisar os motivos pelos quais o grupo optou pela diversificação de negócios, os impactos positivos e negativos que esta estratégia gerou e os resultados da estratégia de diversificação de negócios em uma empresa do ramo farmacêutico. Por meio da revisão bibliográfica, o trabalho buscou analisar o tema estudado e em seguida comparou-se as entrevistas realizadas com o referencial teórico. O estudo teve como principais resultados alguns impactos como melhora na rentabilidade e maior espaço para crescimento. Além disso, de acordo com os funcionários, a companhia acabou gerando com essa diversificação diversas vantagens competitivas.

Palavras-chave: Profarma, diversificação, impactos.

ABSTRACT

Birmarcker, Catarina. Moraes, Sylvia Therezinha de Almeida. **A business diversification strategy**: Case study of the Profarma group. Rio de Janeiro, 2019. 44 p. Course Conclusion Paper - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The Profarma group was considered by Exame 2018 magazine, the 115th largest and best company in the country, the 2nd largest chain in number of stores in Rio de Janeiro and the 9th largest pharmaceutical retail chain in Brazil. The study aims to analyze the reasons why the group opted for business diversification, the positive and negative impacts that this strategy generated and the results of the business diversification strategy in a pharmaceutical company. Through bibliographic review, the work sought to analyze the studied theme and soon afterwards, the interviews carried out were compared with the theoretical framework. The main results of the study were impacts such as improved profitability and greater room for growth. In addition, according to the employees, the company ended up generating with this diversification several competitive advantages.

Key-words: Profarma, diversification, impacts.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2. REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1. Estratégia	4
2.1.1. Vantagem competitiva	5
2.1.2. As estratégias competitivas genéricas de Porter	5
2.1.2.1. Liderança em custo	5
2.1.2.2. Enfoque	6
2.1.2.3. Diferenciação	6
2.1.3. Diversificação	6
2.1.3.1. Categorias de estratégias de diversificação	7
2.1.3.2 Integração vertical	8
2.1.3.3. Matriz de Ansoff	9
2.2. Ferramentas para análise de desempenho das empresas	10
2.2.1. Ferramentas que analisam o ambiente interno	11
2.2.2. Cadeia de valor	11
2.3.1. Modelo VRIO	19
2.3. Ferramentas que analisam o ambiente externo	13
2.3.1. Modelo das cinco forças de Porter	21
3. METODOLOGIA	23

3.1. Método de pesquisa utilizado	23
3.2. Seleção de sujeitos	24
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	25
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	25
3.5. Limitações do método	25
4. ANÁLISE	26
4.1. O Grupo Profarma	26
4.2. Motivações para diversificar	27
4.3. Impactos da diversificação	30
4.4. Resultados da diversificação	32
4.4.1. Análise VRIO	33
4.4.2. O ambiente externo e as 5 forças de Porter	35
5. CONCLUSÃO	37
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz Ansoff	10
Figura 2: Modelo VRIO	13
Figura 3: Modelo das Cinco Forças de Porter	15

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos profissionais entrevistados	17
Tabela 2: Análise dos recursos empresariais sob a perspectiva da Análise VRIO	26

1. INTRODUÇÃO

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

A saúde, um estado de boa disposição física e psíquica, é essencial para o ser humano. Existem diversas formas de se manter saudável como atividades físicas, uma boa alimentação, meditação, etc. O uso de medicamentos também pode ser uma alternativa de manter uma boa saúde.

O Brasil foi apontado, em 2020, como o sétimo maior mercado farmacêutico do mundo, atrás dos Estados Unidos, China, Japão, Alemanha, França e Itália. (INTERFARMA, 2020).

A indústria farmacêutica tem apresentado um considerável progresso no país, beneficiando-se da expansão dos gastos do mercado de saúde como um todo e aumentando a renda doméstica. (PWC, 2013).

Independente da instabilidade econômica do Brasil, a indústria farmacêutica continua em constante evolução no mercado farmacêutico. O mercado farmacêutico é um dos mercados que vem despontando na lista de maior faturamento nacional. (PANORAMA FARMACÊUTICO, 2019). Segundo o estudo da Sindusfarma sobre o perfil da indústria farmacêutica em 2018 (PANORAMA FARMACÊUTICO, 2019), tal evolução pode ser entendida devido ao aumento da expectativa de vida, maior preocupação com a saúde, avanços tecnológicos, crescimentos no mercado de genéricos, entre outros fatores. A associação desses fatores resultou em um cenário favorável para o crescimento do mercado.

A associação desses fatores resultou em um cenário favorável para o crescimento do mercado. O mercado farmacêutico teve um período de ápice nos últimos dez anos, com crescimento acima dos dez dígitos, segundo dados da Interfarma. (PANORAMA FARMACÊUTICO, 2019).

Já em relação ao mercado farmacêutico global, há uma projeção, segundo dados do “The global use of medicine in 2019 and Outlook to 2023” do IQVIA (multinacional que fornece informações para ajudar os clientes do mercado farmacêutico) que “o mercado ultrapassará US\$ 1,5 trilhão até 2023, crescendo em uma taxa anual de 3% a 6% nos próximos cinco anos” (GUIA DA FARMÁCIA, 2019).

Com o mercado se desenvolvendo e com a expectativa de crescer mais, a Profarma optou pela estratégia de diversificação de negócios. Em relação a estratégia de diversificação, esta “surgiu por uma vontade das empresas de expandirem seus mercados, aumentar suas vendas e conseqüentemente a lucratividade das firmas” (KOTLER, 2000).

A estratégia de diversificação de negócios é a entrada da organização em mais de um segmento, reduzindo os riscos de atuar em um único setor. (COLL BUSINESS NEWS, 2019). É também um meio da empresa obter vantagens competitivas. Tal estratégia tem como vantagem reduzir as incertezas de uma organização e gerar motivação aos gestores. Visto que, o risco de desemprego diminui e a diversificação significa um aumento dos negócios. (IRELAND, HOSKISSON, HITT, 2011).

Um outro benefício de se diversificar é que num ambiente de incertezas e instabilidade, a empresa diversificada estará passando por isso correndo menos riscos. (IRELAND, HOSKISSON, HITT, 2011). O motivo pelo qual há uma diminuição do risco é que os setores reagem de formas diferentes ao mesmo evento. (INFOMONEY, 2006).

Neste contexto, o trabalho busca responder a seguinte pergunta “Quais os impactos da estratégia de diversificação de negócios em uma empresa do setor farmacêutico?”.

1.2. Objetivo do estudo

A estratégia escolhida pelo grupo Profarma gerou diversos impactos para a companhia, tanto positivos quanto negativos. Esse trabalho tem como propósito a análise desses impactos após a implementação da estratégia.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Para se atingir o objetivo final proposto, esse estudo tem como objetivos intermediários os seguintes:

- Estudar os motivos que levam uma organização a fazer uma diversificação de negócios;
- Identificar qual a motivação da empresa para fazer tal estratégia;
- Listar quais são as estratégias de diversificação utilizadas pela empresa;
- Identificar os impactos da diversificação.

1.4. Delimitação e foco do estudo

Esse estudo tem como foco principal analisar a empresa Profarma, uma distribuidora farmacêutica que utilizou uma estratégia de diversificação de negócios, comprando redes de farmácias e formando a d1000. Nesse trabalho foram analisadas as farmácias desde o ano em que foram compradas. A pesquisa utilizou dados a partir do ano de 2013, ano em que a estratégia foi iniciada.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

As informações que este estudo produziu podem gerar interesse para empresas concorrentes à Profarma, atuantes no ramo farmacêutico, tanto na distribuição quanto no varejo, dado que é uma análise de impactos negativos e positivos de fazer uma estratégia de diversificação de negócios.

Trata-se, também de um assunto de relevância para o próprio grupo Profarma, pois com essa análise a empresa terá um relatório ao qual poderá consultar antes de tomar uma decisão estratégica importante envolvendo diversificação de negócios.

Além disso, o estudo é importante para a academia, incluindo estudantes e pesquisadores, enriquecendo os estudos relacionados à estratégia, especialmente a citada acima.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados conceitos relacionados ao tema principal que serviram de base para a análise realizada. Esse trabalho investigou assuntos estratégicos, trabalhando tanto no ambiente interno da organização, quanto no externo.

2.1. Estratégia

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 433), estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Já Porter (1986) apresenta três maneiras de uma empresa superar seus concorrentes: pela liderança de custos, diferenciação e enfoque.

Segundo Porter (1986), a liderança no custo total é obtida através da capacidade da organização fazer com o que seu custo seja menor que o de seus concorrentes sem comprometer a qualidade dos produtos e serviços.

A estratégia corporativa estabelece as operações que a empresa irá realizar para ter vantagens em relação aos seus concorrentes e com isso obter lucratividade superior à média do setor. A escolha da estratégia corporativa presume uma pesquisa dos negócios atuais e potenciais e das ações realizadas pela empresa em relação à situação de seu mercado (TEMPOS DE GESTÃO, 2014).

“Na estratégia corporativa, define-se o posicionamento competitivo global de empresa no mercado, isto é, quando são declarados os mercados-alvo e como a empresa pretende estabelecer sua vantagem competitiva”. (TEMPOS DE GESTÃO, 2014).

A estratégia da organização equivale a um conjunto de mudanças competitivas que os gerentes realizam para atingir um melhor desempenho para a firma. Tem como um dos objetivos principais promover a satisfação dos clientes.

Um gerente precisa de estratégia para seguir, pois sem estratégia, ele não possui um mapa de ação a ser seguido. (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1995).

2.1.1. Vantagem competitiva

A vantagem competitiva compreende benefícios que a empresa tem em relação aos seus concorrentes. A empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes.

Por mais que todas as empresas tenham recursos e capacidades, nem todas as organizações conseguem explorar seus recursos de forma a desenvolver competências únicas que lhe gerem uma vantagem competitiva. (SOBRAL; PECI, 2013).

A seguir serão apresentadas algumas das estratégias usualmente aplicadas nas empresas em busca de obtenção de vantagens competitivas.

2.1.2. As estratégias competitivas genéricas de Porter

As estratégias competitivas de Porter (1986) são utilizadas pelas organizações para enfrentar as cinco forças competitivas de Porter e desenvolver estratégias de crescimento para a empresa, são elas: liderança em custo, enfoque e diferenciação.

2.1.2.1. Liderança em custo

Segundo Porter (1986), a liderança em custos tem como objetivo ganhar vantagem por meio da redução de seus custos para níveis inferiores aos dos concorrentes. Esta pode ocorrer, por meio da produção padronizada, economias de escala, minimização, sem comprometer a qualidade dos produtos e serviços e ganhar *market-share*.

O tema principal dessa estratégia é o custo baixo e permite a empresa obter retornos acima da média mesmo quando há um alto índice de competitividade. (PORTER, 1986).

2.1.2.2. Enfoque

De acordo com Porter (1986), o enfoque é uma estratégia que foca em um determinado grupo de clientes, segmento de produtos ou mercado geográfico. A estratégia baseia-se no fato de que a organização é capaz de atender ao segmento específico e mais eficiente que os concorrentes.

Uma das características do enfoque é de poder atender a diferenciação satisfazendo melhor as necessidades dos clientes do segmento próprio ou com custos inferiores aos concorrentes. (PORTER, 1986).

2.1.2.3. Diferenciação

Conforme Porter (1986, p. 39), essa estratégia consiste em “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único, no âmbito de toda a indústria”.

A diferenciação acaba proporcionando uma lealdade dos consumidores com relação à marca, que se fortalece com essa credibilidade e pode gerar um afastamento dos concorrentes. A lealdade dos consumidores acaba gerando uma barreira para de entrada de novos entrantes. (PORTER, 1986).

Na diferenciação, a organização tem como foco um maior desempenho em um segmento importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. (KOTLER; KELLER, 2012).

2.1.3. Diversificação

Uma estratégia de diversificação de negócios pode ser aplicada quando uma empresa passa a operar em múltiplos setores ou mercados conjuntamente. Pode ser entendida também como uma estratégia de desenvolvimento empresarial. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Rumelt (1974), foi o primeiro a estudar a relação entre a estratégia de diversificação, estrutura organizacional e desempenho econômico (BETTIS, 1981). Assim, a diversificação pode ser classificada de três formas; diversificação

limitada, diversificação corporativa relacionada ou diversificação corporativa não relacionada. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

No trabalho de Rumelt (1974) foi concluído que o desempenho de empresas diversificadas relacionadas aos negócios originais da empresa apresentava melhor desempenho econômico que as empresas diversificadas não relacionadas.

Segundo Murray e O'Driscoll (1996), a diversificação tem como impactos positivos fornecer potencial significativo para a companhia se desenvolver e para sua lucratividade, oferecer oportunidades para o desenvolvimento dos recursos humanos e atrair profissionais competentes e diminuir o risco financeiro devido ao investimento em múltiplos negócios.

Pode-se afirmar também que uma diversificação bem-sucedida pode gerar um crescimento significativo da companhia. “Um portfólio de produtos e/ou serviços bem planeado e mantido dá oportunidades de sinergias no domínio do abastecimento, produção, marketing, distribuição dos recursos humanos” (MURRAY; O'DRISCOLL, 1996).

Podemos citar como pontos negativos, a redução do desempenho e a possível ineficiência da companhia em atender seus clientes com a mesma qualidade e a alta necessidade de tempo e recursos para o desenvolvimento da estratégia (MURRAY; O'DRISCOLL, 1996).

2.1.3.1. Categorias de estratégias de diversificação

Um dos principais estudos para as categorias de estratégias de diversificação é proveniente do trabalho de Rumelt (1974).

Nesse estudo, é considerado negócio único quando mais de 95% das receitas vêm de um único negócio; negócio dominante quando entre 70% e 95% das vendas vêm de um único negócio; negócio relacionado quando mais de 70% das vendas vêm de negócios que possuem relação com os negócios originais da empresa; e negócio não relacionado quando menos de 70% das receitas vêm de negócios não relacionados com negócios originais da firma (GRANT; JAMMINE, 1988).

Quando uma empresa deixa de atuar em um único mercado e começa a atuar em mais de um mercado ou com mais de um produto, passa de uma empresa de

negócio único ou dominante para adotar níveis mais altos de diversificação corporativa. Quando menos de 70% da receita da empresa vem de um único negócio e os diferentes negócios possuem vínculos, a empresa tem implementada uma estratégia de diversificação relacionada. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Se todos os negócios em que uma empresa opera compartilham um número considerável de insumos, tais como: tecnologias de produção, canais de distribuição, clientes semelhantes, entre outros, essa estratégia de diversificação corporativa é chamada de relacionada restrita. É classificada como restrita porque os gerentes de mercado buscam oportunidades de negócios em novos mercados ou setores. Apenas se tais mercados possuem diversos requisitos de recursos em comum com o negócio atual da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Quando a diversificação é relacionada vinculada, os diferentes negócios em que a empresa opera estão vinculados em um par ou várias dimensões. A diversificação corporativa não relacionada é quando menos de 70% da receita da organização vem de um único segmento de produto e seus negócios não possuem atributos em comum. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Existem duas formas de fazer com que a diversificação seja economicamente valiosa: primeiro, deve existir uma economia de escopo valiosa entre esses múltiplos negócios em que a organização opera; segundo deve ser menos custoso para os gerentes de uma empresa realizar essas economias de escopo do que para os próprios sócios. “Se os investidores externos puderem realizar o valor de determinada economia de escopo por conta própria e a um custo baixo, então terão pouco incentivo para contratar gerentes que realizem essa economia de escopo para eles” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 200).

2.1.3.2. Integração vertical

Já foi discutido que, uma empresa implementa uma estratégia de diversificação quando opera em múltiplos setores ou mercados conjuntamente. O que acaba definindo se a empresa irá operar em um único negócio ou setor ou em múltiplos negócios ou setores serão as decisões sobre fazer ou não uma integração vertical. (BARNEY; HESTERLY, 2008).

O objetivo principal da estratégia de integração vertical é fazer com que a empresa adquira vantagem competitiva no mercado, produzindo uma diferença significativa em relação a sua rentabilidade e a da concorrência. (CERQUEIRA; SPECK; MURATA, 2014).

Com isso, a integração vertical pode ser montante (para trás) ou a jusante (para frente). Quando a empresa passa a desempenhar a função interna que antes um fornecedor externo era responsável, será integrada verticalmente. É possível implantar a estratégia nos seus dois âmbitos. (FREIRE, 2003).

A seguir serão apresentados os instrumentos de avaliação de desempenho mais usualmente aplicados nas Organizações em busca de obtenção de vantagem competitiva.

2.1.3.3. Matriz de Ansoff

Uma das teorias que envolvem estratégia empresarial e diversificação é a de Igor Ansoff, a Matriz de Ansoff, conforme Figura 1. É uma ferramenta utilizada pelas empresas para explorar e planejar suas estratégias empresariais de crescimento. A matriz mostra quatro estratégias que podem ser usadas para ajudar uma empresa a crescer e, também, analisa o risco associado a cada uma, sendo a diversificação uma delas. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A primeira estratégia é a penetração de mercado, que tem como foco aumentar as vendas de produtos existentes para um mercado existente. A segunda é a estratégia de desenvolvimento de produtos, que tem por objetivo a introdução de novos produtos em um mercado existente. O desenvolvimento de mercado tem como método a entrada em um novo mercado utilizando produtos existentes e a diversificação tem como plano a entrada em um novo mercado com a introdução de novos produtos (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Ansoff (1958) cita três tipos de diversificação: i) Vertical: é uma forma de expansão onde a empresa torna-se responsável por todos os processos da cadeia de valor, fornecendo insumos para si mesmo; ii) Horizontal: onde produtos novos compartilham características e recursos comuns e existentes; iii) Lateral:

desenvolvendo segmentos diferentes do qual a empresa opera (CONCEIÇÃO; SANTOS; TERENCE, 2018).

De acordo com Hupfer e Hasenclever (2013), a diversificação horizontal tem como benefícios diminuir a fragilidade da organização diante da instabilidade do mercado, aumentar sua flexibilidade funcional e ampliar a possibilidade de realização do potencial de acumulação da empresa.

Em relação à diversificação vertical, seus benefícios são a redução de custos, maximização de resultados, melhoria na eficiência, melhora na qualidade da produção, aumento do poder de negociação com fornecedores. Esses benefícios são associados à economia de escala. (TCNICON, 2019).

Por fim, a diversificação lateral tem como vantagens: um maior ganho de flexibilidade, -que nada mais é que a capacidade de adaptação às mudanças -, aproveitamento da sinergia, capacidade ociosa acima do nível planejado e introdução de novos produtos como forma de eliminar a capacidade ociosa (CONCEIÇÃO; SANTOS; TERENCE, 2018).

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Figura 1: Matriz Ansoff

Fonte: *Marketing para indústria* (2020)

2.2. Ferramentas para análise de desempenho das empresas

Para auxiliar os executivos a tratar serão apresentadas algumas ferramentas a seguir.

2.2.1. Ferramentas que analisam o ambiente interno

Para o ramo de negócios, é necessário fazer uma análise profunda das limitações e fraquezas de uma organização, assim como de forças que podem ser usadas como vantagens competitivas. Para Ferrel e Hartline (2009), as forças e fraquezas se devem aos recursos possuídos ou não pela organização, ou do seu relacionamento com os consumidores, empregados ou outras organizações.

De acordo com Maximiano (2008), a análise do ambiente interno tem como principal objetivo identificar características organizacionais que permitem à empresa trazer mais valor aos seus clientes, tal qual mostrar as desvantagens da mesma em relação aos seus concorrentes.

2.2.2. Cadeia de valor

A cadeia de valor de Porter é um modelo que ajuda a avaliar atividades específicas pelas quais as organizações criam valor e vantagem competitiva. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A cadeia de valor é formada pelas atividades primárias, que são a logística de entrada, operações, logística externa, *marketing* e vendas e as atividades de apoio que são aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura. Essas atividades são interdependentes. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para Porter (1986), as atividades que formam a cadeia de valor têm como objetivo criar valor. Além disso, têm como objetivo principal identificar os principais fluxos de processos internos de uma empresa.

Além de analisar sua cadeia de valor interna, para ser bem-sucedida, uma organização deve buscar vantagens competitivas nas cadeias de valor de seus distribuidores, fornecedores e clientes (sistema de valor). (KOTLER; KELLER, 2012).

2.3.1. Modelo VRIO

Uma forma de analisar se os recursos da organização geram vantagem competitiva para a organização é pelo modelo VRIO. Este modelo fala de quatro questões que devem ser avaliadas sobre um recurso ou capacidade para determinar seu potencial competitivo: as questões do valor, raridade, imitabilidade e da organização (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para um recurso ser considerado valioso, ele tem que responder a seguinte questão: “As capacidades permitem que uma empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa?”. Caso a resposta seja sim, além de ser valioso, tal capacidade é considerada como força da organização. Se a resposta for não, serão fraquezas. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para um recurso ser considerado raro, deve-se responder a seguinte pergunta: “Quantas empresas concorrentes já possuem determinados recursos e determinadas capacidades valiosos?”, “Qual raro ou limitado é o recurso?” (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Em relação a imitabilidade, deve-se pensar “O quão difícil é imitar esse negócio?”. Quanto mais difícil de imitar, menor a possibilidade de ser substituído. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Sobre a questão da organização, deve-se pensar que o potencial de uma organização depende do valor, da raridade e da imitabilidade de seus recursos. Com isso, leva-se a pergunta principal: “A empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo de seus recursos e suas capacidades?” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 71).

Resumo do Modelo VRIO 				
Tem VALOR?	Tem RARIDADE?	É difícil de IMITAR?	A empresa tem a devida ORGANIZAÇÃO?	Qual o RESULTADO?
NÃO				<u>Desvantagem Competitiva</u>
SIM	NÃO			<u>Igualdade Competitiva</u>
SIM	SIM	NÃO		<u>Vantagem Competitiva de curto prazo</u>
SIM	SIM	SIM	NÃO	<u>Vantagem Competitiva desaproveitada</u>
SIM	SIM	SIM	SIM	<u>Vantagem Competitiva de Longo prazo</u>

Figura 2: Modelo VRIO
Fonte: Empiricus Research

Conforme mostra a Figura 2, quando seus recursos não são valiosos e não são aproveitados pela empresa, esta tem uma desvantagem competitiva comparada à concorrência. É uma paridade competitiva ser recurso valioso, aproveitado pela empresa, mas não é raro. A empresa tem uma vantagem temporária quando é valiosa, rara, não é difícil de imitar e aproveitada pela mesma. Já quando é uma vantagem sustentável, é valiosa, rara, difícil de imitar e aproveitado pela empresa.

2.3. Ferramentas que analisam o ambiente externo

Segundo Bethlem (2004, p.147):

O ambiente externo da empresa pode ser dividido por fronteiras, em regiões, mercado ou ramos de negócios. A empresa encontra-se em um ambiente externo que em termos geográficos pode ser mundial, nacional, regional ou local e em termos de operação pertencer a uma determinada indústria ou ramo de negócio cujas fronteiras podem sobrepor-se às nacionais, regionais etc.

De acordo com Porter (1999, p. 46), “as empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado. É importante que pratiquem de modo constante o benchmark para atingir as melhores práticas”.

2.3.1. Modelo das cinco forças de Porter

Quem fez a análise do poder dos fornecedores, clientes e concorrentes, foi Porter (1979), com o modelo das cinco forças de Porter, que pode ser visto na Figura 3.

O modelo das cinco forças tem como objetivo estudar a competição entre as empresas. Este modelo considera as forças como fatores que devem ser analisados para que as companhias possam desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Ela reconhece as cinco ameaças mais frequentes que as empresas defrontam em seus ambientes competitivos. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A primeira força é a rivalidade entre os concorrentes. É um ponto fundamental na análise de Porter (1979), pois trata-se das atividades que os concorrentes diretos de uma organização exercem. Nesse estudo, analisa-se os pontos fortes do concorrente, aquele que vende um produto similar no mesmo segmento. (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A segunda força é a ameaça de novos entrantes. Essa força determina novas condições de mercado, dado que a ameaça de novos entrantes depende da existência de barreiras de entradas à concorrentes. Essas barreiras são bloqueios, e dificuldades que impedem uma nova empresa entrar no setor. Podemos citar como principais barreiras a economia de escala, o capital necessário e o acesso aos canais de distribuição (BARNEY; HESTERLY, 2011).

O poder de barganha dos clientes é a terceira força de Porter. É a capacidade dos clientes em relação às organizações de um determinado mercado, é o poder deles em relação ao preço e a qualidade do produto (BARNEY; HESTERLY, 2011).

O poder de barganha dos fornecedores é a capacidade dos fornecedores em relação às empresas de um determinado mercado. Eles barganham sobre os participantes quando ameaçam aumentar ou diminuir os preços ou a qualidade (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A ameaça de novos produtos são produtos concorrentes que não são similares, ou seja, não são os mesmos produtos e atendem a mesma necessidade dos clientes. (BARNEY; HESTERLY, 2011).



Figura 3: Modelo das Cinco Forças de Porter
Fonte: Gmoreira: Gestão empresarial

3. METODOLOGIA

Este capítulo irá esclarecer e justificar os métodos de pesquisa utilizados e as decisões que foram essenciais para a construção do projeto e o processo de desenvolvimento da pesquisa.

3.1. Método de pesquisa utilizado

Vergara (2007), define os tipos de pesquisa por dois critérios: os fins e os meios. Em relação aos fins, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Quanto aos meios, uma pesquisa pode ser de campo, de laboratório, documental, bibliográfica e experimental.

O método de pesquisa utilizado, em relação aos fins, foi a pesquisa descritiva visto que visa definir os impactos da estratégia de diversificação de negócios no setor farmacêutico. Quanto aos meios, a pesquisa realizada é de campo e bibliográfica.

A pesquisa descritiva é uma pesquisa que descreve uma situação ou as características de uma população ou fenômeno e se utiliza de técnicas padronizadas de coletas de dados, como uma entrevista semiestruturada. (GIL, 2008).

Para Vergara (2007), a pesquisa de campo é quando esta se baseia na experiência que está sendo aplicada na investigação e acontece no lugar onde são observados os fenômenos estudados. Foi utilizado esse método, pois foram realizadas entrevistas com determinados membros do grupo Profarma. Já a bibliográfica é realizada com base em materiais, *sites* na *internet*, artigos e livros em geral.

A pesquisa realizada foi qualitativa, pois buscou-se informações que objetivaram descrever o tema, com opiniões, ou seja, tem como objetivo “conseguir dados voltados para compreender as atitudes, motivações e comportamentos de

determinado grupo de pessoas. Objetiva entender o problema do ponto de vista deste grupo em questão” (NORMAS E REGRAS, 2020).

3.2. Seleção de sujeitos

A pesquisa foi realizada com 8 funcionários do grupo Profarma que participaram do processo de diversificação de negócios. As entrevistas foram realizadas com um representante de cada área da empresa para que o estudo pudesse ter uma visão geral do impacto dessa estratégia.

A Tabela 1 descreve os perfis dos entrevistados.

Tabela 1: Perfil dos profissionais entrevistados

Nome	Cargo	Tempo de cargo
Ana Cândida	Diretora de <i>marketing</i>	24 anos
Débora Serpa	Gerente de <i>pricing</i>	24 anos
David Castro	Vice-presidente de Centro de Serviços compartilhados	26 anos
Karla Peçanha	Gerente de projetos	20 anos
Lívio Silva	Diretor de operações	2 anos e meio
Manoel Birmarcker	Fundador da companhia	58 anos
Marcelo Cardoso	Diretor de <i>Sellout</i>	15 anos
Sammy Birmarcker	CEO da companhia	36 anos

Fonte: Elaborada pelo autor

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas individuais, com 8 colaboradores que trabalham no grupo Profarma. O propósito foi analisar quais os impactos gerados na empresa após a diversificação. As entrevistas foram feitas de forma semiaberta, com perguntas pré estruturadas e de forma privada. O diálogo foi feito via *Microsoft Teams*, um aplicativo de videoconferência usado internamente na empresa. Foi utilizado o gravador, com autorização dos entrevistados.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Após as entrevistas serem gravadas, os dados foram transcritos e analisados pela autora de forma qualitativa, com a finalidade de organizar e tabular as respostas dos entrevistados. Após a organização, foi realizada a análise das entrevistas e sua relação com o referencial teórico.

3.5. Limitações do método

A amostra limitou-se a 8 funcionários da empresa, devido ao fato do trabalho estar ocorrendo em meio à pandemia do novo coronavírus (Covid-19). Além disso, houve uma dificuldade com relação a marcação das entrevistas devido os horários dos funcionários e seu tempo disponível limitado. Apesar dos entraves, o estudo trouxe importantes contribuições para avaliar os impactos de uma estratégia de diversificação de negócios no ramo farmacêutico.

Um aspecto limitante é o fato da autora pertencer à família proprietária da empresa além de trabalhar na empresa. O fato de participar de atividades da empresa pode interferir no julgamento da autora, podendo criar algum viés.

4. ANÁLISE

Este capítulo é dividido em 4 seções que apresentam os resultados encontrados e analisa e discute suas implicações.

A primeira seção é um breve resumo do Grupo Profarma, explicando quando foi fundada, como e quando a empresa começou a se diversificar, suas áreas de atuação entre outros.

4.1. O Grupo Profarma

A empresa analisada nesse estudo é o grupo Profarma, uma organização do setor de saúde, que atua em distribuição e varejo, com objetivo de satisfazer seus acionistas, clientes, fornecedores e consumidores.

A empresa foi fundada em 1961 como Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos S.A, por Manoel Birmarcker. No ano de 2006, a organização foi a primeira distribuidora farmacêutica a abrir o capital no Novo Mercado BM&FBovespa. Segundo a revista Exame (2018), o grupo Profarma foi considerado a 115ª maior e melhor empresa do Brasil. Além disso, é a 2ª maior rede em número de lojas do Rio de Janeiro e a 9ª maior rede de varejo farmacêutico do Brasil.

No ano de 2013, a empresa deixou de ser apenas distribuidora e entrou no varejo, adquirindo então as farmácias Drogasmil, Farmalife, Tamoio, Tendo no ano de 2016 adquirido a Rede Rosário, localizada em Brasília e líder do varejo no Centro-Oeste. No ano de 2014, a empresa concentrou sua unidade de especialidades com a criação da *joint-venture* Profarma Specialty com a AmerisourceBergen Corporation.

A Profarma Distribuidora é a segunda maior do Brasil, ficando atrás apenas da sua maior concorrente, o grupo SantaCruz. A companhia tem a capacidade de

atender cerca de 96% do mercado farmacêutico brasileiro e conta com um total de 6000 colaboradores e 11 centros de distribuição localizados em: Bahia, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo e Alagoas.

A d1000 é a marca guarda-chuva da Unidade de Negócio Varejo do Grupo Profarma. É um conjunto de farmácias líderes do varejo farmacêutico que tem como objetivo proporcionar, aos seus fornecedores, soluções eficientes e diferenciadas para a exposição e venda de seus produtos. E, a seus clientes finais, a conveniência efetiva, com a localização, o atendimento e o mix adequados.

Sobre suas crenças e comportamentos, o grupo Profarma se diz orientado para a satisfação de seus parceiros comerciais, incansáveis na busca pela excelência, honestos e agem com integridade. Possui disposição para mudanças, reconhecem e valorizam quem faz a diferença, sentem orgulho de quem são e que fazem e afirmam ser inconformados por natureza.

A missão da Profarma distribuidora é potencializar o resultado de seus parceiros comerciais, oferecendo soluções eficientes em distribuição. A visão da distribuidora é ser a melhor opção em distribuição para o varejo farmacêutico nacional.

Em relação a d1000, sua missão é promover saúde, beleza e bem-estar com excelência, superando as expectativas dos consumidores, de forma diversificada e rentável. Sua visão é ser a primeira opção de farmácia para os consumidores.

A d1000 criou três marcas próprias; a número 21 para produtos de beleza, como cosméticos; a marca Bem Básico, que vende produtos para higiene e a GoNutri que engloba a linha de suplementos alimentares.

4.2. Motivações para diversificar

A estratégia implementada pelo grupo Profarma teve como um dos motivos principais, na visão dos 8 entrevistados, a margem historicamente baixa na distribuição, com alta necessidade de capital de giro num ambiente de juros altos, o que leva a baixos retornos sobre os investimentos. De acordo com **Sammy Birmarcker**, “Fomos buscar maiores retornos aos acionistas diversificando em

negócios adjacentes nos quais pudéssemos obter alguma vantagem competitiva por conta de já operarmos na distribuição.”.

Outro motivo é o crescimento limitado que a empresa enfrentava antes da entrada no varejo, como detalhou **Marcelo Cardoso**, diretor de Sellout: “A Profarma se diversificou em busca de crescimento, pois por parte da distribuição, não era possível crescer muito mais. Já o Varejo, além de ter margem maior, tem uma capacidade quase infinita de crescer por meio de expansão orgânica”.

Pode-se citar também a diminuição de riscos e maior estabilidade como motivos para diversificar. Três dos oito entrevistados explicaram que, em razão da Profarma ter se diversificado e passado a atuar em outro segmento, o risco diminuiu, dado que cada segmento reage de forma diferente aos eventos. O fato da d1000 ser o maior cliente da Profarma traz também uma maior previsibilidade nas vendas e menor dependência de grandes redes, diminuindo mais uma vez os riscos.

Em relação às categorias de estratégia de diversificação, a Profarma optou pela diversificação relacionada ao negócio principal da empresa. Como dito anteriormente, a diversificação pode ser classificada de três formas; diversificação limitada, diversificação corporativa relacionada ou diversificação corporativa não relacionada (BARNEY; HESTERLY, 2011). Na entrevista, quatro dos oito entrevistados explicaram que optaram pela diversificação relacionada pois é uma tendência se diversificar tangenciando seu negócio mãe, para que haja uma ampliação da possibilidade de portfólio de produtos e serviços para os clientes. Os demais entrevistados disseram que a escolha foi devido à experiência que a empresa já tinha no ramo farmacêutico, logo, seria mais fácil a diversificação relacionada. De acordo com **Lívio Silva**, diretor de operações “Quando você opta pela diversificação, você tende ao seu ramo de atuação atual, pois já existe uma experiência no negócio e todos os *stakeholders* que teremos que nos relacionar serão os mesmos.”.

Para Rumelt (1974), foi constatado que o desempenho de empresas diversificadas relacionadas aos negócios originais da empresa apresentava melhor desempenho econômico que as empresas diversificadas não relacionadas.

Além disso, de acordo com a “Matriz Ansoff” se constata que a diversificação lateral gerava ganhos de sinergia, porém, no caso do grupo Profarma,

houve um maior ganho de sinergia com a diversificação vertical. Já conforme **Sammy Birmarcker**, “Também foi fator importante na opção pela diversificação relacionada à oportunidade de captura de sinergias, notadamente na logística e *backoffice*.”.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 433), a estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Com isso, foi feita a seguinte pergunta para os entrevistados: “A estratégia de diversificação está de acordo com a missão e os objetivos da organização?”. Todos os entrevistados responderam que sim. Segundo **Ana Cândida**, diretora de *marketing*, a estratégia está de acordo com a missão e os objetivos da organização “porque o objetivo da diversificação está diretamente atrelado ao de rentabilização e de satisfação de clientes através de melhores serviços”.

Como já citado, a estratégia tem como um dos objetivos principais promover a satisfação dos clientes (RUMELT, SCHENDEL; TEECE, 1995). Um diferencial da companhia é a grande preocupação com a satisfação do cliente. De acordo com **Ana Cândida**:

Por parte da distribuição, a empresa tenta sempre garantir uma melhor negociação para os clientes e manter a confiança que eles têm em nosso serviço. Já no varejo, adotamos estratégias como reestruturar a infraestrutura das lojas, deixando-as mais claras e modernas e melhorando os sistemas de atendimento ao cliente.

Como dito no referencial teórico, um dos impactos positivos de diversificar é que a empresa passa a oferecer oportunidades para o desenvolvimento dos recursos humanos e atrai profissionais competentes (MURRAY; O’DRISCOLL, 1996). Quando foi perguntado “O que pode influenciar os bons resultados de uma estratégia?”, as respostas dos oito os funcionários foram o esforço do grupo, profissionalismo, disciplina e comprometimento. “Com um time comprometido e dedicado, a chance da estratégia ser bem-sucedida aumenta bastante”, constata **Marcelo Cardoso**, diretor de *Sellout*.

O grupo Profarma utilizou-se da diferenciação como estratégia. A estratégia de diversificação em que a empresa entra no varejo é um exemplo de diversificação vertical a jusante. Como já mencionado, diversificação vertical a jusante é quando

a empresa se diversifica e torna-se responsável por todos os processos da cadeia de valor, fornecendo insumos para si mesma (FREIRE, 2003). Segundo os entrevistados, a Profarma Distribuidora passou a fornecer seus próprios insumos para sua rede de farmácias.

A escolha da estratégia corporativa presume uma pesquisa dos negócios atuais e potenciais e das ações realizadas pela empresa em relação à situação de seu mercado. Foi perguntado aos entrevistados se a empresa realizava esses tipos de pesquisa e todos responderam que sim. Durante a entrevista, **Débora Serpa** complementou “Fazemos ciclos anuais de pesquisa para mensurar a satisfação dos clientes e para identificar atributos que eram classificados como atributos chave para um varejista escolher a Profarma como fornecedora.”.

4.3. Impactos da diversificação

Nesta seção, serão abordados os impactos positivos e negativos da estratégia de diversificação e os principais motivos que levaram a essas consequências.

Um dos benefícios da diversificação citados anteriormente, foi que uma diversificação bem sucedida pode gerar um crescimento significativo da companhia e aumento da lucratividade (MURRAY; O'DRISCOLL, 1996).

Quando foi perguntado para os entrevistados dos impactos positivos, cinco dos oito entrevistados responderam que foi a maior taxa de retorno, e os outros três responderam que houve uma melhoria no nível de serviço e grande espaço de crescimento. Dos impactos negativos, todos os entrevistados citaram a pequena refração dos clientes da distribuição, que passaram a enxergar o grupo Profarma como concorrente.

Uma das causas dos bons resultados dessa estratégia foi a disciplina de execução dos funcionários. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 433), estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. A Profarma adota a cultura do inconformismo como uma de suas crenças, fazendo com que os funcionários estejam sempre motivados a serem incansáveis na busca por

excelência. A dedicação do time foi essencial para que a estratégia fosse efetivada.

David Castro, vice-presidente do CSC, cita em sua entrevista:

Nós somos uma empresa muito apaixonada e disciplinada, quando a gente se propõe a fazer um projeto, nós vamos até o final e com muito foco e esforço. É uma empresa com uma capacidade de buscar negócio, buscar resultado, transformação e crescimento o tempo todo.

Como mencionado no referencial teórico, o poder de barganha dos fornecedores é a capacidade dos fornecedores em relação às empresas de um determinado mercado. Eles barganham sobre os participantes quando ameaçam aumentar ou diminuir os preços ou a qualidade (BARNEY; HESTERLY, 2011). O grupo Profarma adquiriu diversas vantagens competitivas após sua entrada no varejo. Uma das principais vantagens competitivas citadas por cinco entrevistados, foi a diminuição do poder de barganha dos fornecedores. Como as redes de farmácia têm uma influência grande sobre seus clientes finais, os consumidores, o poder de barganha dos fornecedores, no caso os laboratórios, diminui.

Outra vantagem falada por três entrevistados, é a possibilidade de crescimento sem onerar o negócio. A distribuição é um negócio de margens baixas enquanto o varejo opera em média com o dobro de margem do que a distribuição. Com a compra das farmácias, a empresa teve um poder de crescimento expandido e margens maiores, por parte do varejo. Com isso, houve um aumento da rentabilidade potencial da firma.

Além disso, outra vantagem descrita por todos os funcionários foi a diminuição dos custos operacionais. Um exemplo disso é o centro de serviços compartilhados (CSC), que engloba as áreas de departamento pessoal, jurídico, recursos humanos, suprimentos e tecnologia da informação, que, ao atender a distribuição e ao varejo obteve ganho de escala. “Outra importante vantagem obtida foi na área logística, pois o abastecimento da d1000 é feito para aproveitar o horário de ociosidade nos centros de distribuição”, citou **David Castro**.

Uma força da Profarma na hora de se diversificar foi o conhecimento do setor obtido ao longo dos seus mais de 55 anos de atuação no segmento. E esta informação foi de suma importância na escolha das aquisições bem como na negociação com os acionistas vendedores. A companhia tinha boa relação com seus

fornecedores e clientes, com isso, por mais que houvesse alguma refração destes (por terem se tornado concorrentes com a compra das farmácias), esta foi bem menor do que se esperava. A relação com os fornecedores também foi importante para o desenvolvimento em conjunto de estratégias visando o incremento das vendas do varejo.

Tal qual citado nos capítulos anteriores, uma das cinco forças de Porter é a rivalidade entre os concorrentes. É um ponto fundamental na análise de Porter (1979), pois trata-se das atividades que os concorrentes diretos de uma organização exercem. Nesse estudo, analisa-se os pontos fortes do concorrente, aquele que vende um produto similar no mesmo segmento. (BARNEY; HESTERLY, 2011). Sobre a refração dos clientes, por mais que esta consequência tenha tido um impacto menor do que a empresa imaginava, é uma consequência negativa da diversificação. De acordo com o fundador da empresa **Manoel Birmarcker**:

A refração aconteceu quando a distribuidora comprou as farmácias e conseqüentemente se tornou concorrente de seus próprios clientes. Com isso, alguns clientes se sentiram ameaçados e deixaram de comprar com a companhia. Mas nossa área comercial desenvolveu e implementou estratégias para mitigar este efeito que com o passar do tempo se mostraram vitoriosas.

4.4. Resultados da diversificação

Reiterando o que foi mencionado no referencial teórico, “o objetivo principal da estratégia de integração vertical é fazer com que a empresa adquira vantagem competitiva no mercado, fazendo com que haja uma diferença significativa em relação a sua rentabilidade e à da concorrência” (CERQUEIRA; SPECK; MURATA, 2014). Quando foi perguntado nas entrevistas se houve um aumento de rentabilidade em relação aos seus concorrentes, todos os entrevistados responderam que sim. Quatro entrevistados relataram o aumento, porém, foi um processo longo para isso acontecer. “Como compramos empresas falidas, estas precisavam de um *turn around* e serem refeitas.”. complementou **Lívio Silva**. Para os outros quatro entrevistados, um dos motivos de ter aumentado a rentabilidade foi a Profarma ter facilitado a negociação com os fornecedores, produzindo uma melhor margem.

Quando perguntado para os entrevistados se a estratégia no varejo deu certo, todos responderam que sim e que recomendariam a estratégia para outras empresas se não houvesse concorrência. De acordo com **Débora Serpa**, gerente de *pricing* “Eu indicaria a estratégia de diversificação. Se a empresa tiver capital, um time comprometido e uma cultura e gestão adequada, a chance de sucesso é grande.”

4.4.1. Análise VRIO

Diante do exposto anteriormente, percebemos nas entrevistas que a diversificação agregou valor ao modelo integrado.

Pode-se observar na Tabela 2 e na análise que a segue, que o novo modelo integrado da Profarma se tornou um recurso valioso e uma vantagem competitiva sustentável.

Tabela 2: Análise dos recursos empresariais sob a perspectiva da Análise VRIO

Recursos	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Organização?
Modelo integrado	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborada pelo autor

No caso da Profarma, pode-se identificar diversas forças aproveitadas pela empresa e que a tornam bem-sucedida. Dos oito entrevistados, as forças mais citadas foram as que serão mostradas a seguir. Foi identificada como uma das forças o modelo integrado, ou seja, o fato do grupo Profarma ter, além de uma distribuidora, o varejo. Essa força foi identificada, pois pela Profarma ser seu próprio cliente, vende-se produtos a preços menores para as suas farmácias. Além disso, a empresa consegue captar o conhecimento que ela tem de operação de varejo e transformar isso em serviço para a Profarma como “*BtoB*”.

A força da marca é um exemplo do motivo pelo qual o modelo integrado é um recurso valioso. Falando como distribuidora, a Profarma é conhecida como uma empresa correta no mercado, ética e de credibilidade, até pelo tempo em que ela está no mercado, que passa dos cinquenta anos. Isso contribuiu na hora de comprar

o varejo. “Os clientes não se sentiram muito ameaçados pois sabiam que a Profarma não teria práticas comerciais não ortodoxas.” citou **Sammy Birmarcker**.

O modelo integrado acaba sendo difícil de imitar devido à extensa rede de centros de distribuição. O grupo Profarma tem 11 centros de distribuição no Brasil e consegue distribuir suas mercadorias com maior facilidade. Existem ganhos de escala, visto que o varejo próprio e a distribuição compartilham do mesmo centro de distribuição. Além disso, de acordo com **Manoel Birmarcker**: “O fato da Profarma ter um centro de distribuição em cada unidade da federação é outra força da empresa. Com isso, houve também a capacidade da absorção da operação da Rosário no Centro Oeste gerando novamente ganhos de escala.”

Esta rede de centros de distribuição operada pela Profarma capacita a d1000 a expandir sua atuação a novas regiões do país sem a necessidade de arcar com investimentos em novos centros de distribuição para atender a operação de varejo.

Um motivo pelo qual o recurso é raro, é a condição comercial, que é um ponto muito favorável à Profarma. Como a Profarma Distribuidora compra seus produtos dos seus fornecedores em grandes volumes e por um preço menor, a d1000, sua rede de farmácias, acaba também se beneficiando dessas boas negociações. Sobre isso, **Débora Serpa**, gerente de *pricing*, citou “Há uma economia maior em função do poder de barganha da Profarma que é de alguma forma repassado para a d1000.”. Com isso, a empresa tem uma vantagem competitiva sustentável aliando o volume da distribuição com a importância do acesso direto ao consumidor.

Com isso, pode-se concluir que esse recurso é aproveitado pela organização, devido à cultura de inconformismo que a empresa adota, fazendo com que seus funcionários estejam sempre motivados a sempre querer mais do que o alcançado.

A partir da análise VRIO, é possível identificar que o resultado é uma vantagem competitiva sustentável, e esse benefício é bem aproveitados pela empresa. O modelo integrado gera vantagens competitivas para a empresa como sinergia logística, margens maiores e crescimento ilimitado.

4.4.2. O ambiente externo e as 5 forças de Porter

Em relação a rivalidade entre os concorrentes, a companhia opera ainda em um mercado em consolidação e, portanto, o nível de competição é alto. Assim, a empresa acaba competindo com as demais por preço baixo e em serviços. Devido ao modelo integrado, a companhia consegue se destacar das demais, pois no Brasil são poucas as firmas que adotaram esse modelo. Devido à adoção desse modelo, a companhia adquiriu diversas vantagens competitivas, como as citadas anteriormente.

Sobre a ameaça de novos entrantes, o grupo, por ter o modelo integrado, acaba tendo uma vantagem competitiva sobre os demais, já que são poucas as empresas varejistas que têm a sua distribuidora própria. Deste modo, as ameaças são redes com o modelo integrado que possam ter as vantagens competitivas que a Profarma teve com a adoção dessa estratégia ou redes puras com maior escala do que a Profarma e a d1000 juntas. Algumas outras barreiras são a alta demanda por capital de giro, toda cadeia logística necessária ao negócio, relacionamento e credibilidade junto aos fornecedores. “A diferenciação acaba gerando uma lealdade dos consumidores em relação à marca e acaba dificultando a entrada de novos entrantes” citou **Manoel Birmarcker**.

Os produtos substitutos que podem ameaçar o grupo Profarma são os produtos de manipulação e os produtos de biotecnologia. A empresa, por não trabalhar com produtos manipulados, futuramente pode perder clientes para as farmácias de manipulação. Em relação aos produtos de biotecnologia, o motivo é que estes são feitos de forma individualizada, logo, não serão comercializados no canal em que o grupo Profarma atua. Portanto, em um cenário de tempo razoável, essa ameaça não é grande.

Sobre o poder de barganha dos fornecedores, após a diversificação, esse poder diminuiu. O motivo disso acontecer se dá pelo acesso direto ao consumidor final e volume adicional. Com isso, o poder de barganha é maior por parte da distribuidora com a indústria na hora da compra de seus produtos.

Por fim, o poder de barganha dos clientes é menor em relação aos clientes da distribuição, dado que as 200 lojas atendem 2 milhões de consumidores em média por mês, enquanto a distribuição atende a 40 mil clientes por mês. Outro

fator importante é que a d1000 passa a ser o maior cliente da Profarma enquanto o segundo maior não representa nem 5% do volume total de vendas da Profarma.

5. CONCLUSÃO

O trabalho teve como objetivo identificar os impactos da estratégia de diversificação de negócios em uma empresa do setor farmacêutico, no caso, o grupo Profarma. A partir do conteúdo relatado, das entrevistas e dos diversos estudos realizados, foi possível compreender melhor a estratégia de diversificação de negócios e seu processo de integração vertical que possibilitou ao grupo Profarma crescimento máximo, ampliasse sua rentabilidade e se tornasse a 2ª maior rede em número de lojas do Rio de Janeiro e no Distrito Federal, criando assim, a 9ª maior rede de varejo farmacêutico do Brasil em apenas 3 anos.

Para que o estudo fosse concluído, foi elaborado um referencial teórico com temas diretamente relacionados ao estudo da estratégia de diversificação de negócios. Após a elaboração do referencial teórico, foram feitas entrevistas com oito funcionários da companhia, dentre eles, diretores, presidente, gerentes e fundador, que participaram desse processo de entrada no varejo.

Acredita-se que o objetivo do estudo foi alcançado visto que possibilitou a resposta para a pergunta principal do estudo. Concluiu-se que os motivos pelo qual a Profarma optou pela diversificação foi o crescimento limitado e as suas margens baixas. Ademais, tal estratégia objetivou buscar vantagens competitivas por parte da companhia em relação aos seus concorrentes.

Constata-se que existem tantos impactos positivos, quanto negativos. Porém, os positivos se destacam mais do que os negativos, que tiveram impactos leves na companhia. Os impactos positivos foram diversos, sendo os principais a possibilidade de ampliação do potencial de crescimento através da entrada no varejo, margens maiores, melhoria no nível de serviço e custos operacionais menores. O impacto negativo que mais foi citado foi a refração dos clientes, que mesmo que leve, prejudicou a companhia. No entanto, devido à força da marca, a lealdade dos clientes e iniciativas para mitigar este risco a refração foi menor do que o esperado.

Na opinião de todos os entrevistados, a estratégia de diversificação no varejo deu certo, gerou diversas vantagens competitivas para o grupo Profarma e estes funcionários recomendam a diversificação para outras empresas no ramo farmacêutico. Visto que foi bem-sucedida na companhia.

Por fim, caso uma companhia queira realizar a estratégia de diversificação e não obtiver capital o suficiente e tempo para colocar a estratégia em ação, as chances de sucesso se reduzem. Além disso, bastante relevante ainda parece ser o papel que um time de funcionários dedicados e disciplinados e alinhados à missão da empresa parece exercer no sucesso da estratégia. Em suma, são fatores relevantes para o sucesso, a disponibilidade de capital, uma vasta experiência no setor e uma excelente gestão de pessoal e de processos.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

A partir dos resultados obtidos pelo trabalho, recomenda-se uma outra pesquisa que possa alcançar uma gama maior de funcionários, para confirmar a percepção da alta diretoria. Com mais colaboradores respondendo a pesquisa, as chances dos resultados serem mais detalhados e corretos, é maior. Além disso, recomenda-se que sejam investigadas diversificações em outros setores. Sugere-se também um estudo de caso em outras empresas do mesmo setor que optaram pela diversificação e obtiveram sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, Jay b; HESTERLY, William s. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: Conceitos e casos. 3ª ed., Brasil: Pearson, 2011. 405 p. v. 4.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**: conceitos, processos e administração estratégica. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2004.

BETTIS, R. A. Performance differences in related and unrelated diversified firms. **Strategic Management Journal**, v. 2, n. 4, p. 379-393, Oct./Dec. 1981.

BRITTO, J. **Diversificação, competências e coerência produtiva**. In: KUPFTER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Cap. 14. p. 307-343.

CERQUEIRA, Carolina; SPECK, Heinrich; MURATA, Afonso. **A Estratégia de Integração Vertical**: Estudo de Caso da Cooperativa de Valorização de Materiais Recicláveis do Paraná. 2014. Acadêmico (Pós-graduação) - Administração, [S. l.], 2014.

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. 1ª ed., São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

CONCEIÇÃO, Elimar; SANTOS, David; TERENCE, Ana Claudia. **Efeito da estratégia de diversificação no valor da empresa**: uma revisão sistemática da literatura. 2018. Artigo (Pós graduação em Administração) - Administração, [S. l.], 2018.

DA SILVA, Wesley Mendes. **Efeitos da estratégia de diversificação sobre valor e performance financeira de indústrias brasileiras**. [S. l.], 4 abr. 2005. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/silva_-_efeitos_da_estrategia_de_diversificacao_sobre_o_valor_e_a_performance_financeira_de_industrias_brasileiras.pdf. Acesso em: 17 jan. 2020.

DIVERSIFICAÇÃO: reduza o risco de seus investimentos sem perder rentabilidade: Conceito de diversificação de risco segue o velho ditado popular de nunca colocar todos os ovos na mesma cesta. [S. l.]: Equipe InfoMoney, 13 fev. 2006. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/diversificacao-reduza-o-risco-de-seus-investimentos-sem-perder-rentabilidade/>. Acesso em: 27 mai. 2020.

DIVERSIFICAÇÃO para as PMEs: Resumo dos Pontos Principais. [S. l.], 9 jun. 2020. Disponível em: <http://st.merig.eu/index.php?id=150&L=5>. Acesso em: 13 jun. 2020.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D.. **Estratégia de Marketing**. (Trad.). TASKS, All; COHEN, Marlene. 4ª ed., São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FREIRE, A. **Estratégia sucesso em Portugal**. Capítulo 6 **Integração vertical:** evolução da estratégia de integração vertical. Editora Verbo, 9º ed., Lisboa, 2003.

GESTÃO: Estratégia corporativa & Posicionamento estratégico. [S. l.]: Farah Serra, 8 out. 2014. Disponível em: <https://www.temposdegestao.com/gestatildeo/estrategia-corporativa-posicionamento-estrategico>. Acesso em: 16 mai. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2008.

GUIA 2019: **Interfarma**. [S. l.]: Interfarma, 20 abr. 2020. Disponível em: <https://www.interfarma.org.br/public/files/biblioteca/guia-interfarma-2019-interfarma2.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2020.

GUIA DA FARMÁCIA. **Mercado farmacêutico global deve movimentar US\$ 1,5 trilhão até 2023**. Disponível em: <https://guiadafarmacia.com.br/estudo-iqvia-mercado-farmacutico-global/>. Acesso em: 17 jan. 2020.

HASENCLEVER, Kupfer; LIA, David. **Economia Industrial** - Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2013.

HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. Antecedents and performance outcomes of diversification: a review and critique of theoretical perspectives. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 461-509, Jun. 1990.

INTEGRAÇÃO Vertical e Horizontal: como alcançar melhores resultados?: Como o Planejamento Estratégico pode influenciar na escolha dos modelos. [S. l.], 11 set. 2019. Disponível em: <https://www.tecnicon.com.br/blog/322->

Integracao_Vertical_e_Horizontal_como_alcancar_melhores_resultados_. Acesso em: 8 abr. 2020.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. (Trad.). YAMAGAMI, Cristina. 12ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 47-59, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin I. **Administração de marketing**. 14ª ed. São paulo: Pearson, 2012.

MATRIZ, Ansoff. **Entenda o que é e como aplicar na prática**. [S. l.], 14 fev. 2020. Disponível em: <https://www.marketingparaindustria.com.br/gestao-vendas/gestao-empresarial/matriz-ansoff/>. Acesso em: 16 mai. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MURRAY, Johan & O'DRISCOLL, Aidan. **Strategy and process in marketing**. 1996.

NORMAS e regras: **Pesquisa Qualitativa – O que é? Como fazer uma?** – TCC e Monografias. [S. l.], 7 maio 2020. Disponível em: <https://www.normaseregras.com/dicas/pesquisa-qualitativa/>. Acesso em: 7 mai. 2020.

O FUTURO em administração: **Visão baseada em recursos**. [S. l.], 12 out. 2015. Disponível em: <http://melhoresadm.blogspot.com/2015/10/aula-07.html>. Acesso em: 16 mai. 2020.

PANORAMA FARMACÊUTICO. **Indústria Farmacêutica: um mercado em constante ascensão**. Disponível em: <https://panoramafarmacutico.com.br/2019/02/27/industria-farmaceutica-um-mercado-em-constante-ascensao/>. Acesso em: 17 jan. 2020.

PORTAL LISO. **MATRIZ ANSOFF**. Disponível em: <https://ferramentas-da-qualidade.portaliso.com/matriz-ansoff/>. Acesso em: 17 jan. 2020.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, p. 55-58, 1985.

_____. **Estratégia competitiva**. 7 th ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 4ª ed., Rio de Janeiro: [s. n.], 1999.

_____. **Competição**: Estratégias Competitivas Essenciais, 9ª ed., Rio de Janeiro, 1999.

PROFARMA. **Grupo profarma**. Disponível em: <https://www.profarma.com.br/>. Acesso em: 14 jan. 2020.

PWC. **O setor farmacêutico no Brasil**. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/saude/pharma-13e.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2020.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração de plano de negócios. 1ª ed., [S. l.: s. n.], 2008. 110 p.

RODRÍGUEZ, Maria José Pérez. Problemas vinculados con la diversificación empresarial: la medición de la estrategia de la empresa; empresarial: la medición de la estrategia. **Cuadernos de Estudios Empresariales**, n. 8, p. 195-213, 1998.

RUMELT, R. P. **Strategy, structure and economic performance**. 1974. Dissertation (Graduate School of Business Administration) – Harvard Business School, Boston, 1974.

_____. **Strategy, structure and economic performance**. 1974. Dissertation (Graduate School of Business Administration) – Harvard Business School, Boston, 1974.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. Administração: **teoria e prática no contexto brasileiro**. 2ª ed., [S. l.]: Pearson, 2013. 601 p.

SOTO, Maria Gracia García. **El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial**: evidência en las cajas de ahorros españolas. 2003. 289 f. Tese (Programa de Doctorado) – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Las Palmas de Gran Canaria, Espanha, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9ª ed., São Paulo: Atlas, 2007.

WRIGHT, P., KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

Nome do entrevistado:

Tempo na empresa:

Área de atuação:

- 1) Quais as vantagens competitivas que a empresa adquiriu após sua entrada no varejo? (Liderança em custo, enfoque, diferenciação).
- 2) Por qual o motivo a Profarma adotou uma estratégia de diversificação de negócios?
- 3) Em sua opinião, quais foram os impactos positivos da diversificação? E quais foram os benefícios identificados após tal estratégia? (Maior satisfação do cliente, redução dos custos, baixo índice de desemprego...)
- 4) E os negativos?
- 5) Diante dessa possibilidade de impactos negativos, o que foi feito para a obtenção de melhores resultados?
- 6) Para você, quais são as forças e fraquezas da empresa?
- 7) Para você, que recursos se tornaram valiosos depois da estratégia?
- 8) Na sua opinião, a estratégia de entrada no varejo deu certo? Porque?
- 9) O que pode influenciar os bons resultados de uma estratégia?
- 10) E os maus?
- 11) A estratégia de diversificação está de acordo com a missão e os objetivos da organização?

- 12) Depois da diversificação, a rentabilidade da firma aumentou em relação aos seus concorrentes? Se sim, como?
- 13) Quais foram as medidas que a empresa tomou, durante essa estratégia, para que houvesse uma maior satisfação do cliente?
- 14) Foi realizada alguma pesquisa dos negócios atuais e potenciais e da situação do mercado antes da estratégia ser efetuada?
- 15) Você acredita que tal estratégia poderia ser bem-sucedida em outras empresas do ramo farmacêutico?
- 16) Você recomendaria a diversificação de negócios para outras empresas do mesmo segmento que o seu (se não houvesse concorrência)?
- 17) Porque ao escolher se diversificar vocês optaram por uma diversificação relacionada ao negócio principal de vocês?