

Santos, Ana F. and Bernardo, Maria R. M. “Estratégias competitivas nos sítios electrónicos das farmácias de oficina com dispensa ao domicílio”, Proc. of the 7th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI 2012), Madrid, SPAIN, june 20-23, 2012, pp. 243-246  
**ISBN:**978-989-96247-7-1

<http://www.aisti.eu/actascisti2012.zip>

# Estratégias competitivas nos sítios electrónicos das farmácias de oficina com dispensa ao domicílio

Ana Cristina Filipe Santos

Departamento de Ciências Sociais e de Gestão  
Universidade Aberta  
Lisboa, Portugal  
sacolas@gmail.com

Maria do Rosário de Abreu de Matos Bernardo

Departamento de Ciências Sociais e de Gestão  
Universidade Aberta  
Lisboa, Portugal  
Investigadora do CAPP-ISCSP  
rmatos@univ-ab.pt

**Resumo**—As farmácias de oficina, após legislação recente, têm autorização para comercializar e entregar medicamentos e produtos de saúde e bem-estar, através de pedidos realizados nos seus sítios electrónicos. Contudo, transformar a conectividade na Internet em vantagem competitiva implica ter uma estratégia de criação de valor bem definida. A presente investigação tem por objectivo compreender, analisar e identificar a criação de vantagens competitivas ao nível das operações, do marketing, da liderança em serviços e da *coopetição* nos sítios electrónicos das farmácias de oficina com dispensa ao domicílio, mediante um estudo exploratório transversal. Foi desenvolvido um questionário a ser respondido pelas farmácias, os dados recolhidos serão tratados estatisticamente e analisados, esperando-se obter resultados que permitam retirar conclusões relevantes sobre a forma como as farmácias de oficina com dispensa ao domicílio, estão a utilizar os seus sítios electrónicos para a criação de vantagens competitivas.

**Palavras-chave:** *estratégia; vantagem competitiva; sítio electrónico; farmácia*

## I. INTRODUÇÃO

As organizações nunca foram estáticas mas, nos últimos tempos, sobretudo devido à aceleração tecnológica, o grau de mudança tem aumentado. A Internet proporciona novas oportunidades às empresas mas, face a uma área espacial não circunscrita, as tarefas de decisão e acção são mais complexas dada a multiplicidade e interdependência de variáveis. Há mais risco de descartar bons negócios ou não identificar oportunidades de uma qualquer vantagem decisiva. A recusa ou o atraso da empresa em ajustar valores e comportamentos implica, na generalidade, um menor crescimento económico e até mesmo uma diminuição no bem-estar.

A tecnologia da Internet, por si só, raramente constitui uma vantagem competitiva [1], mas a estratégia tem a capacidade de transformar a ligação à Internet em vantagens competitivas mais sustentáveis a longo prazo [2]. Através de uma estratégia de criação de valor que não seja implementada simultaneamente por uma empresa concorrente, actual ou potencial, a empresa transforma o recurso tecnológico em vantagem competitiva [3] [4]. Essa vantagem pode mesmo tornar-se sustentada se as empresas concorrentes não conseguirem duplicar os benefícios dessa estratégia [3].

Explorar esta nova tecnologia com vantagens competitivas implica, ter uma estratégia de negócio que integre as oportunidades estratégicas proporcionadas pela Internet entre as quais se destacam as operações, o marketing, a liderança em serviços [5] e a *coopetição* [6]. As empresas que melhor alinharem a estratégia destas novas tecnologias com a estratégia global da organização apresentam regularmente níveis de sucesso empresarial superiores à generalidade [7]. O nível de desempenho de uma empresa é directamente proporcional à estratégia, em termos de qualidade e de modo de execução [8].

As farmácias estão autorizadas a dispensar medicamentos e produtos de saúde e bem-estar através de pedidos realizados no seu sítio electrónico, desde 2007. As organizações com fins diferentes requerem gestão diferente. Os fins influenciam a estratégia, a estratégia condiciona a estrutura e, por sua vez, ambas determinam a gestão. A legislação exaustiva do sector condiciona as estratégias a adoptar pelas farmácias, nomeadamente: na entrega presencial dos medicamentos com garantia de qualidade, segurança e eficácia; nos custos associados ao transporte; na exclusividade das farmácias na venda pelo canal electrónico; na publicidade restritiva nos medicamentos; na comercialização a nível global de produtos de saúde e bem-estar; na segurança; e na privacidade.

Se os actuais internautas são os idosos de amanhã, o recurso à via electrónica para o pedido de medicamentos e produtos de saúde e bem-estar, terá, certamente, uma relevância ainda mais importante no futuro.

As farmácias devem adoptar estratégias claras, conhecer e analisar as características chave para fundamentar e/ou melhorar as estratégias a adoptar e o seu desempenho. Com poucos estudos divulgados nesta linha de investigação, pretende-se saber como é que as oportunidades estratégicas estão a ser utilizadas nos sítios electrónicos das farmácias de oficina com dispensa ao domicílio, para a criação de vantagens competitivas. Para tal propomo-nos analisar e identificar as vantagens competitivas ao nível dessas oportunidades estratégicas; identificar a integração da estratégia na Internet na estratégia global da farmácia; e compreender o contributo das estratégias competitivas no sítio electrónico no desempenho global da farmácia.

O artigo está organizado da seguinte forma: na introdução clarifica-se o tema da pesquisa, enuncia-se a questão de investigação e definem-se os objectivos; desenvolve-se depois o quadro teórico principal sobre o tema em análise; na metodologia de investigação estabelece-se o plano de trabalho com as actividades a desenvolver para responder à questão de investigação e atingir os objectivos estabelecidos; por fim são apresentadas as conclusões e a proposta de investigação futura.

## II. REVISÃO DA LITERATURA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### A. *Sítios Electrónicos das Farmácia de Oficina*

A farmácia de oficina ou simplesmente farmácia é um estabelecimento comercial que fornece ao público medicamentos e produtos de saúde e bem-estar e presta serviços farmacêuticos de promoção de saúde e de bem-estar, definidos legalmente (Decreto-Lei n.º 307/2007, de 31 de Agosto).

O Decreto-Lei n.º 307/2007 de 31 de Agosto veio permitir a aquisição de medicamentos (sujeitos e não sujeitos a receita médica) mediante pedidos realizados no sítio electrónico. A Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde (INFARMED) é a entidade que licencia e verifica o cumprimento dos requisitos legalmente definidos para o sítio electrónico da farmácia.

Após o pedido realizado no sítio electrónico, os produtos de saúde e bem-estar podem ser comercializados para qualquer parte do mundo mas a cedência de medicamentos, sujeitos ou não a receita médica, só pode ser assegurada pela farmácia no domicílio do consumidor que, geograficamente, se situe no município de instalação dessa farmácia ou nos municípios limítrofes. Asseguram-se níveis de protecção de saúde pública, análogas às que se verificam no atendimento ao balcão e aplicam-se as boas práticas de distribuição de medicamentos em vigor, com as necessárias adaptações, durante o transporte.

### B. *Estratégia*

A estratégia de uma organização contém a direcção a seguir a longo prazo, o plano global para a afectação dos recursos existentes, a intenção de fazer opções (escolher entre direcções diferentes e maneiras diferentes de utilizar os recursos) e o posicionamento único, face aos concorrentes, de modo a alcançar vantagens competitivas sustentáveis que assegurem lucros duradouros [6].

Maximizar o investimento na Internet, para empresas com lojas físicas, passa por integrar a estratégia de negócio electrónico na estratégia de negócio convencional. Um plano integrado onde podem ser detectadas e corrigidas algumas lacunas existentes na estratégia do comércio electrónico [7].

Criar valor para os clientes é um pré-requisito para que as empresas se tornem lucrativas a longo prazo [6]. Uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não está a ser implementada simultaneamente por outra empresa actual ou potencial. Quando as empresas concorrentes não são capazes de duplicar os benefícios da estratégia, devido à criação de barreiras, a vantagem competitiva torna-se sustentada [3]. Os sistemas e

tecnologias da informação, só por si não asseguram uma vantagem competitiva sustentada. Só a capacidade organizativa e de gestão dos recursos tecnológicos que simultaneamente se caracterizam pelo seu grande valor, raridade e dificuldade em serem imitados e substituídos, pode permitir às empresas a obtenção de vantagens competitivas sustentadas [4].

Algumas oportunidades estratégicas proporcionadas pela Internet, quando combinadas na estratégia de negócio podem explorar esta nova tecnologia, com vantagens competitivas sustentáveis, em particular:

#### 1) *Operações:*

No comércio electrónico as operações, que compreendem as trocas de dados ou informações, oferecem oportunidades para mudanças estratégicas, desde a gestão do negócio até à produção do seu produto ou serviço [5]. A estratégia de operações é o padrão total de decisões que modela as capacidades a longo prazo de qualquer tipo de operação e a sua contribuição para a estratégia global. Visa reconciliar os recursos das operações com os requisitos do mercado [10] numa ou mais estruturas estratégicas únicas e específicas da organização. Assim, combinam-se as competências nucleares, as capacidades e processos, as tecnologias, os recursos e as actividades tácticas chave na rede de fornecimento, para criar e distribuir produtos ou serviços, fornecendo o valor que o cliente quer [11].

Geralmente, as vantagens competitivas pelas operações são alcançadas através da qualidade, do custo, da distribuição e da flexibilidade [12]. No negócio electrónico cada um destes objectivos de desempenho pode ter peso diferente, em função do ambiente em que está inserido [13].

Na formulação a nível estratégico das operações, há a considerar uma série de novas oportunidades e desafios decorrentes do facto deste negócio ser realizado na Internet [14].

#### 2) *Marketing*

O marketing *mix* tem sido o paradigma de mudança do mundo físico [15]. Na Internet é necessário que o marketing se centre na experiência do consumidor *online* e desenvolva um ambiente alternativo real, ainda que mediado por computadores, para aumentar a duração das visitas, a sua repetição e as compras nos sítios electrónicos [16]. Uma evolução no marketing que fez desenvolver alguns modelos de marketing com uma componente estratégica como o modelo *e-marketing mix* [15] ou o modelo *Web-marketing mix* [17].

A empresa pode aumentar o valor da oferta ao consumidor, explorando a combinação de benefícios funcionais ou emocionais e/ou diminuindo alguns dos tipos de custos. A transferência de valor consiste em três fases: a) escolher o valor (essência do marketing estratégico), fazendo a segmentação do mercado de consumidores (agrupando-os em função da semelhança em necessidades e vontades), a selecção do mercado alvo e o desenvolvimento do posicionamento da oferta de valor; b) fornecer valor, determinando as características específicas do produto ou serviço; c) comunicar o valor aos actuais ou potenciais consumidores, utilizando a força de vendas, a promoção de vendas, a publicidade e outras ferramentas de comunicação que divulguem e promovam o

produto [18].

### 3) *Liderança em Serviços*

A gestão do relacionamento de clientes (CRM), enquanto conjunto de processos ou actividades estratégicas, começa pela revisão detalhada da estratégia da organização e acaba na melhoria dos resultados de negócio e na criação de valor. Desenvolvem-se relacionamentos de sucesso quando a criação de valor se baseia em vantagens competitivas. As actividades de CRM envolvem a colheita de dados, a utilização cuidadosa dos dados dos clientes ou de outros dados considerados relevantes e a construção de uma experiência superior durante as suas interacções com os clientes [19]. O objectivo do CRM é aumentar a aquisição dos clientes, a retenção dos clientes e a rentabilidade dos clientes. Um bom programa de CRM cria lealdade e aumenta o valor do cliente a longo prazo [20].

No negócio electrónico a elaboração e execução de uma estratégia de liderança em serviços de sucesso ocorre em cinco segmentos da cadeia de valor: a aquisição do cliente, o suporte do cliente, satisfação do pedido cliente, a retenção do cliente e o canal de serviço ao cliente [21].

### 4) *Coopetição*

A *coopetição* é um conceito que dá ênfase à competição e à cooperação simultânea entre empresas [22]. Um dos principais motivos para a *coopetição* é o da criação de valor com melhoria do desempenho da empresa [23]. As relações de *coopetição* são complexas pois se na *coopetição* a criação de valor é uma actividade colectiva em que as partes constroem em conjunto uma base para aumentar o seu potencial, a apropriação desse valor é uma actividade individual em que as partes competem individualmente pelo valor criado. As empresas envolvidas tomam decisões de competição independentes o que fomenta mudanças de relações imprevisíveis [24], principalmente se os acordos estabelecidos não definirem bem o conteúdo e os níveis de cooperação e competição [22]. A *coopetição* reforça a ideia de que o sucesso dos negócios na Internet depende não só da capacidade interna da empresa, mas também das interacções com outros intervenientes [6].

### C. *Desempenho empresarial*

Os custos associados ao desenvolvimento, implementação e manutenção de um projecto de negócio na Internet são muito elevados. Para determinar se o projecto está a cumprir com os objectivos delineados é necessário avaliar e monitorizar. A medição do desempenho é assim uma das actividades mais importantes no negócio electrónico [25].

O desenvolvimento de métodos sistemáticos para medir e descrever o impacto da Internet nas empresas não tem acompanhado o desenvolvimento da tecnologia. A Internet permite recolher uma grande quantidade de informação mas o impacto que a plataforma electrónica tem sobre o crescimento de vendas no comércio convencional ou o valor criado pelos conteúdos informativos, entre outros, têm uma natureza intangível difícil de mensurar [25]. A avaliação do desempenho tem sido melhor realizada quando se utilizam múltiplas dimensões, inter-relacionadas [26].

## III. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A presente investigação assenta num modelo de pesquisa não experimental, transversal e exploratório. A recolha de dados está a decorrer junto das 73 farmácias de oficina com sítio electrónico para a recepção de pedidos para entrega domiciliária de medicamentos, devidamente publicitado no portal electrónico do INFARMED, às quais foi enviado um questionário por correio electrónico.

O instrumento de recolha dos dados é constituído por três grupos de questões:

- Grupo I, para a recolha de alguns dados que permitem a caracterização demográfica e profissional do respondente (função, antiguidade na farmácia, idade, sexo e formação base) e do sítio electrónico da farmácia (endereço electrónico da farmácia, razões da adopção do sítio electrónico, o tipo de sítio electrónico existente e a área geográfica abrangida)
- Grupo II, medem-se os conceitos principais em estudo através de um conjunto de perguntas fechadas, seleccionadas a partir de partes de outros instrumentos disponibilizados em vários estudos e que se adaptam às características deste: a definição de estratégias no negócio convencional e sítio electrónico [27] e a sua planificação integrada; as estratégias genéricas competitivas pela liderança em custos e a diferenciação [28]; as vantagens competitivas obtidas pela flexibilidade, qualidade, distribuição e custo das operações [13]; a criação de valor proporcionada pelo marketing na Internet [29]; a gestão do relacionamento com os clientes como ferramenta estratégica para a liderança em serviços nos sítios electrónico [30]; a *coopetição* como resultado de alianças na criação de valor [22] e a avaliação da melhoria do desempenho da farmácia [28].
- Grupo III, formado por um espaço livre para sugestões, comentários e críticas dos respondentes.

Realizou-se um pré-teste do questionário em duas farmácias com sítio electrónico para saber o tempo de resposta ao mesmo; identificar possíveis problemas de percepção das questões por parte dos respondentes, entre respondente-respondente e investigador-respondentes; confirmar se os respondentes entendem e seguem as instruções do mesmo; descobrir questões em falta ou irrelevantes; e verificar se a aparência é clara e atractiva. Na sequência do mesmo, foram introduzidas alterações ao questionário inicialmente elaborado: nas instruções de preenchimento; na reformulação do enunciado para a medição da *coopetição* e nos itens do marketing; e, procedeu-se à uniformização das escalas de Likert para 5 pontos. Contributos importantes para melhorar o questionário e para o sucesso da investigação.

A investigação encontra-se actualmente no estado de recepção dos questionários devidamente respondidos.

Os dados recolhidos irão ser, numa fase seguinte, tratados e analisados estatisticamente. Os dados obtidos no grupo I de questões serão submetidos a uma análise estatística descritiva, os do grupo II serão sujeitos, para além de uma análise

estatística descritiva, a uma análise de clusters para poder evidenciar as tendências existentes nesses grupos relativamente homogêneos, por fim, as respostas ao grupo III serão alvo de uma análise qualitativa para complementar as conclusões.

#### IV. CONCLUSÕES

A evolução da sociedade, o dinamismo das farmácias e as alterações no sector do medicamento levaram a que, a partir de 2007, se introduzissem mudanças no enquadramento normativo deste sector, visando aumentar a concorrência e a acessibilidade. As farmácias de oficina foram autorizadas, através do seu sítio electrónico, licenciado pelo INFARMED, a dispensar medicamentos ao domicílio no seu concelho de instalação e nos concelhos limítrofes e produtos de saúde e bem-estar a nível global, em condições que visam salvaguardar a saúde dos cidadãos.

A farmácia para transformar uma conectividade na Internet em vantagem competitiva, precisa de mais do que um sítio electrónico, necessita de uma estratégia de comércio electrónico integrada na estratégia global da farmácia, e de uma estratégia de criação de valor que não seja implementada simultaneamente por uma empresa concorrente, actual ou potencial, permitindo à farmácia transformar o recurso tecnológico em vantagem competitiva. A vantagem competitiva pode tornar-se sustentada se as empresas concorrentes não conseguirem duplicar os benefícios dessa estratégia. Explorar esta nova tecnologia com vantagens competitivas, implica, ter uma estratégia de negócio que inclua as oportunidades estratégicas proporcionadas pela Internet entre as quais se destacam as operações, o marketing, a liderança em serviços e a *coopetição*.

A presente investigação assenta num modelo de pesquisa não experimental, transversal e exploratório, suportado num questionário.

O trabalho irá prosseguir após a recepção das respostas aos questionários. Os dados recolhidos irão ser tratados estatisticamente e analisados, esperando-se obter resultados que permitam retirar conclusões relevantes sobre a forma como as farmácias de oficina com dispensa ao domicílio, estão a utilizar os seus sítios electrónicos para a criação de vantagens competitivas.

#### REFERÊNCIAS

- [1] M.E. Porter, "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, vol. 79, no. 3, pp. 62-78, 2001.
- [2] M.J. Cronin, The Internet strategy handbook: lessons from the new frontier of business, Harvard Business School Press: Boston, 1996.
- [3] J. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, vol. 17, no. 1, pp. 99-120, 1991.
- [4] F.J. Mata, W.L. Fuerst e J.B. Barney, "Information technology and sustained competitive advantage: a resource based analysis", MIS Quarterly, vol. 19, no. 4, pp. 494-505, 1995.
- [5] D. Feeny, "Making business sense of the e-opportunity", MIT Sloan Management Review, vol. 42, no. 2, pp. 41-51, 2001.
- [6] T. Jelassi e A. Enders, Strategies for e-business: creating value through electronic and mobile commerce - concepts and cases, 2.<sup>a</sup> ed., Prentice Hall: Londres, 2008.

- [7] K.A. Saban, "Strategic preparedness: a critical requirement to maximize e-commerce investments", Electronic Markets, vol. 11, no.1, pp. 26-36, 2001.
- [8] A.A. Thompson Jr, A.J. Strickland III e J.E. Gamble, Administração estratégica, 15.<sup>a</sup> ed., MacGraw-Hill: São Paulo, 2008.
- [9] R. Amit e C. Zott, "Value creation in e-business", Strategic Management Journal, vol. 22, no. 6-7, pp. 493-520, 2001.
- [10] N. Slack e M. Lewis, Operations strategy, Prentice-Hall: Harlow, 2002.
- [11] R.H. Lowson, "The nature of an operations strategy: combining strategic decisions from the resource-based and market-driven viewpoints", Management Decision, vol. 41, no. 6, pp. 538-549, 2003.
- [12] P.T. Ward, J.K. McCreery, L.M. Ritzman e D. Sharma, "Competitive priorities in operations management", Decision Sciences, vol. 29, no. 4, pp. 1035-1046, 1998.
- [13] Q. Cao e M.J. Schniederjans, "Empirical study of the relationship between operations strategy and information systems strategic orientation in an e-commerce environment", International Journal of Production Research, vol. 42, no. 15, pp. 2915-2939, 2004.
- [14] R.H. Lowson, Strategic operations management: the new competitive advantage, Routledge: Londres, 2002.
- [15] K. Kalyanam e S. McIntyre, "The e-marketing mix: a contribution of the tailing wars", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 30, no. 4, pp. 487-499, 2002.
- [16] T.P. Novak, D.L. Hoffman e Y.F. Yung, "Measuring the customer experience in online environments: a structural modeling approach", Marketing Science, vol. 19, no. 1, pp. 22-42, 2000.
- [17] E. Constantinides, "The 4S web-marketing mix model", Electronic Commerce Research and Applications, vol. 1, no. 1, pp.57-76, 2002.
- [18] P. Kotler e K. Keller, Marketing management, 12.<sup>a</sup> ed., Prentice Hall: Nova Jersey, 2006.
- [19] A. Payne e P. Frow, "The role of multichannel integration in customer relationship management", Industrial Marketing Management, vol. 33, pp. 527-538, 2004.
- [20] A. Sen e A.P. Sinha, "IT alignments strategies for customer relationship management", Decision Support Systems, vol. 51, pp. 609-619, 2011.
- [21] R.T. Plant, eCommerce: formulation of strategy, Prentice Hall PTR: Nova Iorque, 2000.
- [22] T.R. Eikebrokk e D.H. Olsen, "Co-opetition and e-business success in SMEs: an empirical investigation of European SMEs", Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS '05, Hawaii, pp. 162a, 2005.
- [23] R. Rusko, "Exploring the concept of coopetition: a typology for the strategic moves of the finnish forest industry", Industrial Marketing Management, vol. 40, pp. 311-320, 2011.
- [24] P. Ritala e P. Hurmelinna-Laukkanen, "What's in for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition", Technation, vol. 29, pp. 819-828, 2009.
- [25] W. Van Grembergen e I. Amelinckx, "Measuring and managing e-business projects through the balanced scorecard", Proceedings of the 35th Hawaii Conference on System Sciences, HICSS, Hawaii, pp. 9, 2002.
- [26] A. Ghandour, G. Benwell e K. Deans, "Measuring the performance of ecommerce websites: an owner's perspective", Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems, vol. 3, no. 1, pp. 284-29, 2010.
- [27] M. Meckel, D. Walters, A. Greenwood e P. Baugh, "A taxonomy of e-business adoption in small and medium sized enterprises", Strategic Change, vol. 13, no. 5, pp. 259-269, 2004.
- [28] T.S.H. Teo e Y. Pian, "A contingency perspective on internet adoption and competitive advantage", European Journal of Information Systems, vol. 12, no. 1, pp.78-92, 2003.
- [29] M.H. Morris, P. Marais e J. Weir, 'Is the web world wide? Marketing effects in an emerging market' Journal of Strategic Marketing, vol. 5, pp. 211-231, 1997
- [30] B. Karakostas, D. Kardaras e E. Papanthassiou, "The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation", Information & Management, vol. 42, pp. 853-863, 2005.