

Formulação estratégica no setor farmacêutico: um estudo em rede de franquias

MARCEL LIMA RIBEIRO DANTAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
marcellrdantas@yahoo.com.br

GUILHERME SMANIOTTO TRES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
guis3@hotmail.com

DIEGO PHILIFE DE OLIVEIRA GODEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
diegophilife@hotmail.com

EVADIO PEREIRA FILHO

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA (IFPB)
evadio.filho@gmail.com

AFRÂNIO GALDINO DE ARAÚJO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
afranioga@gmail.com

Introdução

A formulação estratégica é um dos processos relevantes que gestores executam para que as firmas obtenham vantagens competitivas. De Wit e Meyer propuseram um construto para avaliar a formulação estratégica na perspectiva do indivíduo através das dimensões: pensamento, formulação e mudança. Este pode ser usado em negócios cuja complexidade da formulação estratégica fica mais evidente, e em quais decisões estratégicas não são projetadas por um grupo dentro da mesma empresa. É o caso do franchising.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A literatura sobre a concepção das estratégias em empresas que usam o franchising carece de estudos mais aprofundados, inclusive na área da saúde. É necessário compreender o que se passa na mente dos estrategistas. O artigo avalia e discute como se manifesta o processo de formulação da estratégia na mente dos gestores de uma rede de franquias. Para fins deste estudo, foram selecionadas as farmácias de manipulação que compõem uma das maiores redes brasileiras de franquias do setor farmacêutico.

Fundamentação Teórica

A competição intensa é realidade no setor farmacêutico, sendo o franchising uma opção de aliança empresarial capaz de promover vantagem competitiva. As estratégias desse modelo de negócio são concebidas na mente dos gestores, considerando as dimensões propostas por De Wit e Meyer: pensamento, formação e mudança. Cada uma destas é tratada por meio de um continuum com os seus paradoxos: pensamento lógico x racional, formulação deliberada x emergente, mudança revolucionária x evolucionária.

Metodologia

A rede de franquias selecionada para este estudo contava com 65 gestores nas unidades do franqueador e de seus franqueados. Desse total, 61 retornaram os questionários que contemplavam aspectos sociodemográficos e questões sobre formulação estratégica na perspectiva do indivíduo com base no construto de De Wit e Meyer. Análise descritiva, teste de Spearman, alfa de Cronbach, teste de t Student e análise de Clusters foram empregados para auxiliar a apresentação e discussão dos dados.

Análise dos Resultados

A análise de Clusters revelou dois conglomerados. A heterogeneidade entre os clusters foi marcante no gênero, idade e força com que os traços de pensamento lógico e formulação deliberada permeiam cada grupo. O cluster 1 concentra proprietários da franqueadora, e, o outro, de proprietários de franquias. O teste de Spearman mostrou que não houve tanta divergência no modo como os paradoxos do processo de formulação estratégica se manifestaram na mente dos decisores pertencentes a grupos distintos.

Conclusão

Os gestores pesquisados formulam suas estratégias predominantemente de forma lógica e deliberada, características que são condizentes com o sistema de franquias. Em geral, há uma sintonia moderada entre o perfil de formulação dos gestores da franqueadora e das franquias. Conjectura-se que um maior alinhamento dos perfis de formulação estratégica seria ainda mais adequado à rede, favorecendo o relacionamento entre franqueador e franqueados por reduzir a ocorrências de conflitos.

Referências Bibliográficas

- DE WIT, B.; MEYER, R. Strategy: process, content, context. an international perspective. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 2004.
- LUCIAN, R. et al. O que há na mente de um estrategista? O uso da modelagem de equações estruturais na compreensão do processo estratégico. *Brazilian Business Review*, v. 5, n. 2, p. 89-107, 2008.
- WU, C. Antecedents of franchise strategy and performance. *Journal of Business Research*, v. 68, p. 1581-1588, 2015.

Formulação estratégica no setor farmacêutico: um estudo em rede de franquias

1. INTRODUÇÃO

A formulação estratégica configura-se como um dos processos mais relevantes que gestores desenvolvem para que as organizações estabeleçam e mantenham suas vantagens competitivas (ANSOFF, 1965). Neste sentido, pesquisadores como Tripsas e Gavetti (2000) investigaram a mente do estrategista para compreender a formulação da estratégia como um processo cognitivo, ou seja, como o estrategista pensa. Mais recentemente, De Wit e Meyer (2004) propuseram um construto para avaliar a formulação da estratégia na perspectiva do indivíduo por meio das seguintes dimensões: pensamento, formulação e mudança estratégica. Lucian *et al.* (2008) utilizaram tais dimensões para investigar, por exemplo, como executivos da indústria energética formulavam estratégias.

Há modelos de negócios em que a complexidade da formulação estratégica fica mais evidente, nos quais as decisões estratégicas não são desenhadas apenas por um único executivo ou por um grupo dentro da mesma empresa. É o caso do sistema de franquias, que envolve um acordo contratual entre duas empresas, o franqueador e o franqueado. Em contrapartida de pagamentos, o franqueador oferece um formato de negócio contemplando uma marca, apoio e a especificação de produtos que devem ser entregues por unidades locais (NIJMEIJER; FABBRICOTTI; HUIJSMAN, 2015).

O franchising ganha proeminência e atrai interesse de pesquisadores que buscam compreender melhor suas implicações econômicas e estratégicas (LEE *et al.*, 2015; BADRINARAYANAN; SUH; KIM, 2016). Este sistema de negócios apresenta expressivo crescimento, inclusive no setor de saúde, para superar desafios tais como o aumento da concorrência, as despesas crescentes e profissionais insatisfeitos com outros formatos de negócios (NIJMEIJER; HUIJSMAN; FABBRICOTTI, 2014). Embora exista farta literatura sobre os fatores que influenciam o sucesso das franquias em outras áreas, há poucos estudos que tratam especificamente do setor de saúde (NIJMEIJER; FABBRICOTTI; HUIJSMAN, 2015).

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A formulação de estratégias em empresas que usam o sistema de franquia carece de estudos mais aprofundados (RIBEIRO; PRIETO, 2009; WU, 2015), especialmente, aqueles que tratem sobre o que se passa na mente do estrategista inserido em empresas franqueadoras ou franqueadas. Estudos que combinem formulação estratégica e o *franchising* podem contribuir para entender como gestores de franquias de sucesso formulam suas estratégias (NIJMEIJER; FABBRICOTTI; HUIJSMAN, 2015). É possível ainda que auxiliem na compreensão da relação entre franqueador e franqueado, aspecto intimamente ligado ao desempenho empresarial (LEWIS; LAMBERT, 1991). Finalmente, podem colaborar com a compreensão sobre a formulação de estratégias por gestores de diferentes gêneros, faixas etárias e áreas de formação.

Para fins deste estudo, foram selecionadas as farmácias de manipulação que integram uma das maiores redes brasileiras de franquias deste segmento. Existem, no Brasil, aproximadamente 5.800 farmácias desta natureza que empregam cerca de 17.000 profissionais farmacêuticos (CRF, 2015). Estas geram em torno de 60 mil empregos diretos e 240 mil indiretos, e juntas representam, aproximadamente, 10% de todo o mercado de medicamentos do país (BONFILIO *et al.*, 2010). Outra característica marcante é a intensa competição nesse mercado, o que obriga as farmácias a desenvolverem modelos de negócios

que viabilizem a vantagem competitiva. Nessa perspectiva, a formação de franquias tem sido um dos tipos de aliança mais procurados pelo varejo farmacêutico (RIBEIRO; PRIETO, 2009).

Nesse contexto, surgem os seguintes questionamentos: como gestores de redes de franquias de farmácias de manipulação estabelecem suas estratégias, tomando como base as dimensões pensamento, formulação e mudança estratégica? Nesse modelo de negócio, houve formação de grupos de executivos que formularam suas estratégias de maneira semelhante? Quais características orientaram a formação dos agrupamentos?

Assim, o artigo avalia e discute como se manifesta o processo de formulação da estratégia na mente dos gestores de uma rede de franquias do setor farmacêutico, sob a ótica de grupos estabelecidos pela análise de *clusters*. Para tanto, aplicou-se, com franqueador e franqueados, instrumento de coleta para formulação estratégica na perspectiva do indivíduo.

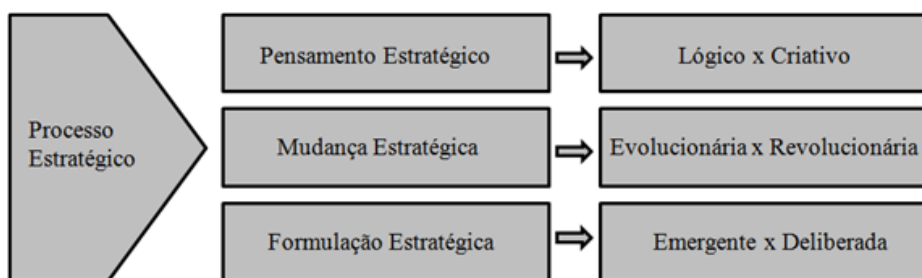
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Formulação estratégica

A formulação estratégica pode ser entendida como um processo mental (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Para tanto, é preciso compreender a mente do estrategista. Nesta mesma corrente de pensamento, De Wit e Meyer (2004) propuseram um construto que trata o processo de formulação estratégica considerando três dimensões, assim rotuladas: pensamento, formação e mudança estratégica. Cada dimensão é tratada por meio de um *continuum* com os seus paradoxos, os quais são simbolizados por uma situação em que dois fatores parecem, concomitantemente, verdadeiros e divergentes. Em cada dimensão, existem tensões entre pelo menos duas linhas de ideias contrárias (DE WIT; MEYER, 2004).

A primeira dimensão, nomeada pensamento estratégico, está marcada por uma tensão entre as faces do pensamento lógico e do pensamento criativo. Por sua vez, na dimensão formulação estratégica, em um extremo encontra-se a formulação estratégica deliberada e, no outro, a formulação estratégica emergente. Por fim, existe o paradoxo entre as mudanças estratégicas revolucionária e evolucionária (DE WIT; MEYER, 2004). A Figura 1 ilustra as três dimensões que compõem o processo de formulação da estratégia e os paradoxos intrínsecos a cada uma.

Figura 1 - Tensões do Processo de Formulação Estratégica



Fonte: Adaptado de De Wit e Meyer (2004).

A utilização de processos ultrapassados ou influenciados por fatores emocionais são evitados pelo uso do pensamento lógico (LUCIAN; SOUSA FILHO, 2009). Antecedendo suas decisões, um gestor com traços racionais avalia os atores e demais elementos envolvidos no ambiente, e só, assim, é que os melhores resultados são alcançados (DE WIT; MEYER, 2004). Para essa corrente, os estrategistas não podem delinear suas decisões estratégicas levando em consideração tão somente suas intuições. Diagnósticos mais racionais devem ser

usados para aperfeiçoar a tomada de decisão, de forma a assumir riscos calculados (LUCIAN *et al.*, 2008). Por outro lado, aqueles que usam o pensamento criativo revestem as decisões estratégicas com suas crenças e intuições, as quais são modeladas pelas experiências vividas e aprendidas pelo indivíduo (DE WIT; MEYER, 2004).

Para Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010), estratégias deliberadas são aquelas planejadas pela organização para serem implantadas em um determinado contexto. Compreende um exercício analítico executado tão somente por um pequeno grupo de executivos (LUCIAN *et al.*, 2008). Entretanto, nem sempre é possível adotar estratégias arquitetadas previamente, visto que o ambiente onde as organizações atuam é mutante, dinâmico, incerto.

Na estratégia emergente, o processo de formulação é mais participativo, com o envolvimento de todos os funcionários. Além disso, o ambiente possui importância máxima. O próprio desenvolvimento da organização é fruto de sua relação com o meio e das constantes mudanças trazidas pelo ambiente externo. Ações diárias e aprendizado contínuo é a essência dessa vertente (LUCIAN *et al.*, 2008). Neste sentido, Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010) relataram que as organizações não devem trabalhar apenas com estratégias deliberadas, pois pode existir demasiado apego ao cenário construído de antemão. Tampouco, só com estratégias emergentes, situação na qual a organização será apenas reativa às condições ambientais, podendo causar a impressão que está perdida (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Empresas podem romper com o padrão adotado e mudar de forma revolucionária (DE WIT; MEYER, 2004). Evitar esse fenômeno mantém a firma em um estado de inércia frente a um mercado competitivo e dinâmico (LUCIAN; BARRETTO JÚNIOR; MORAES, 2008). Para estes teóricos, as organizações que, continuamente, reconfiguram os seus recursos e capacidades tem maior probabilidade de se tornarem bem sucedidas. Nessa linha, Lucian e Sousa e Filho (2009) relatam que a mudança revolucionária é o caminho para se alcançar a liderança de mercado.

Ao contrário, o extremo evolucionário dar-se através de pequenas mudanças que acontecem de forma contínua na firma e são norteadas pelo aprendizado organizacional (LUCIAN; SOUSA FILHO, 2009). Enfim, a escolha por uma forma ou outra de mudança depende do mapa cognitivo dos estrategistas, conforme apontamentos de Lucian *et al.* (2008).

3.2 Formulação estratégica em franquias do setor farmacêutico

Thompson Junior e Strickland III (2001) sustentam que a vantagem competitiva pode ser alcançada através de alianças empresariais. Isso representa uma alternativa para alcançar recursos e habilidades que nunca seriam obtidos por uma empresa isoladamente. No mais, uma relação fraterna e frutífera entre franqueador e franqueado exige cooperação entre os envolvidos (ROCHA, 2010; WU, 2015). Essa característica é condição imprescindível para o desenvolvimento e sucesso de um sistema de franquia.

Diversos autores discorrem sobre as vantagens e desvantagens para franqueador e franqueados decorrentes da adoção do sistema de franquias. Algumas vantagens estratégicas apontadas para o franqueador remetem-se à rapidez e ao menor custo de expansão da rede, ao fortalecimento da marca, à cobertura geográfica mais eficiente do ponto de vista logístico, à ausência de relação empregatícia e à economia de escala. Em relação às desvantagens, o franqueador sofre, dentre outros, com a perda parcial do controle, maior custo de supervisão, rentabilidade diminuída, perda de sigilo e disputa entre franqueados (ROCHA, 2010; GOHR; SANTOS; MAGGIONI, 2011; WU, 2015).

Já o franqueado beneficia-se, por exemplo, da marca consolidada, economias de escala, assistência técnica, apoio administrativo, independência jurídica e risco diminuído em

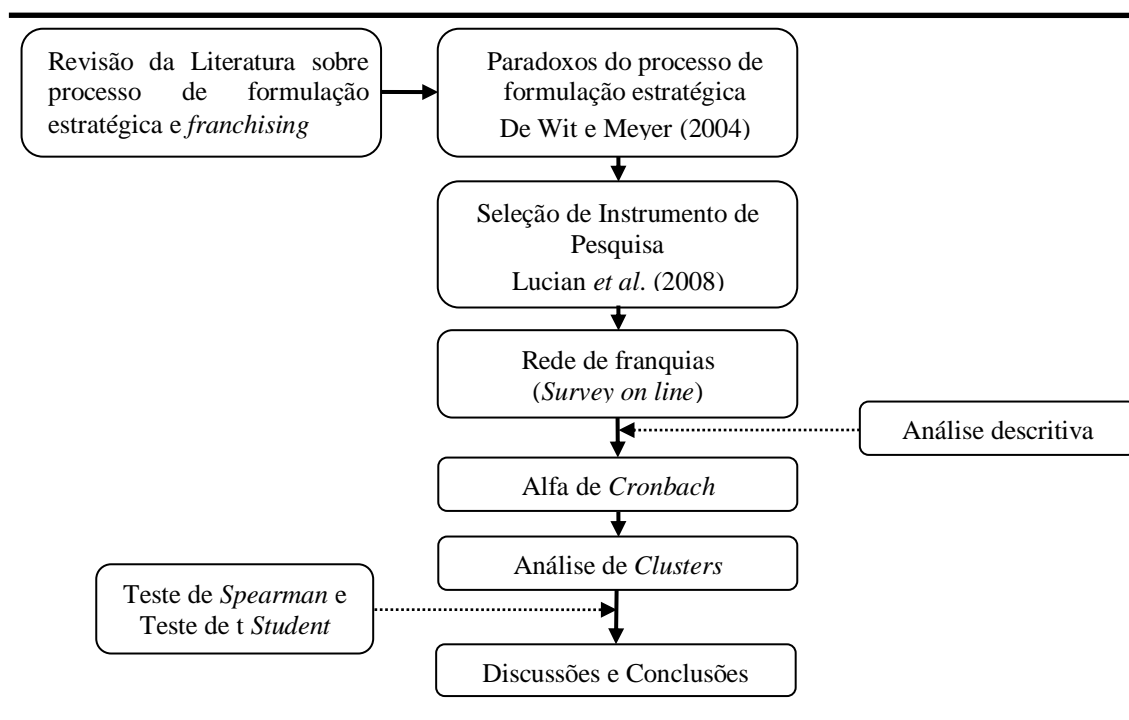
relação a negócio próprio. Atinente às desvantagens desse parceiro, pontua-se a perda da autonomia na gestão, pouco espaço para iniciativas individuais, limitação de produtos/serviços a serem oferecidos e sistema pouco flexível que pode propiciar conflito com o franqueador (ROCHA, 2010; GOHR; SANTOS; MAGGIONI, 2011; WU, 2015).

Nos primórdios, a estratégia das farmácias magistrais era baseada em produzir fórmulas com composição diferente dos produtos que existiam até então no mercado, especialmente, por meio da customização. Criava-se um produto para cada cliente, mas sem investir no desenvolvimento de novos ativos. Buscava-se produzir o que a indústria farmacêutica não atendia, fazendo uso de associações de medicamentos e dosagens feitas sob medida para cada paciente. Porém, com a disseminação do medicamento genérico e o crescimento de receitas médicas expressando o nome do princípio ativo; ao invés da marca registrada, algumas farmácias passaram a mirar nestas prescrições (SILVA; FILHO; MENDONÇA, 2006). Assim, a intensa competição passou a ser uma realidade nessa indústria, tendo o *franchising* como uma oportunidade para o franqueador, pois seria possível expandir rapidamente a sua participação de mercado e compartilhar custos e riscos (RIBEIRO; PRIETO, 2009; WU, 2015).

4. METODOLOGIA

O esquema metodológico adotado neste trabalho é ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Design metodológico



Fonte: Elaborada pelos Autores

De início, foi desenvolvida uma revisão de literatura sobre o processo de formulação estratégica e *franchising*. Nesta etapa, os estudos empíricos dos autores De Wit e Meyer (2004) e Lucian *et al.* (2008) foram escolhidos para embasar esta pesquisa. Os primeiros lapidaram as dimensões genuínas (pensamento, formação e mudança) que contornam o processo de formulação estratégica e evidenciaram as tensões que estão intrínsecas a cada

uma delas; ao passo que, os últimos contribuíram com uma ferramenta que fosse capaz de mensurar esse fenômeno em sua completude.

Sequencialmente, o instrumento selecionado foi aplicado, por meio de um *survey on line*, em uma rede de franquias de farmácias de manipulação, com atuação no Brasil. Análise descritiva, teste de *Spearman*, *alfa* de *Cronbach*, teste de *t Student* e análise de *Clusters* foram empregados para auxiliar a apresentação e discussão dos dados.

Ao longo do presente estudo, faz-se menção as figuras do franqueador e franqueados. Por franqueador, considera-se o proprietário da franqueadora e seus farmacêuticos executivos, já que estes podem ser considerados o elo entre o franqueado e o franqueador. Já os franqueados são os proprietários das unidades franqueadas e seus farmacêuticos contratados.

4.1 Unidade de análise

A rede de franquias de farmácias de manipulação - objeto desse estudo - possui sua matriz situada no Nordeste brasileiro. Atua também nas regiões Norte, Centro-Oeste e Sudeste. O seu sistema de *franchising* está em implantação desde meados de 1990, e possui 74 unidades, sendo 9 lojas próprias e 65 franqueadas.

O modelo de franquia desta organização consiste na transferência da tecnologia de produção das fórmulas do franqueador para seus franqueados e permite ainda que o franqueado use a marca do franqueador. Ademais, o franqueador presta assistência aos franqueados na implantação da unidade franqueada e nas operações diárias por meio de treinamentos, auxílio nas compras de matérias-primas, conservação e uso de fórmulas manipuladas, auxílio na escolha do ponto, publicidade, consultoria de campo e esclarecimentos sobre o preparo das fórmulas.

4.2 Variáveis e instrumento de coleta

Foi utilizado um questionário estruturado, composto por duas seções. A primeira contemplou questões voltadas aos aspectos sociodemográficos. A idade, gênero, grau de instrução formal, área de formação, tempo de experiência no setor farmacêutico e vínculo com a franqueadora foram itens explorados. No outro módulo, foi questionado sobre o processo de formulação estratégica, considerando as três dimensões trabalhadas por De Wit e Meyer (2004). Para tanto, as trinta variáveis desenvolvidas por Lucian *et al.* (2008), com base nos autores supramencionados, foram usadas para apreender as respostas dos franqueados e franqueador por meio da utilização de uma escala *Likert* de cinco pontos, oscilando de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo plenamente). Cada uma das dimensões envolve dez itens, sendo cinco deles voltados para cada face do paradoxo. No mais, as sentenças estão formatadas com verbos flexionados em primeira pessoa e foram distribuídas aleatoriamente, dentro da dimensão, conforme exposto na Figura 3.

Figura 3 - Variáveis utilizadas na pesquisa

Rótulo	Variáveis	Face do Paradoxo
V1	Costumo realizar uma reflexão crítica sobre minhas crenças e forma de pensamento.	Lógico
V2	Utilizo a imaginação como fonte de criação estratégica.	Criativo
V3	Sou intuitivo na formulação de estratégias e me baseio no meu entendimento sobre as coisas.	Criativo
V4	Realizo análise do ambiente interno da empresa e do setor onde ela atua antes de formular estratégias.	Lógico

V5	Formulo estratégias com base na minha forma de pensar e ver as coisas.	Criativo
V6	Testo minhas crenças organizacionais com o objetivo de melhorá-las e poder aplicá-las.	Lógico
V7	Testo minhas suposições para evitar basear as estratégias apenas na intuição.	Lógico
V8	Acredito que estratégias surgem de boas ideias e não de boas observações sobre os fatos.	Criativo
V9	Desenvolvo estratégias de maneira formal, seguindo uma lógica clara.	Lógico
V10	Formulo estratégia com base na criatividade.	Criativo
V11	Acredito que um plano estratégico deva ser completamente finalizado antes de se iniciar sua execução.	Deliberada
V12	Crio estratégias com orientação de longo prazo.	Deliberada
V13	Creio que uma estratégia também possa ser construída ou modificada na medida em que as ações vão sendo realizadas.	Emergente
V14	Acredito que as estratégias surgem no dia-a-dia à medida que as coisas vão sendo realizadas.	Emergente
V15	Documento e torno explícito os planos estratégicos definidos para o negócio ou atividade.	Deliberada
V16	Acredito que planos estratégicos podem surgir à medida que se identificam novas oportunidades de ação.	Emergente
V17	Traço metas e/ou objetivos bem definidos para guiar as estratégias.	Deliberada
V18	Estou certo que novas estratégias podem surgir de experiências ou iniciativas das pessoas.	Emergente
V19	Crio estratégias que são na essência flexíveis.	Emergente
V20	Acredito que uma boa estratégia deve ser capaz de descrever as ações das pessoas, evitando imprevistos.	Deliberada
V21	Percebo que as mudanças com melhores resultados são aquelas que reinventam o modo de funcionar do negócio ou da atividade.	Revolucionária
V22	Acredito na capacidade de aprendizado da empresa e que as mudanças devem acompanhar o ritmo deste aprendizado.	Evolucionária
V23	Creio que a mudança é algo naturalmente presente no dia-a-dia de uma empresa.	Evolucionária
V24	Percebo que alterações em rotinas e processos são coisas que precisam de certo tempo para se entender, testar e aplicar.	Evolucionária
V25	Implemento mudanças de grande impacto e com velocidade para minimizar a resistência das pessoas.	Revolucionária
V26	Acredito que para mudar é preciso ter coragem para romper com a situação existente indesejável.	Revolucionária
V27	Entendo que em minha empresa não há uma única pessoa com força suficiente para realizar uma grande mudança que altere a estratégia.	Evolucionária
V28	Desenvolvo habilidades para realizar grandes mudanças na estratégia considerando a pressão dos concorrentes ou novas exigências do governo.	Revolucionária
V29	Estou certo que para ocorrer uma mudança estratégica é necessário ocorrer uma grande mudança organizacional.	Revolucionária
V30	Implemento várias pequenas mudanças organizacionais que cumulativamente se tornarão uma grande mudança na estratégia da empresa.	Evolucionária

Fonte: Adaptado de Lucian *et al.* (2008)

4.3 População

Retornaram 61 questionários completos e validados, de um total de 65 encaminhados a franqueador e franqueados da rede. Com erro de 5% e nível de confiança de 99%; esse quantitativo está dentro do limite amostral confiável. Do total, 44,26% dos respondentes são homens, enquanto 55,74% são mulheres. A idade média dos respondentes foi de 37 anos, com desvio padrão de 8 anos. A formação acadêmica que sobressaiu foi na área de Farmácia (88,50%). O tempo médio de trabalho dos entrevistados, no setor farmacêutico, foi 12 anos.

4.4 Tratamento dos dados

Após apreensão dos dados, empregou-se o alfa de *Cronbach* para avaliar a confiabilidade do instrumento usado (CORRAR *et al.*, 2009). Mesmo já validado por Lucian *et al.* (2008), o propósito foi reexaminar o nível de consistência interna da escala. Em seguida, aplicou-se a análise de *Clusters* para identificar os grupos de estrategistas com padrões de respostas estatisticamente semelhantes (CORRAR *et al.*, 2009), bem como o teste de *Spearman* para investigar a correlação entre os *rankings* de concordância entre os conglomerados. No mais, o teste *t* de *Student* foi utilizado para avaliar as diferenças entre médias dos níveis de concordância conferidas as variáveis pelos diferentes agrupamentos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Alfa de cronbach

A escala proposta por Lucian *et al.* (2008), formada por 30 variáveis, apresentou um alfa de *Cronbach* na ordem de 0,809. Este valor, consoante apontamentos de Hair Junior *et al.* (2005), é aceitável e revalida o instrumento.

5.2 Análise dos clusters

Nesta seção, os agrupamentos de estrategistas foram apresentados, os quais são resultantes da aplicação da análise de *Clusters*. Segundo Corrar *et al.* (2009), essa técnica estatística categoriza os sujeitos tomando como base o nível de similaridade entre eles, considerando um critério de seleção preestabelecido. Para fins desse estudo, os *clusters* foram gerados a partir das notas de concordância e discordância conferidas pelos estrategistas a cada uma das 30 variáveis pesquisadas. Empregou-se o método hierárquico de agrupamento rotulado *furthest neighbor*, com adoção da distância euclidiana quadrática como medida, por ofertar uma solução mais homogênea. Ou seja, a distribuição dos respondentes entre os conglomerados transcorreu de maneira mais uniforme. Do emprego da técnica, emergiram dois agrupamentos. A Tabela 1 ilustra a composição sociodemográfica de cada *cluster*.

Tabela 1 - Composição sociodemográfica dos clusters

Variáveis	Cluster 1	Cluster 2
Tamanho	28	33
Gênero		
Masculino	57,14%	33,33%
Feminino	42,86%	66,67%
Idade (em anos)		
Até 33	57,14%	33,33%
De 34 a 59	39,29%	66,67%
Acima de 59	3,57%	0,00%
Grau de instrução formal		
Ensino Médio Completo	3,57%	3,03%
Superior Completo	25,00%	21,21%
Especialização	60,71%	72,73%
Mestrado	10,71%	3,03%
Área de formação		
Farmácia	92,86%	84,85%
Administração	3,57%	6,06%
Outros	0,00%	6,06%
Sem formação superior	3,57%	3,03%

Tempo de experiência no setor farmacêutico (em anos)		
Até 5	17,86%	24,25%
De 6 a 10	32,14%	30,30%
Acima de 10	50,00%	45,45%
Vínculo com a franqueadora		
Farmacêutico contratado pela franqueadora/franquia	32,14%	9,09%
Proprietário de franquia	53,57%	87,88%
Proprietário da franqueadora	14,29%	3,03%

Nota. Fonte: Pesquisa (2015)

O *cluster* 1 foi composto por 28 estrategistas, sendo, em sua maioria, homens (57,14%), jovens, com faixa etária até 33 anos (57,14%), com grau de especialista concluído (60,71%), formados na área de Farmácia (92,86%) e com experiência significativa no mercado farmacêutico, de no mínimo seis anos (82,14%). No mais, a classe dos proprietários de franquia (53,57%) foi predominante. Mostrou-se um conglomerado em que os níveis de concordância foram mais elevados, com escores médios oscilando entre 4,71 (V23, mudança evolucionária) e 3,04 (V14, formulação emergente). Assim, todas as variáveis situaram-se na faixa de alta a média concordância.

Ademais, adotou-se a subdivisão das médias em blocos/famílias (alta, média e baixa concordância). O conjunto das dez variáveis com as maiores médias integram o bloco intitulado *alta concordância*, assim como as dez menores formaram o bloco *baixa concordância*. As Tabelas 2 e 3 apresentam, por *cluster*, as médias relativas aos níveis de concordância dos entrevistados sobre o conjunto de variáveis, bem como o *ranking* estabelecido a partir do seu ordenamento.

Partindo-se dessa segmentação, percebe-se que, no *cluster* 1, os extremos da formulação deliberada e do pensamento lógico se manifestaram com maior intensidade. Sete itens relativos a essas características apresentaram altos níveis de concordância (V1, V4, V6, V7, V11, V15 e V17). Por conseguinte, os membros desse agrupamento procuram tomar decisões de modo mais racional, isento de fatores emocionais, sem precipitar-se; a ponto de planejar as ações a serem implementadas no negócio. Isso ratifica os apontamentos de Lucian, Barretto Júnior e Moraes (2008), Lucian e Souza Filho (2009).

Outro ponto de destaque remete-se aos baixos níveis de concordância atribuídos ao aspecto da mudança revolucionária (V21, V26 e V29). Isso é condizente com as propriedades do sistema de franquias, em que certas normas, firmadas em contrato, acabam por restringir o escopo de mudanças possíveis por parte dos franqueados (NIJMEIJER; FABBRICOTTI; HUIJSMAN, 2015). Para Rocha (2010), a pouca abertura dada aos franqueados para iniciativas individuais e a perda de sua autonomia na gestão reforçam esse achado. No modelo de negócio investigado, a projeção e implementação das mudanças revolucionárias é, em geral, uma via de mão única (atribuição do franqueador).

Tabela 2 - Médias relativas aos níveis de concordância dos sujeitos do *cluster* 1 e o *ranking*

	Variáveis	Posicionamento	Cluster 1	
			Média	R
Alta Concordância	V23	Evolucionária	4,71	1
	V4	Lógico	4,64	2
	V11	Deliberada	4,61	3
	V17	Deliberada	4,57	4
	V28	Revolucionária	4,57	5
	V6	Lógico	4,36	6
	V1	Lógico	4,32	7
	V2	Criativo	4,32	8

	V7	Lógico	4,32	9
	V15	Deliberada	4,29	10
Concordância Média	V12	Deliberada	4,21	11
	V30	Evolucionária	4,18	12
	V9	Lógico	4,11	13
	V25	Revolucionária	4,11	14
	V3	Criativo	4,00	15
	V10	Criativo	4,00	16
	V18	Emergente	4,00	17
	V16	Emergente	3,96	18
	V27	Evolucionária	3,93	19
V13	Emergente	3,86	20	
Baixa Concordância	V24	Evolucionária	3,86	21
	V29	Revolucionária	3,86	22
	V8	Criativo	3,82	23
	V20	Deliberada	3,79	24
	V19	Emergente	3,50	25
	V22	Evolucionária	3,36	26
	V5	Criativo	3,32	27
	V21	Revolucionária	3,25	28
	V26	Revolucionária	3,25	29
V14	Emergente	3,04	30	

Nota. Fonte: Pesquisa (2015)

O *cluster 2* foi integrado por 33 sujeitos. Nele, prepondera o sexo feminino (66,67%), com idade variando de 34 a 59 anos (66,67%), farmacêuticos (84,85%) e têm como maior titulação o grau de especialista (72,73%). O tempo de experiência no segmento e o vínculo com a franqueadora seguem a mesma distribuição do *cluster* anterior: igual ou superior a seis anos (75,75%) e proprietários de franquias (87,88%). As médias nominais alternaram entre 4,03 (V12, formulação deliberada) e 2,76 (V26, mudança revolucionária). Isso demonstra que o agrupamento apresenta um nível de concordância menor em comparado com o outro.

Todavia, a formulação estratégica com caráter deliberado sobressaiu, pois quatro, das suas cinco variáveis, enquadraram-se no grupo *alta concordância* (V11, V12, V15 e V17). Os decisores desse grupo costumam predeterminar suas ações. Além do mais, o pensamento criativo, intuitivo foi percebido como um elemento não adequado e não praticado constantemente na rede de franquias pesquisada, pois houve o encaixe de três itens (V3, V5 e V10) no grupo de *baixa concordância*. A negação de um extremo do paradoxo conduz ao outro. Portanto, fica evidenciado implicitamente que, na dimensão pensamento estratégico, o caráter lógico (que tem característica de decisões lentas, controladas e precisas) está presente nesse agrupamento, porém em um nível não tão intenso quanto ao do *cluster 1*.

Tabela 3 - Médias relativas aos níveis de concordância dos sujeitos do *cluster 2* e o ranking

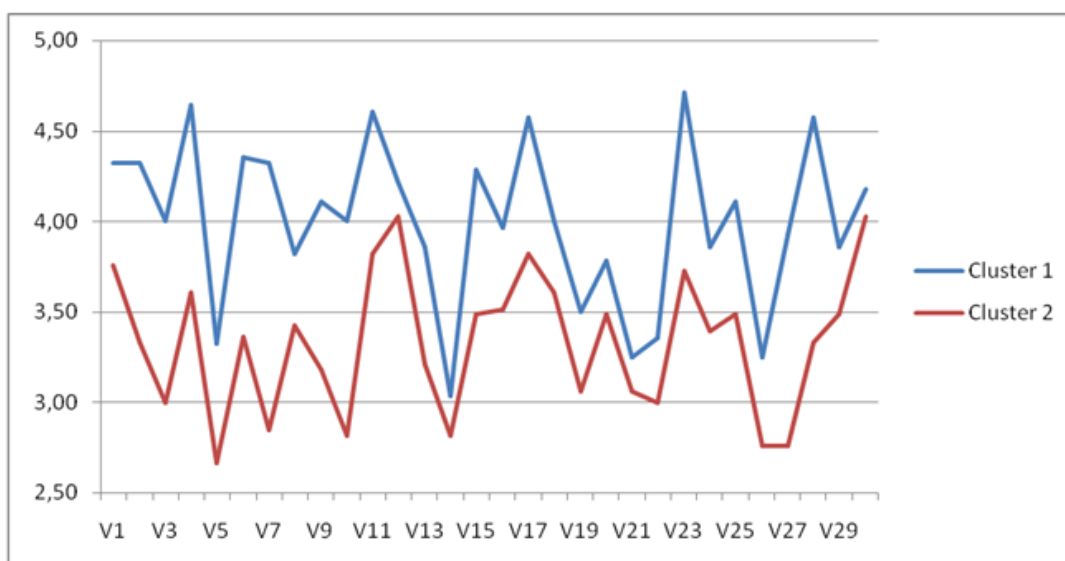
	Variáveis	Posicionamento	Cluster 2	
			Média	R
Alta Concordância	V12	Deliberada	4,03	1
	V30	Evolucionária	4,03	2
	V11	Deliberada	3,82	3
	V17	Deliberada	3,82	4
	V1	Lógico	3,76	5
	V23	Evolucionária	3,73	6
	V4	Lógico	3,61	7
	V18	Emergente	3,61	8
	V16	Emergente	3,52	9

	V15	Deliberada	3,48	10
Média Concordância	V20	Deliberada	3,48	11
	V25	Revolucionária	3,48	12
	V29	Revolucionária	3,48	13
	V8	Criativo	3,42	14
	V24	Evolucionária	3,39	15
	V6	Lógico	3,36	16
	V2	Criativo	3,33	17
	V28	Revolucionária	3,33	18
	V13	Emergente	3,21	19
	V9	Lógico	3,18	20
	Baixa Concordância	V19	Emergente	3,06
V21		Revolucionária	3,06	22
V3		Criativo	3,00	23
V22		Evolucionária	3,00	24
V7		Lógico	2,85	25
V10		Criativo	2,82	26
V14		Emergente	2,82	27
V26		Revolucionária	2,76	28
V27		Evolucionária	2,76	29
V5		Criativo	2,67	30

Nota. Fonte: Pesquisa (2015)

Constatou-se ainda que, ao examinar as médias de cada *clusters* (Figura 4), tomando variável a variável, via de regra, o seguinte ordenamento manteve-se: $Média_{cluster1} > Média_{cluster2}$. Ao empregar o teste de *t* de *Student* a 5% de significância, evidências estatísticas suportaram essa superioridade em dezesseis variáveis. As exceções ocorreram nos seguintes itens: V5 e V8 (pensamento criativo); V18, V16, V19 e V14 (formulação emergente); V12 e V20 (formulação deliberada); V22, V24 e V30 (mudança evolucionária); V21, V26 e V29 (mudança revolucionária). Logo, nota-se que o *cluster* 1 possui um comportamento deliberado e lógico mais forte em comparado com o outro conglomerado. No que tange a dimensão mudança, há um equilíbrio entre os extremos evolucionário e revolucionário.

Figura 4 - Comportamento das médias relativas aos níveis de concordância, por variável



Fonte: Pesquisa (2015).

Finalmente, o teste de *Spearman* foi realizado para verificar o alinhamento entre os *rankings*, os quais foram obtidos pelo ordenamento decrescente das médias. Esse valor médio foi computado a partir das notas de concordância atribuídas pelos sujeitos, considerando *cluster* a *cluster*. A análise levou em consideração os *rankings* geral e de cada dimensão (pensamento, formulação e mudança). Para a interpretação da magnitude das relações, os Pesquisadores adotaram a seguinte classificação: $RS \leq |0,4|$ (correlação fraca), $|0,4| < RS < |0,7|$ (correlação moderada) e $RS \geq |0,7|$ (correlação forte), sendo RS o coeficiente de correlação de *Spearman*.

A Tabela 4 traz os resultados do teste sobredito. Os resultados indicam que há prevalência de correlações positivas moderadas entre os *rankings* analisados, observando índices na faixa de 0,604 a 0,855. Isto mostra que os níveis de concordância entre os conglomerados são relativamente similares dentro de cada dimensão. Não houve tanta divergência na maneira como os paradoxos que permeiam o processo de formulação estratégica se manifestaram na mente dos tomadores de decisões pertencentes a grupos distintos. No mais, a ausência de relação na dimensão mudança estratégica foi observada.

Tabela 4 - Teste de *Spearman* para os *rankings* dos *clusters*, tomando dimensão a dimensão

Pensamento Estratégico			Formulação Estratégica		
	<i>cluster 1</i>	<i>cluster 2</i>		<i>cluster 1</i>	<i>cluster 2</i>
<i>cluster 1</i>	1,00	0,661*	<i>cluster 1</i>	1,00	0,855**
<i>cluster 2</i>	0,661*	1,00	<i>cluster 2</i>	0,855**	1,00
Mudança Estratégica			Geral (sem segregação)		
	<i>cluster 1</i>	<i>cluster 2</i>		<i>cluster 1</i>	<i>cluster 2</i>
<i>cluster 1</i>	1,00	,624***	<i>cluster 1</i>	1,00	,604**
<i>cluster 2</i>	,624***	1,00	<i>cluster 2</i>	,604**	1,00

Nota. (*, **) correlações significantes aos níveis de 0,05 e 0,01, já (***) é insignificante.

À luz do exposto, percebe-se que a heterogeneidade entre os *clusters* foi marcada pelos seguintes elementos: gênero, faixa etária e a força com que os traços de pensamento lógico e formulação deliberada permeiam cada *cluster*. Além disso, o *cluster 1* apresentou maior quantidade de proprietários da franqueadora, ao passo que o *cluster 2*, de proprietários das franquias.

5.3 Discussão dos resultados

Um fator importante que o empreendedor busca no sistema de franquias é aumentar sua probabilidade de sucesso. Há indícios de que o êxito esteja ligado ao alinhamento entre o modo como franqueado e franqueador formulam suas estratégias. Conjectura-se que alta sintonia entre franqueador e franqueados reduziria conflitos entre as partes, decorrentes da pouca flexibilidade do sistema de franquia (LEWIS; LAMBERT, 1991; ROCHA, 2010; NIJMEIJER; FABBRICOTTI; HUIJSMAN, 2015). Nessa linha, Wu (2015) relatou que a gestão de conflitos e a partilha de conhecimento são fatores que afetam positivamente o desempenho do sistema de franquias.

Supõem-se, dada a natureza da indústria e do modelo de negócio investigado, que a superioridade de certos extremos dos paradoxos no processo de formulação estratégica seria pertinente para mitigar os conflitos existentes em um sistema de franquias. Por exemplo, presume-se que os executivos dos franqueados se inclinam para uma formulação estratégica deliberada e com traços de mudança evolucionária. Já no que tange ao pensamento estratégico, deduz-se, que, caso tenda para o criativo, as ações seriam endossadas pelo franqueador.

Quando o empreendedor busca o sistema de franquias, sabe que não terá total autonomia na gestão de seu negócio, pois deve seguir padrões predefinidos pelo franqueador (GOHR; SANTOS; MAGGIONI, 2011; WU, 2015). Tendo em vista que o *franchising* se baseia na utilização de sistema operacional desenvolvido e anteriormente testado (BOULAY, 2010), os resultados da análise de conglomerados revelaram uma inclinação dos executivos das empresas franqueadas para o uso da estratégia deliberada, o que pode ser benéfico para a rede em comento. Caso os resultados apontassem uma predisposição relacionada a formulação de estratégias emergentes, aumentariam as chances de conflitos entre franqueador e franqueados. Esse posicionamento é justificado em função de possíveis ações por parte dos franqueados serem realizadas em desacordo com a padronização estabelecida pelo franqueador.

A análise de *clusters* mostrou grupos com inclinação ao pensamento lógico. Considerando que a formação preponderante entre os executivos das franquias foi o curso de Farmácia, em que não há foco em conhecimentos voltados à área de gestão empresarial (finanças, *marketing*, recursos humanos, entre outros), somado as dificuldades administrativas inesperadas que um mercado dinâmico e competitivo impõe (LEE *et al.*, 2015); os executivos acabam por priorizar estratégias desenvolvidas com o apoio de consultores internos ou externos em vez de buscarem soluções emergentes de forma autônoma.

No *franchising*, os estrategistas criativos podem se deparar com limitações impostas por esse sistema. Se por um lado o franqueado conta com economias de escala que não alcançaria sozinho, sem pertencer a um sistema de franquia; por outro, ele pode se sentir prejudicado uma vez que possui pouco espaço para iniciativas individuais. Por exemplo, há limitações de produtos e serviços que podem ofertar (ROCHA, 2010). A padronização, como uma das características do sistema de franquias, permite proteger a integridade da marca e promover a redução de custos. É um elemento vital para o bom desempenho da rede. Contudo, não se deve descartar a inovação. Equilibrar padronização e inovação é condição *sine qua non* para a sobrevivência desse modelo de negócio (MARNOTO; SOUSA, 2015).

Considerando que os proprietários da franqueadora estão concentrados no *cluster 1* e os franqueados, no *cluster 2*, o teste de *Sperman* foi útil para medir a harmonia da formulação estratégica entre os agrupamentos. O coeficiente de *Spearman*, em termos gerais, revelou uma correlação intermediária entre os *clusters*, atingindo a magnitude de 0,604. Há, então, uma sintonia moderada entre a maneira como os executivos de ambos os *clusters* formulam suas estratégias. Presume-se que uma correlação alta seria mais benéfica para a rede estudada. No entanto, o nível moderado revela que controvérsias quanto à formulação das estratégias podem surgir, de forma intensa, entre franqueador e franqueados.

As divergências devem ser menos intensas no paradoxo da formulação estratégica: deliberada x emergente. O próprio formato do modelo de negócios justifica essa observação, a qual também é comprovada pela alta sintonia neste quesito dentre os conglomerados (coeficiente de *Spearman*, RS, na ordem de 0,855). Em contrapartida, as divergências entre executivos de franqueador e franqueados devem ser mais comuns no paradoxo lógico-criativo (RS igual a 0,661). Como os dois agrupamentos mostraram tendências para a formulação deliberada e lógica, variando apenas a magnitude; os resultados sugerem baixa probabilidade para divergências no processo de formulação de estratégias entre franqueador e franqueados.

Os achados sugerem que é possível que a variável gênero influencie a maneira como as estratégias são formuladas na rede de franquias pesquisada. Foi percebido que as mulheres formularam suas estratégias tendendo para o pensamento lógico, o que se contrapõe aos apontamentos de Rigg e Sparrow (1994) e Sinclair e Ashkanasy (2005), que afirmaram que o gênero feminino usa mais a intuição. Simultaneamente, para a rede de franquias pesquisada, as mulheres desenvolveram suas estratégias inclinando-se para um caráter mais deliberado.

No presente estudo, os dois agrupamentos mostraram inclinação para o pensamento lógico. O conglomerado 2 é formado, em sua maioria, por mulheres. Seria de se esperar uma tendência para o pensamento criativo, o que não aconteceu. Talvez, parte disso seja explicado porque, no *cluster 2*, há predominância dos franqueados, os quais possuem sua capacidade de criar limitada pelo próprio formato do negócio investigado. Rigg e Sparrow (1994) afirmaram ainda que mulheres preferem o consenso ao invés da tomada de decisão individual. Este tipo de comportamento se aproxima mais da formulação estratégica deliberada do que da emergente. Assim, estes resultados do *cluster 2*, com traços voltados para a estratégia deliberada, estão alinhados com os postulados dos autores sobreditos.

7. CONCLUSÃO

Este estudo considerou a importância da formulação da estratégia empresarial sob a perspectiva individual de gestores de farmácias de manipulação que utilizam o sistema de franquias. A pesquisa foi realizada em uma rede com expressão nacional. Torna-se relevante ao buscar esclarecer o processo de formulação da estratégia em empresas que usam o sistema de franquia, especialmente na área da saúde, tema que ainda carece de estudos mais aprofundados (RIBEIRO; PRIETO, 2009; WU, 2015; NIJMEIJER; FABBRICOTTI; HUIJSMAN, 2015).

Foram identificados dois conglomerados, cada um com características próprias e marcantes. Detectou-se heterogeneidade entre os *clusters* quanto ao gênero, idade e força com que os traços de pensamento lógico e formulação deliberada permeiam cada agrupamento. Além disso, o *cluster 1* concentra parcela significativa de proprietários da franqueadora, enquanto, o outro, de proprietários de franquias.

Os gestores pesquisados formulam suas estratégias predominantemente de forma lógica e deliberada, características que se enquadram bem no sistema de franquias. Franqueados com perfis predominantemente de formulação estratégica lógica e deliberada tendem a se encaixar melhor neste formato de negócio.

O teste de *Spearman* revelou que, de maneira geral, há uma sintonia moderada entre o perfil de formulação dos gestores da franqueadora e das franquias. Conjectura-se que um maior alinhamento dos perfis de formulação estratégica seria ainda mais adequado ao sistema de franquias, favorecendo o relacionamento entre franqueador e franqueados por reduzir a ocorrência de conflitos. Os aspectos ligados ao paradoxo formulação estratégica (emergente x deliberada) demonstraram maior sintonia entre franqueador e franqueados. Por sua vez, as maiores divergências estão no pensamento estratégico (criativo x lógico).

Quanto ao gênero, no presente estudo, foi percebido que as mulheres formulam suas estratégias tendendo para o pensamento lógico e deliberado, contrariando os pressupostos de Rigg e Sparrow (1994). No que tange a faixa etária, constatou-se que os tomadores de decisão mais jovens desenvolvem suas estratégias com traços deliberados e lógicos mais fortes. Não obstante a idade ter contribuído para diferenciar os *clusters*, há uma lacuna de estudos que sustentem essa evidência. Portanto, essa conclusão está em um estágio embrionário. Assim, sugere-se que pesquisas futuras investiguem como a idade dos executivos interfere na formulação estratégica sob a perspectiva individual.

Por fim, esse estudo conta com certas limitações. As conclusões reservam-se à rede de franquias estudada, sendo desaconselhadas generalizações sem que haja novas investigações sobre a temática. Além disso, a escassez de publicações sobre o processo de formulação estratégica em nível individual não permite estudos conclusivos. Novas contribuições são necessárias para que um melhor entendimento desse fenômeno seja edificado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BONFILIO, R. *et al.* Farmácia magistral: sua importância e seu perfil de qualidade. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 34, n. 3, p.653-664, 2010.
- BOULAY, J. The role of contract, information system and norm in the governance of franchise systems. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 38, n. 9, p. 662-676, 2010.
- BADRINARAYANAN, V.; SUH, T.; KIM, K. Brand resonance in franchising relationships: A franchisee-based perspective. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 3943-3950, 2016.
- CFF, Conselho Federal de Farmácia. **Manipulação de remédios vem registrando expansão**. Disponível em <<http://www.cff.org.br>>. Acesso em: 01 de abril de 2016.
- CORRAR, L. J. *et al.* **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context. an international perspective**. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 2004.
- EAGLY, A. H.; KARAU, S.L. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573-98, 2002.
- GOHR, C. F. SANTOS, L. C.; MAGGIONI, R. Internacionalização de serviços pelo sistema de franquias: diretrizes para uma empresa de desenvolvimento de software. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 10, n. 2, p. 135-154, 2011.
- HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LEE, Y. *et al.* Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 44, p. 28–37, 2015.
- LEWIS, M. C.; LAMBERT, D. M. A model of channel member performance, dependence and satisfaction. **Journal of Retailing**, v.67, n.2, p.205-225, 1991.
- LUCIAN, R. *et al.* O que há na mente de um estrategista? O uso da modelagem de equações estruturais na compreensão do processo estratégico. **Brazilian Business Review**, v. 5, n. 2, p. 89-107, 2008.
- LUCIAN, R.; BARRETTO JÚNIOR, A.; MORAES, W. F. A. o processo de formulação estratégica a partir da perspectiva individual: um estudo com executivos da indústria energética. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 1, n. 2, p. 153-168, 2008.
- LUCIAN, R.; SOUSA FILHO, J. M. Processo de Formulação Estratégica pela Perspectiva do Indivíduo: O Caso CELPE. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2009, Recife/PE, **Anais...** Recife/PE: ANPAD, 2009.
- MARNOTO, S.; SOUSA, C. A. A. The diffusion of innovation in franchising: managing the exploration and exploitation paradox. **Studies of Organisational Management & Sustainability**, v. 3, n. 1, p. 55-66, 2015.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

- NIJMEIJER, K. J.; HUIJSMAN, R.; FABBRICOTTI, I. N. Creating Advantages Through Franchising in Healthcare: a Qualitative, Multiple Embedded Case Study on the Role of the Business Format. **BMC Health Services Research**, 2014.
- NIJMEIJER, K. J.; FABBRICOTTI, I. N.; HUIJSMAN, R. Creating Advantages with Franchising in Healthcare: An Explorative Mixed Methods Study on the Role of the Relationship between the Franchisor and Units. **PLoS ONE**, v. 10, n. 2, 2015.
- RIBEIRO, B. B.; PRIETO, V. C. Franquia varejista como vantagem competitiva: múltiplos estudos de caso no segmento de farmácias e drogarias. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 75, p. 105-118, 2009.
- RIGG, C.; SPARROW, J. Gender, diversity and working styles. **Women in Management Review**, v. 9, n. 1, p. 9-16, 1994.
- ROCHA, F. B. **Impacto da postura comportamental do franqueado e de sua relação com o franqueador no desempenho da franquia**. 2010, 172f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba/PR, 2010.
- SILVA, R. F.; FILHO, A. P. N.; MENDONÇA, D. C. Estratégias competitivas no mercado farmacêutico brasileiro: uma abordagem sobre o setor magistral. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru/SP, **Anais...** Bauru/SP: SIMPEP, 2006.
- SINCLAIR, M.; ASHKANASY, N. M. Intuition Myth or a Decision-making Tool? **Management Learning**, v. 36, n. 3, p. 353–370, 2005.
- THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Strategic management: concepts and cases**. New York: McGraw-Hill, 2001.
- TRIPSAS, M.; GAVETTI, G. Capabilities, cognition and inertia: evidence from digital imaging. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1147-1161, 2000.
- WU, C. Antecedents of franchise strategy and performance. **Journal of Business Research**, v. 68, p. 1581-1588, 2015.