



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: ANÁLISE DO MODELO VRIO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA FARMÁCIA ALFA - MATRIZ**

*STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT: ANALYSIS OF THE VRIO MODEL AS A  
COMPETITIVE TOOL IN PHARMACY ALFA - MATRIZ*

**ALEXANDRE BICALHO BARCELOS**

**ANA PAULA COTA MOREIRA**  
REDE DE ENSINO DOCTUM

**BRENO EUSTÁQUIO DA SILVA**  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL - REDE DOCTUM

**RÚBIA MAGALHÃES FRAGA ZOCAL**  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL - REDE DOCTUM

### **Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à órgão de fomento:

A Rede de Ensino Doctum - Faculdade Doctum de João Monlevade.



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: ANÁLISE DO MODELO VRIO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA FARMÁCIA ALFA - MATRIZ**

### **Objetivo do estudo**

Analisar, sob o foco do modelo VRIO, a Gestão Estratégica de Pessoas conduzida na Farmácia Alfa – Matriz, avaliando as vantagens competitivas obtidas.

### **Relevância/originalidade**

A pesquisa apresenta uma metodologia moderna - Modelo VRIO, que aponta os caminhos a serem traçados para se atingir uma verdadeira diferenciação no mercado; pautada pela raridade, e pela não imitabilidade, tendo como consequência a produção de valor. Essa diferenciação, é baseada no aproveitamento de recursos já disponíveis na Farmácia Alfa - Matriz.

### **Metodologia/abordagem**

Quanto à metodologia, caracteriza-se por possuir uma natureza aplicada. Conforme Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa aplicada, possui como objetivo principal a geração de conhecimentos, que por sua vez são dirigidos à solução de problemas específicos. No que se refere à abordagem, classifica-se como qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa ocupa-se dos aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação dos fenômenos decorrentes das dinâmicas sociais, conforme aponta Gerhardt e Silveira (2009). Por se valer da aplicação de um questionário para a realização da coleta de dados, a pesquisa também caracterizada como pesquisa quantitativa. Conforme Richardson (1999) o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego de quantificações, seja no âmbito da coleta dos dados, seja durante o processo de análise dos mesmos. O autor afirma que tal método representa a intenção de se assegurar a precisão dos resultados, evitando distorções de interpretações e conferindo margem de segurança às inferências posteriores. De acordo com o autor, o uso de entrevistas, normais à abordagem qualitativa, enriquecem as informações obtidas pelos questionários, normais à abordagem quantitativa, dado o grau de profundidade e detalhamento das técnicas qualitativas. Nesse sentido, diante da possibilidade de enquadramento em ambas as abordagens, a pesquisa caracteriza-se por possuir abordagem qualitativa e quantitativa.

### **Principais resultados**

No que se refere à gestão de pessoas conduzida pela Farmácia Alfa – Matriz, pode se afirmar que é estratégica, por incluir as demandas do capital humano no planejamento estratégico da empresa. Essa gestão, apresenta falhas e pontos de melhoria, uma vez que trata a motivação dos funcionários somente no aspecto extrínseco, negligenciando o aspecto intrínseco dos mesmos. Embora falha, a gestão conduzida na Farmácia Alfa – Matriz, produz resultados e motiva uma boa parcela de seus colaboradores. No entanto, há de se destacar a necessidade de mudança de postura, haja visto que, o diferencial competitivo conquistado por tais práticas de gestão, poderá ser suplantado com certa facilidade, dada a pouca dificuldade se imitar o modelo estratégico instaurado. Essa necessária mudança de postura, reforça a noção de que as práticas de gestão dos recursos humanos da organização, encontram-se distantes da realidade modernizada da empresa, havendo a demanda de criação e implementação de estratégias de gestão de pessoas que garantam o sucesso da Farmácia Alfa - Matriz. Dessa forma, as propostas de melhoria apresentadas fazem-se necessárias caso a organização anseie por produzir um diferencial competitivo duradouro, elevando o capital humano à condição de recurso devidamente valioso, quais sejam: necessidade de capacitação do nível tático da organização, para que possam desenvolver visão estratégica; necessidade da empresa estabelecer metas alcançáveis; priorizar o resgate às práticas que preconizam os aspectos motivacionais do indivíduo afim de alcançar um status de efetiva satisfação dos funcionários; entre outras.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

A fundamentação teórica, sustentáculo do estudo realizado, é resultado da consecução de pesquisas bibliográficas que expõem os conceitos da gestão estratégica de pessoas, conduzida à luz dos métodos de valor, raridade, imitabilidade e organização - Modelo VRIO. Vale ressaltar que a pesquisa envolveu descrever os processos inerentes à Gestão Estratégica de Pessoas, norteados pelo Modelo VRIO; avaliar as práticas da gestão estratégica de pessoas adotadas pela Farmácia Alfa – Matriz; e propor ações de modo a promover uma gestão estratégica de pessoas que vise a geração de diferencial competitivo para a organização.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Espera-se que esse trabalho evidencie o potencial existente nos recursos humanos da Farmácia Alfa - Matriz; contribuindo para que os processos de gestão, conduzidos na empresa do ramo de varejo farmacêutico, tornem-se mais sensíveis e atentos às necessidades de motivação e valorização do capital humano. Fica então, como desafio, a ruptura com o modelo de gestão tradicional, baseado meramente na hierarquia e na remuneração. E propõe-se a construção de um novo modelo cooperativo e holístico, onde o funcionário, passe a ser um colaborador que está no centro das discussões da empresa, contribuindo para o crescimento diário.





VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT: ANALYSIS OF THE VRIO MODEL AS A COMPETITIVE TOOL IN PHARMACY ALFA - MATRIZ*

### **Study purpose**

Analyze, under the focus of the VRIO model, the Strategic People Management conducted at Farmácia Alfa - Matriz, evaluating the competitive advantages obtained.

### **Relevance / originality**

The research presents a modern methodology - Model VRIO, which points out the ways to be traced to achieve a real differentiation in the market; guided by rarity and non-imitability, resulting in the production of value. This differentiation is based on the use of resources already available at Alfa Pharmacy - Matriz.

### **Methodology / approach**

As for the methodology, it is characterized by having an applied nature. According to Gerhardt and Silveira (2009), applied research has as its main objective the generation of knowledge, which in turn is directed to the solution of specific problems. Regarding the approach, it is classified as qualitative and quantitative. Qualitative research deals with aspects of reality that cannot be quantified, focusing on understanding and explaining the phenomena resulting from social dynamics, as pointed out by Gerhardt and Silveira (2009). Because it uses a questionnaire to perform data collection, the research is also characterized as quantitative research. According to Richardson (1999), the quantitative method is characterized by the use of quantifications, either in the scope of data collection, or during the data analysis process. The author states that this method represents the intention of ensuring the accuracy of the results, avoiding distortions of interpretations and providing a safety margin for subsequent inferences. According to the author, the use of interviews, normal to the qualitative approach, enriches the information obtained by the questionnaires, normal to the quantitative approach, given the degree of depth and detail of the qualitative techniques. In this sense, given the possibility of framing both approaches, the research is characterized by having a qualitative and quantitative approach.

### **Main results**

With regard to people management conducted by guided by rarity and non-imitability, resulting in the production of value This differentiation is based on the use of resources already available at Alfa Pharmacy - Matriz, it can be said that it is strategic, as it includes the demands of human capital in the company's strategic planning This management has flaws and points for improvement, since it deals with the motivation of employees only in the extrinsic aspect, neglecting their intrinsic aspect Although it fails, the management conducted at Farmácia Alfa - Matriz produces results and motivates a good portion of its employees However, there is a need to change the attitude, given that the competitive differential achieved by such management practices can be easily overcome, given the little difficulty if it imitates the established strategic model This necessary change in attitude reinforces the notion that the human resources management practices of the organization are far from the modernized reality of the company, with the demand for the creation and implementation of people management strategies that guarantee the success of the Pharmacy Alpha - Matrix Thus, the improvement proposals presented are necessary if the organization wishes to produce a lasting competitive differential, raising human capital to the condition of a duly valuable resource, namely: the need for training at the organization's tactical level, so that they can develop strategic vision; the company's need to establish achievable goals; prioritize the rescue of practices that advocate the individual's motivational aspects in order to

### **Theoretical / methodological contributions**

The theoretical foundation, the mainstay of the study, is the result of bibliographic research that exposes the concepts of strategic people management, conducted in the light of the methods of value, rarity, imitability and organization - VRIO Model. It is worth mentioning that the research involved describing the processes inherent to Strategic People Management, guided by the VRIO Model; evaluate the strategic management practices of people adopted by Alfa Pharmacy - Matriz; and to propose actions in order to promote a strategic management of people that aims at generating a competitive differential for the organization.

### **Social / management contributions**

It is expected that this work will highlight the potential that exists in the human resources of Alfa Pharmacy - Matriz; contributing so that the management processes, conducted in the pharmaceutical retail company, become more sensitive and attentive to the needs of motivation and valorization of human capital. The challenge, then, is to break with the traditional management model, based merely on hierarchy and remuneration. And it is proposed to build a new cooperative and holistic model, where the employee becomes a collaborator who is at the center of the company's discussions, contributing to daily growth.

**Keywords:** Management, Strategy, People, Organizations, Model VRIO



## 1 Introdução

O advento da globalização, em muito acelerado pelas inúmeras mudanças tecnológicas, modificou o cenário econômico mundial. Conforme apontam Silva, Nascimento e Nishida (2012), aspectos como volatilidade, turbulência e competitividade, conceberam um mercado moderno pautado por mudanças constantes. Tais mutações, por sua vez, figuram como um grande desafio para os gestores, que se veem impelidos a encontrar ferramentas estratégicas que possibilitem a manutenção de suas organizações no mercado. No que se refere à área de Gestão de Pessoas; Silva, Nascimento e Nishida (2012); destacam que essa busca por estratégias está voltada para o atendimento das demandas de um mercado corporativo, que conseqüentemente, exige a otimização do capital humano, bem como a permanência deste nas empresas.

Presente há mais de vinte anos na Região do Médio Piracicaba, Minas Gerais, a organização estudada, aqui tratada pelo nome fictício, Farmácia Alfa, é uma empresa consolidada no ramo de varejo farmacêutico, sendo apontada pelo periódico regional, como a melhor farmácia da região, por dezesseis anos consecutivos. Recentemente, a marca que conta com três lojas situadas na cidade de João Monlevade, Minas Gerais; atravessa um período de expansão física e mercadológica, marcado pela ampliação do portfólio de produtos, seguindo o modelo já existente de “Farmácia *Drugstore*”. Esse período de transição, por sua vez, se mostrou desafiador para os dirigentes da empresa. Acredita-se que a gestão do capital humano da organização, encontre-se distante da realidade modernizada da instituição. Nesse contexto, a criação e implementação de estratégias de gestão de pessoas figuram como critérios fundamentais para a o sucesso da organização.

A pesquisa realizada neste artigo dedica-se a responder a seguinte questão: Como poderia a Gestão Estratégica de Pessoas, sob o foco do modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), figurar como um diferencial competitivo na Farmácia Alfa – Matriz? Para responder tal problema, a pesquisa possui como objetivo geral: analisar, sob o foco do modelo VRIO, a Gestão Estratégica de Pessoas conduzida na Farmácia Alfa – Matriz, avaliando as vantagens competitivas obtidas.

Quanto aos objetivos específicos, listam-se: descrever os processos inerentes à Gestão Estratégica de Pessoas, norteados pelo Modelo VRIO; avaliar as práticas da gestão estratégica de pessoas adotadas pela Farmácia Alfa – Matriz; e propor ações de modo a promover uma gestão estratégica de pessoas que vise a geração de diferencial competitivo para a organização.

## 2 Referencial Teórico

Faz-se, neste tópico a revisão das literaturas que dão base à pesquisa apresentada, alicerçando-se as proposituras posteriormente realizadas.

### 2.1 Gestão Estratégica

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), o conceito de estratégia pode ser entendido como um conjunto de regras para tomada de decisões, que por sua vez, norteiam o comportamento das organizações, determinando o sentido de seu crescimento, e estabelecendo políticas estruturais que possibilitem o alcance de seus objetivos.

Berton e Fernandes (2005), entendem estratégia empresarial como um conglomerado de propósitos, metas, objetivos, políticas e planos; traçados para se tornar concreta uma



situação previamente planejada, havendo de se considerar as oportunidades ofertadas pelo ambiente e avaliar a disponibilidade dos recursos da organização.

Silva, Nascimento e Nishida (2012), apontam que essa estratégia, baseia-se em grande parte de hipóteses criadas a partir do mercado, podendo reduzir os erros e as incertezas. Conforme as autoras, com a formulação de uma estratégia sistemática que esteja alinhada a elementos norteadores da organização; tais como, missão, visão e objetivos; há grande probabilidade de geração de vantagens competitivas. Ainda conforme Silva, Nascimento e Nishida (2012), essa geração de vantagens figura como principal finalidade do processo estratégico.

## 2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

No nível da gestão de pessoas, Mascarenhas (2015), formula que Gestão Estratégica pode ser conceituada como o processo pelo qual são antevistas demandas ambientais e de negócios, cujo direcionamento posterior dar-se-á na dimensão da gestão de pessoal.

Conforme Mascarenhas e Kirschbaum (2015), o foco da Gestão Estratégica estaria inserido nas searas da Gestão de Pessoas, tão somente fosse identificado o “rol de necessidades humanas universais”, proposto por Frederick Herzberg em 1987; que por sua vez, permitiria o desenvolvimento de ferramentas de gestão que viabilizassem os fatores de satisfação, criando condições para o atendimento de tais necessidades básicas no próprio ambiente de trabalho.

A Teoria dos Fatores de Herzberg, ao indicar a primazia dos fatores motivacionais (intrínsecos ao homem), em detrimento dos fatores higiênicos (extrínsecos ao homem), rompe com o ideário de motivação meramente financeira pregado pela Escola Clássica, e evidencia a existente necessidade de reconhecimento dos indivíduos, por parte da organização.

Nesse sentido, os autores estabelecem que, através do alinhamento das teorias expostas, poderiam as organizações, construir um ambiente de trabalho onde, a motivação, a dedicação ao trabalho, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades e a capacidade de direção do comportamento de modo proativo, sejam elementos presentes em todas as pessoas.

Mascarenhas e Kirschbaum (2015), encontram apoio nas proposituras de Snell, Shadour e Wright (2000), que apontam a necessidade de formulação de uma teoria em que pudesse estabelecer um sistema capaz de gerenciar pessoas de modo mais compreensivo e integrado.

Os autores então propõem a realização de avaliações organizacionais nos âmbitos externo e interno, a essas avaliações eles dão o nome de ajustes. Snell, Shadour e Wright (2000), estabelecem que o conceito de ajuste interno, inserido no contexto de estratégia em gestão de pessoas, deveria assegurar a coerência entre as práticas de gestão correntes, reforçando-as de modo integrado. Já no que se refere aos ajustes externos, os autores expõem a importância do alinhamento das estratégias de gestão de pessoas, com as necessidades do negócio, determinadas pelo meio.

Eles também definem que esses ajustes internos e externos devem ser conduzidos de forma conjunta pela administração da organização, de modo a embasar as estratégias definidas e garantir a consonância das mensagens enviadas aos públicos interno e externo, salvaguardando os interesses da entidade. É estabelecido então o conceito de análise holística da organização. Nessa conjuntura, Snell, Shadour e Wright (2000), argumentam que gerenciar o sistema organizacional como um todo, passa a ser mais vantajoso, do que a adoção de práticas com alcance local.



### 2.3 Gestão Estratégica de Pessoas e Competitividade

Lacerda (2012), assume competitividade como sendo aquilo que confere às empresas a capacidade de contender de maneira exitosa nos ambientes concorrenciais em que atuam. Por outro lado, Possas e Carvalho (1990) *apud* Oliveira e outros (2015), definem o termo, como o poder de se estipular e implementar mecanismos de incremento de capital, desde que amparados pela posse de vantagens competitivas com maior ou menor eficácia frente aos demais competidores.

Num contexto de mundo globalizado, Snell, Shadour e Wright (2000), ressaltam que o aumento da competitividade entre as entidades empresariais, alterou o curso das prioridades estratégicas das organizações, e reorientou as práticas de gestão de pessoas. Os autores relatam que a adoção da visão gerencial holística, ao propor uma gestão empresarial realizada de forma conjunta, transformou o cenário organizacional, uma vez que elevou o grau de eficiência e eficácia das empresas. Nessa nova conjuntura global, as habilidades dos empregados, bem como seu conhecimento e suas capacidades, figuram entre os mais distintos e renováveis recursos das organizações. Partindo de tais pressupostos, Snell, Shadour e Wright (2000), apontam a gestão estratégica de pessoas como a responsável por cultivar competências e culturas de trabalho que assegurem o potencial competitivo das empresas.

Em consonância com as proposituras de Snell, Shadour e Wright (2000), Mascarenhas (2015), aponta a “Teoria dos Recursos” como a estratégia de gestão de pessoas a ser adotada pelas organizações, de modo a garantir efetivo diferencial competitivo. Conforme o autor explicita, tal teoria busca enfatizar técnicas para a máxima utilização das competências e recursos disponíveis à firma.

Mascarenhas (2015) salienta que, empresas que exploram de forma eficiente recursos únicos e valiosos, apresentam desempenho superior à média, dado o potencial de seu diferencial competitivo. Estabelece-se, então, uma relação direta e frutuosa entre a gestão dos recursos humanos de uma organização, conduzida de maneira estratégica, e a geração de diferencial competitivo em favor da mesma.

### 2.4 O Modelo VRIO

A anteriormente referida “Teoria dos Recursos” é introduzida em 1991 pelo professor e estudioso Jay Barney; que ao determinar que a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, encontra-se diretamente relacionada com a implementação de estratégias que possam explorar as forças internas de uma organização, ao passo que neutralizam-se ameaças externas e previnem-se fraquezas internas; Barney (1991); inaugura um modelo metodológico pautado pela eficiente exploração dos recursos de uma empresa.

Barney (1991) menciona a subdivisão dos recursos de uma firma em três dimensões ou categorias: a primeira delas, denominada Recursos de Capital Físico engloba as tecnologias físicas da empresa, tais como: planta, equipamentos, localização geográfica e acesso a materiais *in natura*. A segunda categoria, denominada Recursos de Capital Humano, inclui práticas de treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento e discernimento dos gerentes e trabalhadores. A terceira dimensão assinalada, denominada Recursos de Capital Organizacional, compreende a estrutura formal dos relatórios, os planejamentos formal e informal, o controle e a coordenação de sistemas, bem como as relações informais dos grupos dentro da firma, e também a relação entre firma e ambiente externo.

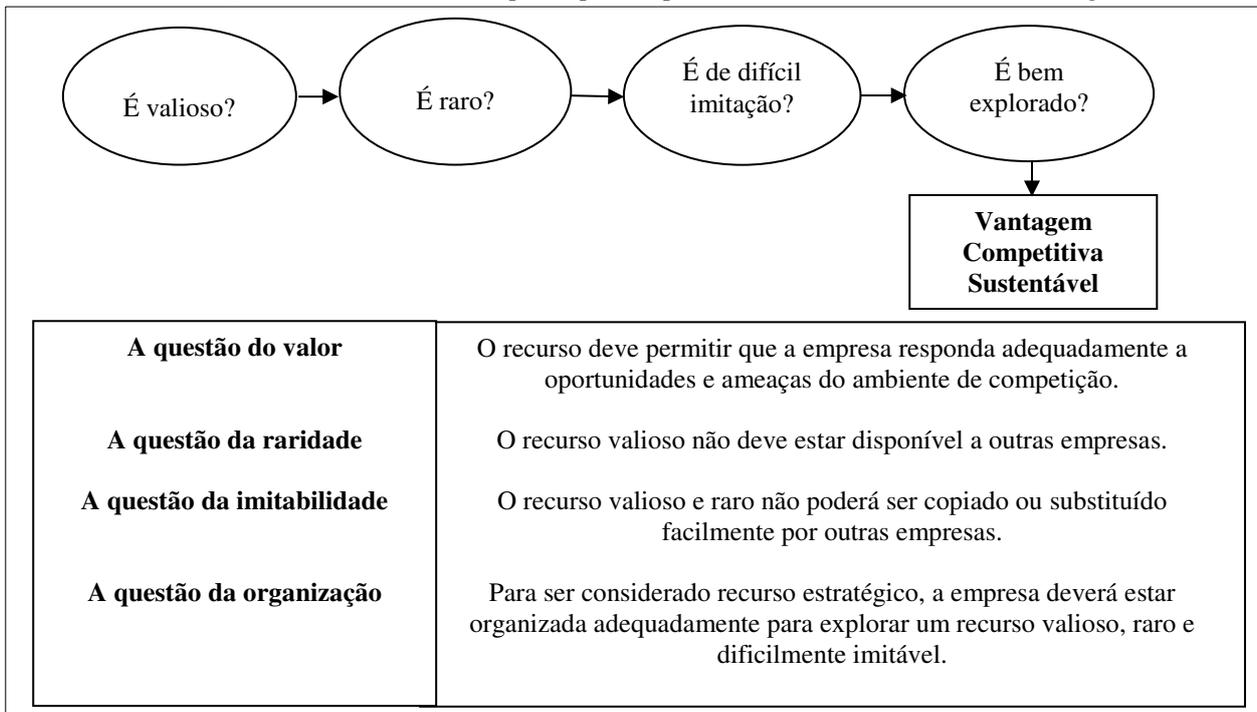
Nesse seguimento, Barney (1991), sinaliza a existência de condições determinantes para que os recursos categorizados possam ser observados como vantagem competitiva no



âmbito organizacional. Através da definição dos atributos de: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização; Barney (1991), postula a Metodologia VRIO, cujo principal objetivo é avaliar o potencial de um dado recurso, classificando-o como estratégico ou não estratégico. Para Barney (1991), o atributo de valor deve ser compreendido no sentido de o recurso explorar oportunidades e neutralizar ameaças no ambiente da empresa. O atributo de raridade, é entendido como a custosa imitação, no sentido de o recurso possuir alto valor de aquisição, ou não estar disponível para outras empresas. O atributo de imitabilidade, refere-se à impossibilidade de cópia ou fácil substituição do recurso por outras empresas. E o atributo da organização, pode ser compreendido como a inexistência de estratégias empresariais que suplantem o recurso tido como vantagem competitiva.

Mascarenhas (2015), referenciando os trabalhos de Barney (1991), atenta para a importância de uma estruturação organizacional pré-existente, de modo a preparar adequadamente a empresa para explorar os recursos compreendidos como valiosos, raros e imitáveis. Nesse sentido, o autor faz uma releitura dos atributos definidos por Barney (1991), e elabora um quadro em que explicita de maneira didática os pressupostos do estudioso.

Quadro 1 - Modelo VRIO: pré-requisitos para um recurso ser considerado estratégico



Fonte: Mascarenhas (2015) com base em Barney (1991).

Em suas ponderações, Mascarenhas (2015), constata que nem todos os recursos de uma firma podem ser julgados como estratégicos. Para o autor alguns deles apresentam-se como requisitos básicos de competitividade, conferindo à organização uma certa paridade de mercado. Ressalta-se então, que a ausência de tais requisitos básicos pode gerar desvantagens no âmbito competitivo.

## 2.5 O Modelo VRIO para Gestão de Pessoas

Ao analisar o contexto das relações de mercado estabelecidas na década de 1990, Mascarenhas (2015), evidencia que por força da globalização e do compartilhamento de



conhecimentos, os papéis organizacionais tornavam-se observáveis e imitáveis. Abria-se, então, o precedente de cópias de práticas organizacionais assertivas, minando o potencial competitivo das empresas pioneiras.

Nessa conjuntura, Mascarenhas (2015), sobreleva a necessidade de se considerarem as pessoas na organização como fontes potenciais de vantagem competitiva. O autor argumenta que; os conhecimentos, os relacionamentos, as experiências e as habilidades das pessoas; componentes do chamado Capital Humano, possuem valor econômico para as empresas, uma vez que, através de sua integração e articulação adequadas, possibilitam que os indivíduos produzam.

Diante da evidente importância do gerenciamento desse Capital Humano, Mascarenhas (2015), elabora um quadro, que de maneira didática, busca apresentar uma estratégia para Gestão de Pessoas, que à luz da Metodologia VRIO, possa figurar como promotora de vantagens competitivas na organização.

Quadro 2 - Vantagem competitiva por meio de pessoas

<i>As pessoas podem ser consideradas recursos estratégicos em uma organização e, portanto, contribuir para a geração de vantagem competitiva se...</i>	
<b>A questão do valor</b>	...as pessoas gerarem valor para a organização, isto é, se os resultados de seus esforços alavancarem os resultados da empresa.
<b>A questão da raridade</b>	...as pessoas forem recursos raros. Sugerimos que, de fato, pessoas com competências superiores não são recursos disponíveis a todas as empresas.
<b>A questão da imitabilidade</b>	...os competidores não puderem reproduzir as qualidades do capital humano gerador de resultados superiores.
<b>A questão da organização</b>	...as pessoas se articularem adequadamente com outros recursos organizacionais, o que salienta a importância de sistemas de trabalho e de uma cultura que viabilize a cooperação e o desenvolvimento do máximo potencial dos indivíduos.

Fonte: Mascarenhas (2015) com base em Wright et.al (1994).

A proposta didática apresentada cria uma relação de conseqüente interdependência, em que indivíduos superiormente competentes, caracterizados como raros inseridos em um ambiente corporativo que proporcione o desenvolvimento de seu máximo potencial, observarão seus esforços alavancarem os resultados da empresa, tão somente torne-se inviável a replicação desse meio ambiente, por parte de entidades concorrentes.

Ao defender que a importância dos indivíduos na organização, jaz em suas características singulares e em seus diferenciais em relação a indivíduos em outras organizações, Mascarenhas (2015), sustenta o modelo didático criado, apresentando um modelo de gestão aonde a singularidade do ser contribui para a geração de resultados empresariais superiores.

A produção de valor, objetivo principal dessa gestão estratégica, é apresentada pelo método VRIO como um horizonte a ser conquistado. Essa conquista, por sua vez, dar-se-á, tão somente, se forem analisados os recursos humanos em questão. Desse modo, a geração de valor figura como algo a ser construído ao longo de todo o processo de gestão.



O primeiro passo para se alcançar o horizonte citado, é avaliar o capital humano da organização quanto à sua raridade. A metodologia VRIO expõe que só produz valor, aquele recurso raro, não disponível aos concorrentes. Nesse sentido, aspectos como capacitação e remuneração devem ser priorizados, a fim de atender ao requisito da raridade. Funcionários bem capacitados executam suas tarefas com conformidade, reduzem os prejuízos na linha de produção, e aumentam o aproveitamento dos recursos. A remuneração, apontada por Herzberg (1987) como um fator higiênico e extrínseco ao homem, possui considerável importância neste método, uma vez que a manutenção de uma remuneração adequada é apontada como um fator de necessidade humana, influenciando na satisfação do funcionário. Desse modo, o aspecto da Raridade é contemplado quando uma determinada organização capacita seus funcionários e pratica salários adequados a seus respectivos cargos.

O segundo passo, é avaliar o capital humano, quanto à sua imitabilidade. Conforme o método VRIO, a produção de valor só ocorre quando o recurso avaliado não pode ser imitado ou facilmente reproduzido pelo concorrente. Dessa forma, há de se avaliar a qualidade do capital humano. Essa qualidade é elevada, quando esse referido capital encontra-se inserido em um ambiente organizacional favorável ao máximo desenvolvimento de seu potencial. É daí que deve-se a grande importância da manutenção de um ambiente organizacional único, harmonioso, colaborativo, pautado pelo compartilhamento de conhecimentos, e pela valorização do indivíduo.

O terceiro passo é avaliar a organização, quanto à sua estrutura. Conforme o modelo VRIO, para que um recurso seja considerado estratégico, a empresa deve estar adequadamente preparada e organizada para explorá-lo. A predileção por um modelo de gestão estratégica com foco nos recursos de capital humano, atende a este requisito. Outros aspectos como oferta de capacitação, remuneração adequada, e o estabelecimento de sistemas de trabalho cooperativos, também atendem a tal requisito. De um modo geral, a avaliação da organização, objetiva munir a empresa de mecanismos que possam atender aos demais aspectos de raridade e imitabilidade, acima citados. O aspecto organizacional do método VRIO convida a empresa a uma reestruturação organizacional, de forma que ela esteja preparada para utilizar os recursos humanos disponíveis conforme o modelo determina, alcançando por fim, o horizonte almejado.

### 3 Metodologia

Quanto à metodologia, o artigo em questão classifica-se por possuir uma Natureza Aplicada. Conforme Gerhardt e Silveira (2009), a Pesquisa Aplicada, possui como objetivo principal a geração de conhecimentos, que por sua vez são dirigidos à solução de problemas específicos. Nesse sentido, ao abordar as teorias de gestão estratégica de pessoas, centrando esforços para a solução da problemática apresentada na empresa Farmácia Alfa, a pesquisa enquadra-se nas definições, acima citadas, consolidando o aspecto aplicado de sua natureza metodológica.

No que se refere à abordagem, pode-se assumir a forma Qualitativa, haja vista que os trabalhos levam em questão um número reduzido de variáveis, analisando-se a qualidade das mesmas. Ao argumentarem que; a pesquisa qualitativa ocupa-se dos aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação dos fenômenos decorrentes das dinâmicas sociais; Gerhardt e Silveira (2009) sustentam o aspecto qualitativo presente na abordagem deste artigo.

Por se valer da aplicação de um questionário para a realização da coleta de dados, a pesquisa pode também ser caracterizada, quanto a sua abordagem, como Pesquisa Quantitativa. Conforme Richardson (1999) o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego



de quantificações, seja no âmbito da coleta dos dados, seja durante o processo de análise dos mesmos. O autor afirma que tal método representa a intenção de se assegurar a precisão dos resultados, evitando distorções de interpretações e conferindo margem de segurança às inferências posteriores. De acordo com o autor, o uso de entrevistas, normais à abordagem qualitativa, enriquecem as informações obtidas pelos questionários, normais à abordagem quantitativa, dado o grau de profundidade e detalhamento das técnicas qualitativas. Nesse sentido, diante da possibilidade de enquadramento em ambas as abordagens, pode se dizer que a pesquisa caracteriza-se por possuir abordagem qualitativa e quantitativa.

Em relação a seus objetivos, este trabalho assume a classificação de pesquisa exploratória. Gil (1999) entende essa modalidade de pesquisa como aquela que tem objetivo principal de desenvolver, esclarecer, e modificar conceitos e ideias. O autor ressalta que esse tipo de pesquisa é planejada com o intuito de fornecer uma visão geral acerca de determinado fato ou problema. Malhotra (2001), complementa que a pesquisa exploratória é usada em casos em que faz-se necessário definir o problema em voga com maior precisão. Ele categoriza que tais pesquisas possuem: amostra pequena e não representativa, análise de dados qualitativa, e apresenta constatações experimentais. Segundo o autor, o resultado de tal pesquisa é, geralmente, seguido de outras pesquisas exploratórias. Uma vez que os trabalhos aqui realizados, intenta avaliar de maneira aproximada, o melhor caminho para que a empresa estudada possa gerir seu capital humano de forma estratégica e gerando competitividade. E levando em conta as categorizações de Malhorta (2001), quanto a amostra e análise dos dados pesquisados, considera-se adequado tomar esta pesquisa por exploratória.

No que se refere à utilização de procedimentos de pesquisa, destaca-se a pesquisa bibliográfica. Conforme Gil (2008) pode-se entender por bibliográfica, toda a pesquisa desenvolvida a partir de um material já elaborado. Marconi e Lakatos (2003), complementam argumentando que, configura-se como um apanhado geral sobre os principais trabalhos realizados acerca de um determinado tema. Esses trabalhos, por sua vez, são revestidos de importância e são considerados capazes de fornecer dados atuais e relevantes. Assim, por pautar-se pelo estudo de teorias em literaturas já existentes na Escola da Gestão de Recursos Humanos, o projeto aventado desenvolve suas pesquisas no âmbito da classificação bibliográfica.

De modo complementar, fez-se a predileção pelo estudo de caso, também como procedimento técnico. Segundo Gil (2008), o estudo de caso é caracterizado pelo profundo e exaustivo estudo de um ou poucos objetos de maneira a possibilitar seu reconhecimento amplo e detalhado.

A coleta dos dados da pesquisa se deu por intermédio da aplicação de uma entrevista, composta de perguntas previamente preparadas, realizada com a gerente geral da organização. Segundo Gil (1999), a entrevista é técnica de coleta de dados largamente utilizada em pesquisas sociais. Ele evidencia que, esta técnica é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que os indivíduos sabem, esperam, creem, desejam, bem como as razões para suas respostas. Vale ressaltar que a entrevista aplicada, classifica-se como semiestruturada. De acordo com as afirmações de Laville e Dionne (1999), entrevistas deste tipo podem ser definidas como uma lista de informações que se deseja obter de cada entrevistado. Porém a forma de perguntar e a ordem das perguntas poderão variar de acordo com cada entrevistado.

De modo a corroborar com resultados da pesquisa, a aplicação de um questionário junto ao corpo de colaboradores de setor de atendimento ao público irá também compor o *hall* de instrumentos usados na coleta de dados dos trabalhos. Conforme Marconi e Lakatos (2003) o questionário pode ser compreendido como um instrumento de coleta de dados, constituído por perguntas ordenadas, que devem ser respondidas na forma escrita e sem a presença do



entrevistador. Ainda segundo as autoras, essa técnica de coleta possibilita uma uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento. Outro ponto importante é que a referida técnica reduz o nível de distorção das respostas, uma vez que inibe a influência do entrevistador. Marconi e Lakatos (2003) salientam também que o questionário confere maior liberdade aos questionados, haja visto que estão protegidos pelo anonimato.

Faz-se importante lembrar que os instrumentos de coletas de dados utilizados nesta pesquisa, entrevista e questionário, foram previamente testados e aperfeiçoados, de modo a garantir a assertividade dos mesmos. Gil (2002) evidencia que nos experimentos e levantamentos, é necessária a realização de testes que possam conferir validade e fidedignidade aos instrumentos.

A análise organizacional realizada nesta pesquisa contempla apenas uma das três unidades da rede, a loja Matriz. Dentro dessa unidade, fez-se a discriminação dos setores existentes, abordando apenas dois deles: atendimento ao cliente, onde atuam caixas, atendentes de farmácia, farmacêuticos, atendentes de perfumaria e gerentes de atendimento; e a alta administração ou diretoria, ocupada pela gerente geral da empresa. Dessa forma, a referida análise envolverá em sua totalidade dezesseis colaboradores, sendo quinze da área de atendimento e um da diretoria.

A razão de se delimitar o público-alvo da pesquisa deve-se a dois fatores: o primeiro deles, o tempo, impossibilita que seja feita uma análise em toda a organização, uma vez que isso comprometeria a entrega de resultados em tempo hábil. Outro fator é que acredita-se que os esforços realizados no setor de atendimento ao público podem, de maneira mais rápida, influenciar no resultado final da empresa, dada a relação diretamente proporcional estabelecida entre, volume de vendas e lucro.

Ainda sobre a análise organizacional realizada, vale ressaltar que, tanto o nome da empresa, como os nomes dos participantes da pesquisa, seja através de entrevista ou questionários, foram aqui apresentados por nomes fictícios de modo a preservar sua identidade e privacidade. Faz-se importante destacar também, que a totalidade dos envolvidos assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, cumprindo as exigências legais para a realização de uma pesquisa acadêmica responsável e ética.

Por figurar como componente regular do quadro de colaboradores da empresa, objeto de estudo deste artigo, o pesquisador teve suas percepções levadas em conta, no âmbito da análise dos dados coletados. Severino (2007) classifica como pesquisa participante, aquela em que o pesquisador, no intuito de observar os fenômenos, compartilha a vivência dos sujeitos pesquisados, de forma sistemática e permanente. Desse modo, a pesquisa busca, através da realização de estudos profundos e exaustivos, considerando-se a participação do pesquisador, conhecer de modo detalhado as estratégias de gestão de pessoas adotadas pelos dirigentes da Farmácia Alfa – Matriz.

## **4 Análise dos Resultados**

Esta seção dedica-se a responder os objetivos da pesquisa por intermédio de análise comparativa, realizada entre os dados coletados em campo e as teorias anteriormente apresentadas.

### **4.1 A Gestão Estratégica de Pessoas na Farmácia Alfa – Matriz**

Em entrevista realizada com a gerente geral da organização, que aqui recebe o nome fictício de Maria, foi possível perceber que há uma grande preocupação em relação à capacitação dos funcionários. Segundo Maria, o treinamento é algo muito importante no dia-



a-dia de um profissional, pois o auxilia a ter segurança e confiança na execução de suas tarefas. Ela também relata que:

A Farmácia oferece capacitação. Na área de vendas oferece muita capacitação. Os caixas tem capacitação, o setor de vendas, todo o setor de atendimento tem capacitação. [...] A gente trabalha a indicação de forma ética também, não vendemos de qualquer forma. Nós criamos várias estratégias, fazemos folhetos, e fazemos treinamento desses folhetos, para eles saberem o que estão vendendo. Explicamos detalhadamente, tem todo o processo, tem a equipe de farmacêuticos pra dar um suporte [...]

Maria afirma, que essa atenção à capacitação, deve-se a dois fatores: o primeiro deles, é o ramo de negócio da empresa. A comercialização de medicamentos, é uma prática que requer extremo cuidado e não admite erros, uma vez que o descuido para com procedimentos técnicos de vendas pode ser fatal para os clientes. O segundo fator é o próprio funcionamento da empresa, Maria relata que um profissional que não está a par de sua rotina de trabalho, pode comprometer o bom andamento de todos os demais processos organizacionais. Ainda sobre os processos de capacitação da empresa, Maria complementa que a empresa realiza consultas regulares com os funcionários, de modo a detectar as demandas existentes:

[...] nós passamos para os gerentes, [...] nós pedimos para listarem quais os treinamentos são necessários. Igual agora, nós vamos fazer um “curso de mamadeiras”, porque eles solicitaram e nós buscamos trazer isso. Os “injetáveis” também, eles solicitaram e nós trouxemos[...]

Essa consulta, realizada com os funcionários, reforça a ideia de que a gestão dos recursos humanos disponíveis à empresa, é conduzida de forma estratégica. Quando perguntada sobre o assunto, Maria afirma que a empresa, ao traçar seu plano estratégico, leva em conta o corpo funcionários:

O planejamento estratégico é feito visando o funcionário mesmo, principalmente em manter o quadro de funcionários que nós temos. A pessoa só sai se realmente ela “pisou na bola”. Tivemos momentos de redução do quadro sim, como por exemplo, na crise econômica mais recente, mas no geral nós tentamos manter o quadro.

A entrevista realizada com a gerente geral da Farmácia Alfa – Matriz revelou que a condução dos processos de gestão estratégica de pessoas, na empresa, se dá também através da remuneração. A organização, por intermédio de um sistema de metas e comissões, busca motivar seus atendentes a trabalharem mais e melhor. Quando perguntada sobre a adoção de práticas que preconizam a manutenção de uma equipe motivada, Maria relata que:

Na área de vendas, que é o carro chefe da empresa, nós trabalhamos muito a questão de metas, de comissão diferenciada, e isso acaba motivando a pessoa. Se você recebe uma comissão diferenciada, você vende mais [...] Então em relação a balcão, caixas e perfumaria eu acredito que a motivação a gente faz com a comissão, com as metas. Porque tem gente que vai falar que não gosta de meta, mas é o que move o setor de vendas [...] nós temos a comissão muito forte com relação a determinados produtos, e isso motiva bastante. A gente vê no resultado aqui [...]

Maria ressalta que as metas são muito importantes para empresa, e que os funcionários sentem-se efetivamente motivados por elas. Ela afirma que essas metas dão um horizonte aos atendentes, e os impelem a crescer dentro da organização:

Quando tirou a meta, eles ficaram muito chateados. Teve uma época que não teve meta, e eles ficaram muito chateados, porque eles não tinham um horizonte. Depois nós vimos que com a meta eles desenvolveram melhor os resultados, e agente até se surpreendeu com a meta, porque tem um determinado item da farmácia que nós não vendíamos nada, e cresceu quase cem por cento por causa do direcionamento. Tinha loja que não vendia, e eles passaram a ter interesse, passaram a querer vender. As



perfumistas não podiam vender esse produto, e nós demos capacitação, e elas quiseram participar. E foi uma coisa bem bacana.

Nesse contexto, percebe-se que a organização, num aspecto formal, alicerça a gestão de seu capital humano em dois pilares: a capacitação e a remuneração. O pilar da capacitação provisiona o funcionário de conhecimentos e habilidades técnicas, possibilitando-o executar suas funções de maneira assertiva. O pilar da remuneração trata da motivação do funcionário, incentivando-o a canalizar seus esforços de venda de modo a maximizar o resultado geral da empresa, mediante ao recebimento de comissão proporcional às vendas do período.

As práticas supracitadas são categorizadas como formais, pois contam com documentos que comprovam sua frequência. Os processos de capacitação são descritos em apostilas e são incorporados aos processos operacionais padrão de cada setor. Já a remuneração por comissões, é registrada nas folhas de pagamento de cada um dos funcionários da empresa. No aspecto informal, a gerente geral explicita que há uma prática recorrente de parabenizar pontualmente, em que a alta administração da organização congratula aqueles funcionários que se destacam no ambiente empresarial:

[...] Nós temos um grupo para parabenizar, não é uma coisa isolada [...] criou-se a questão de parabenizar quem realmente se destaca [...] Muitas vezes ela se dá através de comunicados internos, ou então no dia a dia mesmo. Você chega para o funcionário e diz: Poxa, que bacana o que você fez! Não tem algo muito formalizado para parabenizar dessa ou daquela forma, é no dia a dia mesmo, dando um feedback tanto positivo [...] O feedback positivo é dado instantaneamente.

Embora diga que parabenizar se dá por vezes através de comunicados internos, Maria reconhece a ausência de uma estrutura formal para a realização de tal prática. Ela afirma que o retorno positivo se dá de maneira cotidiana e informal.

Quando indagada a respeito das práticas de gestão estratégica conduzidas na Farmácia Alfa – Matriz, Maria reconhece a existência de falhas. A pergunta de número quatro do roteiro de entrevista objetivou detectar quais os esforços da empresa, no sentido de manter uma equipe motivada. Em sua resposta, Maria aponta algumas práticas recorrentes, mas reconhece a necessidade de melhorias:

Na área de vendas [...] nós trabalhamos muito a questão de metas, de comissão diferenciada, e isso acaba motivando a pessoa. Só que a gente já teve mais coisas, nesse aspecto estamos bem aquém [...] Mas acredito que isso é válido, você parabenizar alguém por aquilo que ele faz; ou demonstrar que ele é importante pra empresa. Então isso é importante. A gente não tem isso com muita frequência [...] no aspecto de motivação do funcionário não temos práticas bem constantes, inclusive podemos até construir novamente [...]

Os funcionários da empresa, quando questionados sobre a mesma temática, reconhecem a organização como bastante ou moderadamente empenhada em manter a equipe motivada. Conforme os dados coletados, 63% dos questionados avaliaram a empresa como bastante empenhada em manter uma equipe motivada e reconheceram que se sentem motivados por ela.

No entanto, há de se destacar que 31% dos envolvidos avaliaram a empresa como moderadamente empenhada, reconhecendo seus esforços de manutenção de equipe motivada, mas evidenciando que tais esforços não surtem efeito. Apenas 6% avaliaram a empresa como pouco empenhada, pois não percebem seus esforços e não se sentem motivados.

Em relação ao clima organizacional, a gerente geral da Farmácia Alfa – Matriz demonstra contentamento e afirma que:

[...] Eu acredito que seja harmonioso, por mais que tenham metas e cada um tenha seus desafios. Claro que temos um problema outro, mas isso nós resolvemos



tranquilamente. Mas o clima é harmonioso sim. Eu já tive equipe na farmácia, tempos atrás, que era uma confusão e nós fomos eliminando aquelas pessoas que tumultuavam. Agora eu falo que eu estou com a melhor equipe, no balcão e no atendimento em geral. A equipe dá *show*.

Quando comparadas com a opinião dos funcionários, as afirmações de Maria ganham respaldo. Dentre os questionados, 81% classificam o ambiente organizacional como cordial e harmonioso, destacando haver colaboração entre eles. No entanto, 19% destacam que esse ambiente, embora cordial, só é harmonioso por vezes, não reconhecendo a existência de colaboração entre os funcionários. Embora apresente pontos de melhoria, pode-se dizer que o ambiente organizacional da empresa analisada é colaborativo, podendo-se atribuir ao empenho da empresa, a manutenção desse ambiente harmonioso, cordial e pautado pela colaboração.

Ainda sobre as práticas de gestão estratégica de pessoas, com foco na motivação dos funcionários; Maria relata que a organização já contou com programas motivacionais frequentes:

[...] Já tivemos o funcionário excelência do mês, e agora não temos com essa frequência [...] Já tivemos também o aniversário no fim do mês, que a empresa fazia um aniversario pra todo mundo [...]

Segundo a gerente geral, tais práticas foram descontinuadas, pois perderam o sentido com o passar dos anos. Maria aponta que fatores como o desinteresse e o feedback negativo dos funcionários, fizeram com que a empresa extinguisse tais práticas. Outro fator que contribuiu para o fim dos programas, foi a má gestão dos gerentes, que ao indicarem nomes inconsistentes para as premiações, minaram o valor e o reconhecimento das práticas motivacionais.

Deixou de ser frequente porque nos deixávamos na mãos dos gerentes, daí cada loja tinha a autonomia de indicar os nomes. Mas eles mandavam nomes de pessoas que haviam sido especiais, ou porque fizeram um bom atendimento ou por outro motivo, mas não era esse intuito. O intuito era: O que a pessoa fez de diferente esse mês? O que ela trouxe de bagagem pra esse mês? [...] Às vezes nesse mês não teve ninguém, ninguém se destacou, foi tudo normal, bom atendimento é obrigação nossa; ou que foi bom porque ajudou na limpeza, mas isso é função do dia a dia, ele não criou nada novo. E na hora de perguntar, eles respondiam com desinteresse [...]

Em seu discurso, Maria evidencia a importância do papel do gerente dentro da organização. Ela argumenta que a geração de valor, por intermédio do corpo de funcionários, está condicionada ao bom gerenciamento no nível tático da organização. Ela ressalta que o gerente é o elo de ligação entre os funcionários e a alta administração:

[...] Vamos fazer uma pirâmide. Eu tenho o gerente [...] tem o atendimento, incluindo tanto o balcão como o caixa. Para fluir, tudo tem que estar “linkado”, uma coisa na outra. Parte do setor gerencial, o gerente tem que estar coerente com a ideia que vai repassar para todo mundo.

Maria relata que embora possua uma equipe de gerentes confiáveis e responsáveis, lhes falta visão gerencial, e reconhece a necessidade de melhorias no corpo gerencial da empresa:

A gente tem uma equipe de gerentes, e cada um tem uma função. Mas essa equipe muitas vezes é escolhida por confiança e não por capacidade. Então as vezes nós precisamos trabalhar mais, no sentido de fazer um treinamento gerencial para sairmos da questão de confiança e termos estratégias. Eu posso contar com alguns gerentes porque eles estão disponíveis, mas eles não tem a visão estratégica, não tem uma visão de crescimento de loja, e isso tem que ser muito bem trabalhado, mas isso



não é algo fácil. Eu acredito na equipe gerentes da farmácia, mas acredito que ela tem também que ser trabalhada.

Essa ausência de visão gerencial do nível tático da organização, aliada ao sucateamento das práticas motivacionais, compromete o desenvolvimento do máximo potencial dos funcionários da Farmácia Alfa – Matriz.

Embora a empresa conte com processos de capacitação, e remuneração adequadas, atendendo ao requisito da raridade, postulado pelo modelo VRIO. O parcial abandono de práticas que preconizam os fatores motivacionais, ou intrínsecos, propostos por Herzberg (1987), gera entraves à plena exploração dos recursos humanos disponíveis à Farmácia Alfa – Matriz.

A motivação higiênica, ou extrínseca, ofertada pela empresa através dos planos de remuneração por comissões, apresenta-se como incapaz de conduzir a empresa ao horizonte de plena de geração de valor, minando seu potencial competitivo.

Maria reconhece que o salário, ou remuneração, não é capaz de, sozinho, tornar a empresa competitiva no mercado. Ela afirma que o fator higiênico pode ser facilmente suplantado, gerando uma satisfação temporária para o funcionário:

[...] o salário eu sempre vou querer mais, eu mesma quero mais. Isso aí não motiva. Ele pode motivar temporariamente, mas depois, quando você começa a ganhar e faz seu gasto mensal, você vai querer mais e mais. Eu não acho que salario é tudo [...]

Os funcionários da Farmácia Alfa – Matriz, quando indagados sobre a questão salarial ser o principal fator de motivação, apontaram que, embora tenha importância, a remuneração não é o único fator que os motiva. Conforme os dados coletados, 81% dos questionados consideram o salário como algo importante, mas sem ser o único fator que os motiva a trabalhar; e 19% consideram o salário como algo muito importante, sendo o único fator que os motiva a trabalhar. Nesse sentido, observa-se que a Farmácia Alfa – Matriz, ao preconizar os fatores higiênicos, tais como salários, em detrimento dos fatores motivacionais, tais como incentivos e reconhecimento pessoal; baseia sua gestão de capital humano em um processo de motivação que não surte pleno efeito em seus funcionários.

Em relação ao processo de transição do modelo de farmácia tradicional, para o modelo de farmácia *Drugstore*, a gerente geral da empresa, relata que tal processo foi fundamental para que a organização mantivesse suas atividades. Maria ainda salienta que esse processo foi bastante benéfico, e trouxe resultados consideráveis para a empresa:

Olha, a farmácia cresceu muito. Mas muito mesmo, mudou totalmente. Cresceu no sentido físico, a farmácia cresceu o ambiente, ela deixou de ser farmácia pra ser uma *drugstore* [...] Eram três caixas na loja, agora são seis. Então a empresa passou por um processo reestruturação que gerou impacto [...] Eu gosto disso, da empresa que está sempre inovando, que busca coisas novas, que dá oportunidades de a gente aprender [...] Se isso não tivesse sido feito, nós teríamos saído do mercado. A concorrência está muito acirrada, as farmácias são todas quase iguais. Então essa inovação ela veio para fazermos diferente. [...] A empresa cresceu tanto, que os concorrentes se preocuparam e quiseram fazer algo semelhante, o crescimento incomodou.

Essa visão positiva sobre o processo de transição vivenciado pela empresa é também compartilhada pelos funcionários. Conforme os dados coletados 69% avaliaram a transição para o modelo de farmácia *drugstore* como positiva, reconhecendo que se sentiram mais motivados a trabalhar; e 31% avaliaram a transição como muito positiva, reconhecendo que se sentiram muito mais motivados a trabalhar. Embora se note um alto grau de assertividade em relação às práticas de gestão estratégica de pessoas, adotadas pela Farmácia Alfa – Matriz.



Nota-se também, certo descontentamento em relação às práticas conduzidas pela empresa. Essa dissonância é evidenciada quando os funcionários são chamados a avaliar as práticas de gestão estratégica de pessoas conduzidas na empresa. Apesar de os dados apresentarem que 50% dos questionados avaliam as práticas de gestão conduzidas pela empresa, como bastante assertivas; 44% dos questionados avaliam as práticas conduzidas como moderadamente assertivas, evidenciando a necessidade de melhorias. Os 6% restantes, avaliaram as práticas conduzidas como pouco assertivas. Essa demanda por melhorias na gestão do capital humano fica mais evidente, quando observa-se que 50% dos questionados não avaliaram as práticas conduzidas na empresa como assertivas.

Percebe-se então, que embora percorra um caminho assertivo, ao adentrar as searas da gestão estratégica de pessoas, a organização estudada possui pontos a serem melhorados. Haja vista que, algumas das práticas adotadas, surtem pouco ou nenhum efeito sobre a motivação intrínseca dos funcionários. Vale ressaltar também que, torna-se preocupante a predileção por estratégias motivacionais que possuam enfoque nos fatores extrínsecos, ou higiênicos, uma vez que as vantagens competitivas obtidas através de tais métodos, além de serem pouco duradouras, são facilmente suplantadas pelos concorrentes.

No que tange a participação do autor, há de se destacar que os dados apresentados pela pesquisa podem apresentar certas variações ou divergências da realidade organizacional da Farmácia Alfa – Matriz. Alguns dos funcionários respondentes demonstraram desinteresse pela pesquisa, e, portanto não foram fiéis à realidade vivenciada. Outro fator que contribuiu para a permanência de inconsistências em relação ao cotidiano organizacional, é que alguns funcionários por medo de retaliações, da parte patronal, podem não ter exprimido suas reais concepções sobre a organização. Dessa forma, tais fatores listados, podem ter induzido à pintura de um cenário mais positivo, atenuado por respostas manipuladas.

## 4.2 Ações de Melhoria

A pergunta final dos instrumentos de coleta de dados, entrevista e questionário, foi comum a ambos. Desse modo, tanto a gerente geral como os funcionários foram levados a refletir sobre o que é necessário para que a Farmácia Alfa – Matriz seja capaz de desenvolver o máximo potencial de seus funcionários. Fez-se também um convite para que apresentassem sugestões.

Quando questionada, Maria destacou a necessidade de capacitação do nível tático da organização, para que possam desenvolver visão estratégica. Em sua resposta ela demonstra satisfação com os atendentes de farmácia, ou balconistas, os classificando como profissionais coesos.

Olha, a farmácia pra desenvolver o potencial dos funcionários, eu acredito que o que falta é um curso direcionado aos líderes, para que eles tenham mais visão estratégica. É isso que falta neles, o resto, confiança, responsabilidade eles tem. Mas o que falta mesmo é a questão estratégica, que é uma necessidade grande [...] No todo o balcão tem bastante treinamento, então eles estão coesos com a responsabilidade deles [...]

Os funcionários, quando questionados sobre a mesma temática, apresentaram outros pontos de melhoria. Conforme os dados: 45% dos questionados evidenciaram a necessidade de a empresa estabelecer metas alcançáveis. Já 22% sugeriram que a empresa passe a realizar vendas através redes sociais e *sites*. Por conseguinte, 11% dos questionados apontaram para a necessidade de maior valorização dos funcionários, outros 11% atentaram para a necessidade se estabelecer normas e exigir seu cumprimento, e outros 11% dos questionados acham necessário estabelecer metas para os caixas.



Nesse contexto, avalia-se que a proposta de ações de melhoria a serem realizadas na Farmácia Alfa – Matriz, deve priorizar o resgate às práticas que preconizam os aspectos motivacionais do indivíduo afim de alcançar um *status* de efetiva satisfação dos funcionários. Além disso, a primazia pelos aspectos motivacionais pode proporcionar a geração de um sentimento de pertencimento à empresa, em que o funcionário satisfeito, estando atento às contingências dos meios interno e externo, é impelido, pela vontade própria, a realizar melhorias que produzam resultados positivos para a organização.

Embora os aspectos higiênicos já sejam contemplados pela empresa, é importante ressaltar a necessidade de melhorias. Ao longo da entrevista, a gerente geral destaca não haverem perspectivas de melhorias de salário para o setor dos caixas, o que pode comprometer a satisfação dos funcionários deste setor. Evidencia-se então uma demanda por melhorias, também no tocante aos fatores extrínsecos de motivação, porém ressaltando que atenção maior deve ser voltada aos fatores intrínsecos, que sustentam a motivação dos funcionários por um maior intervalo de tempo.

Faz-se necessário destacar, que conforme os dados obtidos pelo questionário aplicado, um dos principais pontos de melhoria citado pelos funcionários refere-se ao estabelecimento de metas alcançáveis. Nesse sentido, é interessante que a organização convide-os para mesa negociação no momento em que são traçadas as referidas metas, afim de potencializar o sentimento de pertencimento à empresa, assegurando a satisfação dos mesmos.

Por conseguinte, tais ações de melhoria devem priorizar a capacitação dos funcionários, não somente no aspecto técnico, que já é realizado, mas também no aspecto organizacional. Esse desenvolvimento de visão estratégica, citado por Maria como uma necessidade, não deve ocorrer somente entre os gerentes, mas em todo o capital humano da organização. Essa visão estratégica desenvolvida possibilitará a realização de uma gestão holística da empresa, em que todos os setores estarão alinhados com os objetivos da alta administração, fazendo com que a organização trabalhe de maneira sinérgica.

Posteriormente, é necessário que a empresa realize alterações em sua estrutura, realizando uma aproximação dos níveis hierárquicos, e incentivando o estabelecimento de uma cultura organizacional colaborativa, pautada pelo constante intercâmbio de conhecimentos.

Através de aplicação tais ações, a Farmácia Alfa – Matriz poderá cumprir com todos os aspectos propostos pela metodologia VRIO, tornando seu capital humano, raro, não imitável e valioso. Dessa maneira, a empresa alcançará o horizonte de geração de valor, e possuirá diferencial competitivo em relação a seus concorrentes.

## 5 Considerações Finais

A pesquisa apresenta uma metodologia moderna, que aponta os caminhos a serem traçados para se atingir uma verdadeira diferenciação no mercado; pautada pela raridade, e pela não imitabilidade, tendo como consequência a produção de valor. Essa diferenciação é baseada no aproveitamento de recursos já disponíveis à organização, porém geridos de maneira incorreta. Fica então, como desafio, a ruptura com o modelo de gestão tradicional, baseado meramente na hierarquia e na remuneração. E propõe-se a construção de um novo modelo cooperativo e holístico, onde o funcionário passe a ser um colaborador que está no centro das discussões da empresa, contribuindo para o crescimento diário.

No que se refere à gestão de pessoas conduzida pela Farmácia Alfa – Matriz, pode se afirmar que é estratégica, por incluir as demandas do capital humano no planejamento estratégico da empresa. Essa gestão apresenta falhas e pontos de melhoria, uma vez que trata a motivação dos funcionários somente no aspecto extrínseco, negligenciando o aspecto



intrínseco dos mesmos. Embora falha, a gestão conduzida na Farmácia Alfa – Matriz produz resultados e motiva uma boa parcela de seus colaboradores. No entanto, há de se destacar a necessidade de mudança de postura, haja vista que, o diferencial competitivo conquistado por tais práticas de gestão, poderá ser suplantado com certa facilidade, dada a pouca dificuldade de imitar o modelo estratégico instaurado.

Essa necessária mudança de postura, reforça a noção, explicitada na introdução deste artigo, de que as práticas de gestão dos recursos humanos da organização, encontram-se distantes da realidade modernizada da empresa, havendo a demanda de criação e implementação de estratégias de gestão de pessoas que garantam o sucesso da Farmácia Alfa - Matriz. Dessa forma, as propostas de melhoria apresentadas, fazem-se necessárias caso a organização anseie por produzir um diferencial competitivo duradouro, elevando o capital humano à condição de recurso devidamente valioso.

Dentre às limitações desta pesquisa, lista-se a questão de reformulação das metas de vendas. Este tópico revelou-se ao longo da coleta e análise de dados, e figurou como ponto de melhoria da organização. No entanto, por conta do limitado referencial teórico elencado, o artigo encontra-se inapto a tratar tal assunto de maneira adequada. Tal assunto fica então como proposta de desenvolvimento em futuros trabalhos acadêmicos.

Por fim, espera-se que esse trabalho evidencie o potencial existente nos recursos humanos das organizações; contribuindo para que os processos de gestão, conduzidos nas empresas do ramo de varejo farmacêutico, tornem-se mais sensíveis e atentos às necessidades de motivação e valorização do capital humano.

## 6 Referências

ANSOFF, H.I; MCDONNELL, E.J. (1993). *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas.

BARNEY, Jay. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Recuperado em 30 abril, 2018, de [https://business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall\\_2011/S10/Barney\(1991\).pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall_2011/S10/Barney(1991).pdf)

FERNANDES, B.H.R; BERTON, L.H. (2005). *Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Recuperado em 08 maio, 2018, de <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>

GIL, Antonio Carlos. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas. Recuperado em 05 maio, 2018, de <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>

HERZBERG, Frederick. (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Recuperado em 28 abril, 2018, de <https://pdfs.semanticscholar.org/ca2a/a2ae02ac5b738b55b12b7324fac59571b1c1.pdf>

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (2007). *Princípios de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Education.



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



LACERDA, Marcelo Bittencourt de. (2012). Competitividade e a Capacidade para Inovar. Recuperado em 27 abril, 2018, de <http://propi.ifto.edu.br/ocs/index.php/connepi/vii/paper/viewFile/3522/2925>

LAVILLE, C.; DIONNE, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: UFMG.

LEONARDI, Egle. (2015). FARMÁCIAS: DRUGSTORE OU ESTABELECIMENTOS DE SAÚDE? Recuperado em 08 setembro, 2018, de <https://www.ictq.com.br/varejo-farmaceutico/332-farmacias-drugstore-ou-estabelecimentos-de-saude>

MALHOTRA, N. (2001). *Pesquisa de Marketing*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas. Recuperado em 06 maio, 2018, de [https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india](https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india)

MASCARENHAS, André Ofenhejm. (2015). *Gestão Estratégica de Pessoas*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning.

MASCARENHAS, Andre Ofenhejm; KIRSCHBAUM, Charles. *Fundamentos da Gestão de Pessoas*. In: MASCARENHAS, Andre Ofenhejm. (2015). *Gestão Estratégica de Pessoas*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 23-30.

OLIVEIRA, Wanderson Fernandes Modesto de; et al. (2015). *Da Teoria Clássica à Contingencial: Contribuições à Competitividade das Organizações*. Recuperado em 28 abril, 2018, de [file:///C:/Users/User/Downloads/1159-Texto do artigo-4622-1-10-20150922.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/1159-Texto%20do%20artigo-4622-1-10-20150922.pdf)

PORTER, Michael E. (1981). *The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management*. Retrieved May 01, 2018, from <http://www.wiggo.com/mgmt8510/readings/readings1/porter1981amr.pdf>

SILVA, Daniela Rodrigues da; NASCIMENTO, Rossicléa Ferreira do; NISHIDA, Simony Aki. (2012). *GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E SUA INFLUÊNCIA NA OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SOL INFORMÁTICA*. Recuperado em 05 setembro, 2018, de <https://congressocertificadas.files.wordpress.com/2012/03/gestc3a3o-estratc3a9gica-de-pessoas-e-sua-influc3aancia-na-obtenc3a7c3a3o-de-vantagens-competitivas-sustentc3a1veis-um-estudo-de.pdf>