



Logistics supply chain applied in drug purchases

Andreia de Carvalho Ferreira¹, Juliana Pantoja Goncalves¹, Maria das Graças da Silva Queiroz¹, Maria Rosineide Maia da Silva¹

¹Centro Universitário do Norte (UNINORTE). Av. Joaquim Nabuco, 1469, Centro. Manaus-Amazonas-Brasil. CEP: 69005-290.
Fone: +55 (92) 3212 5000. (andreiagesta@gmail.com, julianapantoja21@hotmail.com, gracagreyce@hotmail.com, luizaenicole@gmail.com)

ABSTRACT

This research aims to propose a program of internal-external logistics improvement, focusing on supply and replenishment of stocks of medicines, so as to maintain the quality and dynamics necessary quantities, economically desirable in a timely manner, generating values consumer company. The aim of the paper is a proposal to implement the policy of logistics of drug supply. The methodology utilized were the methods and techniques through data collection, fieldwork which were collected through quantitative and qualitative questionnaires, direct observations to analyze and interpret data about the barriers found in the drugstore studied. The results were presented with strategy and improvement actions to minimize and be appropriate to eliminate the barriers encountered in the management of drug stock, calling attention to the importance of excellent management and inventory operations.

Key-words: Logistics, Inventory Management, Supply Chain.

Logística de cadeia de suprimentos aplicada nas compras de medicamentos

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo propor um programa de melhoria logística interno-externo, focando o abastecimento e reabastecimento do estoque de medicamentos, como manter de forma dinâmica a qualidade e quantidades necessárias, economicamente desejáveis no momento oportuno, gerando valores consumidor-empresa. O objetivo do artigo é uma proposta de implementar a política da logística do abastecimento de medicamentos. A metodologia utilizada foram os métodos e as técnicas por meio de obtenção de dados, pesquisa de campo onde foram coletados por meio de questionários quanti-qualitativos, observações diretas para analisar e interpretar os dados acerca dos entraves encontrados na drogaria estudada. Os resultados encontrados foram apresentados estratégias e ações de melhoria para minimizar e se oportuno, eliminar as barreiras encontradas na gestão de estoque de medicamentos, chamando atenção para a importância de uma excelente gestão e operações de estoque.

Palavras-Chave: Logística, Gestão de estoque, Cadeia de suprimentos.

I. INTRODUÇÃO

No cenário atual, para manter-se nas atividades organizacionais, as empresas necessitam seguir alguns padrões a fim de permanecerem competitivas no mercado e o processo logístico e a maior preocupação das organizações. Devido à grande concorrência precisam organizar e priorizar o gerenciamento do fornecimento de materiais, garantindo assim, a produção da empresa para propor benefícios para sociedade em geral. “A logística faz-se presente em todos os momentos sejam eles profissionais ou pessoais [...]. Todas as áreas de uma empresa têm suas metas e fases a serem desenvolvidos e a logística permite o desenvolvimento de todas elas, [...]” [1]. A logística é de grande influência em uma empresa, pois ela ajuda no desenvolvimento

destas áreas para que haja total clonía, podendo haver crescimento e ter um diferencial competitivo.

Com o aumento considerável na quantidade e qualidade de produtos ofertados contribui para a necessidade de alta performance no planejamento, operações e controle da cadeia de suprimento para se alcançar o mercado de maneira eficiente [2].

A presente pesquisa versa sobre a logística de cadeia de suprimentos aplicada nas compras de medicamentos da Drogaria São Luís. Os resultados alcançados com este trabalho foram de grande relevância, primeiramente para a empresa, pois obterá um processo mais dinâmico e acurado contribuindo para obtenção de lucro; para a sociedade que terá produtos disponíveis no mercado e

por fim para nós administradores, pois nos proporcionou um aprendizado científico relevante através da utilização de ferramentas gerenciais que propuseram relacionar teoria *versus* prática nos dando oportunidade de conhecer uma organização como um todo.

De acordo com pesquisas na Drogaria São Luís, por meio de verificação de Gráfico Radar, observou-se uma deficiência na logística de medicamentos e falta de controle de estoque por parte da empresa estudada, constatou-se que a mesma não dispõe de uma estrutura organizacional suficiente para fazer um planejamento dos pedidos, ocasionando-se efeitos negativos que influênciam a insatisfação dos clientes e prejuízo à empresa, uma vez que a falta do produto ofertado ocasiona transtornos aos clientes, levando o mesmo a procurar outro estabelecimento.

Problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para qual se deve encontrar uma solução [3]. Considerando o processo de observância direta e estudo *in loco*, chega-se ao questionamento: *como implementar a política da logística do abastecimento de medicamentos da Drogaria São Luís?*

II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A cadeia de abastecimento farmacêutico é um rico exemplo de fluxos de informação para muitas partes interessadas. Apresenta-se estruturado e não estruturado, controlado e disseminação do conhecimento descontrolada, por isso pode ser importante para algumas empresas para mapear os fluxos desses conhecimentos [4].

II.1 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é um conjunto de procedimentos usados para garantir uma integração e uma melhor gestão de todos os envolvidos: transportes, estoques, custos, etc. Com o objetivo evidentemente de reduzir custos. Dando total importância às exigências dos clientes entregando o produto com preço acessível e nas condições esperadas.

A cadeia de suprimento é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor [5].

A administração eficiente e estratégica com atenção em todas as etapas logísticas no que se refere aos procedimentos de controle de estoque e atividades correlatas traz uma sinergia dinâmica no processo devendo ser aperfeiçoado continuamente.

A Figura 1 mostra a integração de todos os componentes da cadeia de suprimentos, organizados de modo que isso garanta a total harmonia, desde o fluxo do pedido até o fluxo do produto, proporcionando o desempenho da organização.



Figura 1. Gerenciamento de cadeia de suprimento.

Na cadeia de suprimentos observa-se a importância de uma boa tecnologia da informação (e comunicação), este desempenha um papel central na gestão da cadeia de abastecimento nos seguintes aspectos. Primeiro, permite que as empresas para aumentar o volume e a complexidade da informação que deve ser comunicada com seus parceiros comerciais. Em segundo lugar, permite que as empresas de TI para fornecer informações em tempo real da cadeia de suprimentos, incluindo o nível de estoque, status de entrega, e planejamento e programação da produção, que permite às empresas gerenciar e controlar suas atividades da cadeia de suprimentos. Em terceiro lugar, também facilita o alinhamento de previsão e programação de operações entre empresas e fornecedores, permitindo melhor coordenação inter-firmas [6].

II.2 LOGÍSTICA

A palavra logística tem origem francesa (do verbo *loger*; alojar) sendo que até o final da 2ª Grande Guerra era um termo militar que significava a arte de transportar, abastecer e alojar as tropas, tendo sido adotado nos últimos anos em um significado mais amplo, tanto para o uso militar como industrial, como a arte de administrar o fluxo de materiais e produtos, da fonte para o usuário [7].

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através do planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos [8]. Logística envolve uma abordagem integrada com a integração de informações, transporte, estoque, armazenagem, manuseio de materiais e embalagem, e aumentar a segurança recentemente [9].

A logística é vital para os consumidores, organizações e para economia em geral, por uma multiplicidade de razões, [...], proporcionando aos clientes os bens que precisam [10]. Analisou-se que a logística é parte integrante da qualidade de vida conhecida no mundo todo. O ambiente tornou-se complexo e fortemente competitivo. Portanto, elas estão se qualificando para atingir um diferencial e estabelecer vantagens competitivas perante as demais. O aumento da concorrência tem levado as empresas a melhorar não só as suas operações internas (tais como controle de processos e gestão de estoques), mas também focar na integração de seus fornecedores e clientes sobre os processos globais da cadeia de valor. A contribuição dos fornecedores na entrega de valores para os clientes, por isso, a construção de

capacidades competitivas (qualidade, entrega, flexibilidade e custo) tem sido bem reconhecido [10].

No atual contexto competitivo quem chegar primeiro ao mercado, [...], quem servir melhor, quem entender melhor as expectativas dos clientes, tem mais possibilidade de ganhar a sua preferência e, assim, conseguir encomendas [10]. A logística tem um papel fundamental no escoamento dos produtos. A cada dia os empresários estão percebendo que sem logística, o seu negócio pode não decolar. No entanto, existe também a necessidade de efetuar auditorias. Como a logística é um fator crítico de sucesso um fato comprometedor pode ser fatal [11]. É a logística que dá condições reais de garantir a posse do produto, por parte do consumidor, no momento desejado [12].

II.3 LOGÍSTICA INTERNA

Os processos dentro de uma empresa são fundamentais para se obter um fluxo logístico interno de modo que a organização obtenha sucesso. É necessário ter o devido controle, para proporcionar qualidade e satisfação do consumidor final. A logística interna cuida da armazenagem e movimentação dos materiais recebidos pela empresa, englobando assim atividades de recebimento, conferência, desembalagem, classificação e codificação dos produtos e etc. [13]. A logística interna é uma parte menor da logística que engloba todos os fluxos e movimentações físicas e operações de apoio que são realizadas dentro de uma empresa.

II.3.1 GESTÃO DE ESTOQUES

Tendo como objetivo atender o consumidor para que não haja falta de produtos no mercado. A empresa necessita ter um total controle sobre o estoque para que isso não proporcione falha na qualidade do produto. Devemos sempre ter o produto de que você necessita, mas nunca podemos ser pego com algum estoque. Portanto, é importante a correta compreensão do seu papel na logística e de como devem ser gerenciados [8].

A administração de estoque envolve manter seus níveis tão baixos quanto possível, ao mesmo tempo em que provê a disponibilidade desejada para os clientes [12]. Dessa forma, as empresas a cada momento vêm buscando obter um melhor controle sobre seus produtos, de forma que não haja desperdício e nem descontrole no gerenciamento dos mesmos. Após o recebimento, os produtos são armazenados em locais apropriados, os quais são escolhidos de acordo com o produto a ser estocado e sua quantidade relacionando o melhor custo para todos os envolvidos. Cada produto tem certo período para manter-se estocado. Obviamente, o objetivo primeiro de armazenagem é o de guardar a mercadoria por um certo tempo. Ou seja, a mercadoria deve ser mantida no depósito por um certo período de tempo, até que seja requisitada para consumo próprio ou para comercialização [14]. A armazenagem, administrada corretamente, assegura à empresa maior vantagem pertinente à redução de custos, tempo de locomoção e total agilidade em atender seus clientes com qualidade e eficiência.

III. MATERIAIS E MÉTODOS

O método de pesquisa, num sentido amplo, pode ser entendido como a forma escolhida pelo pesquisador para verificar a veracidade dos fatos e explicar de maneira consistente os fenômenos examinados [15]. No decorrer da pesquisa observaram-se vários dados nos quais se identificaram a natureza da pesquisa que é quanti-qualitativa. A pesquisa quanti-qualitativa: Método que associa análise estatística à investigação dos significados das relações humanas, [...], facilitando assim a interpretação dos dados obtidos [16]. Por meio da pesquisa quanti-qualitativa observou-se que esse método de investigação proporcionou melhor compreensão para obtenção de resultados representativos de grande relevância para averiguação dos dados alcançados da Drogaria São Luís.

No decorrer das observações, em uma breve pesquisa *in loco*, detectou-se a importância de aplicar a técnica de entrevista não estruturada, para fins de informações da empresa estudada. A entrevista não estruturada consiste em uma conversação informal, que pode ser alimentada por perguntas abertas, proporcionando maior liberdade para o informante [17]. Por meio da entrevista estruturada realizada com o diretor e gerente da drogaria, o principal foco foi a observação de como controlava e planejava a armazenagem do produto e a logística de abastecimento.

Para atender os objetivos da pesquisa usou-se como instrumento de coleta de dados, questionários, cuja finalidade consiste em proporcionar a comprovação de todo processo para obter-se confirmação de dados relatados e visão ampla e detalhada do tema. Foram aplicados 3 (três) questionários, o primeiro direcionado ao Diretor, o segundo foi ao Gerente e o terceiro aos Colaboradores, todas as perguntas fechadas. Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupos, além de outros fenômenos relacionados [18]. Este estudo de caso foi realizado em uma Drogaria localizada no conjunto da Nova Cidade. Pela a observação direta, entrevista e questionário averiguaram-se a existência de pontos negativos que implicam no crescimento da Drogaria São Luís.

IV. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram levantados os pontos de maior relevância ao processo logístico da Drogaria São Luís. Ao interpretar as informações obtidas com a pesquisa, busca-se encontrar todos os aspectos que se aproximam, [...], que trazem aquilo que é comum e passível de ser transformado em dados capazes de mostrar resultados [16]. Ao contrário de muitas empresas, gestores de drogarias tem que gerenciar redes de distribuição muito complexas sem a devida orientação sobre práticas eficientes. Isso ocorre porque a maioria dos administradores e gestores de drogarias são profissionais com conhecimento especializado e não são profissionais da cadeia de fornecimento [19].

Ed. 005. VOL 002 – ISSN 2447-0228 (online)

A cadeia de abastecimento de medicamentos possui algumas características particulares. Entre eles, Porter e Teisberg (2006) lista: sua complexidade, sua natureza altamente personalizado, e as questões relacionadas com o fato de que o cliente final, o paciente, faz não entender completamente a prática médica. Além disso, no caso de medicamentos éticos (ou prescrição), os clientes não têm critério nem sobre a escolha da droga nem sobre a quantidade a ser consumida. Assim, a demanda de medicamentos éticos não depende de o cliente final, mas sobre os médicos que escrevem prescrições. Na Drogeria São Luís, além de medicamentos, são estocadas fraldas, produtos de perfumaria e medicamentos. As técnicas usadas para o controle de estoque dentro da empresa é o PEPS (primeiro que entra é o primeiro que sai). Qualquer que seja o método de controle de estoque utilizado é fundamental a plena observância das rotinas em prática a fim de se evitar problemas de controle, com conseqüências no inventário, que se redunda em prejuízos para a empresa [20]. A codificação dos produtos para localização de armazenagem é identificada por código de barra. É a chave para a rápida identificação do produto, quantidades e fornecedor é o código de barras linear ou código de distribuição [10].

Conforme ilustra a Figura 2, constata-se que 40% dos produtos vendidos, são os medicamentos. O motivo pelo qual é gerada a maior procura por se tratar de uma drogeria, necessitando assim de maior reposição. O segundo com maior venda encontram-se as fraldas seguidas de perfumaria e higiene pessoal respectivamente.

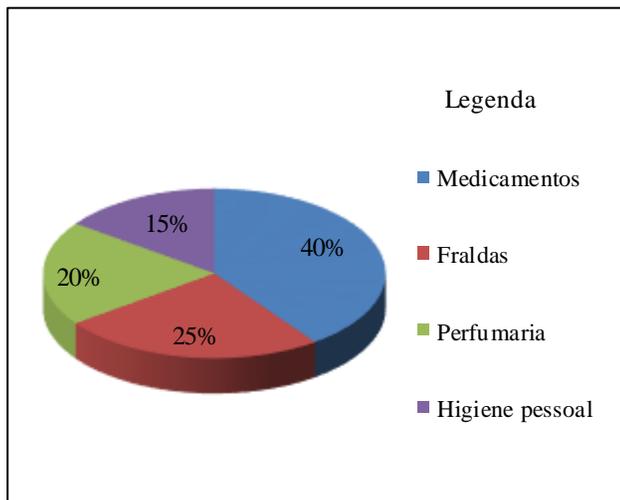


Figura 2, Ranking de vendas de produtos. Fontes: Os autores, 2015. Fonte: Os autores, 2015.

Procurou-se ainda, avaliar o sistema operacional GAMA utilizado para controle de estoque e abastecimento de medicamentos. Objetivou-se verificar a percepção enquanto o desempenho do atual *software* da Drogeria São Luís. A figura 2 mostra a distribuição de diversos requisitos relacionados ao sistema GAMA, utilizado pela drogeria para controle de estoque de medicamento.

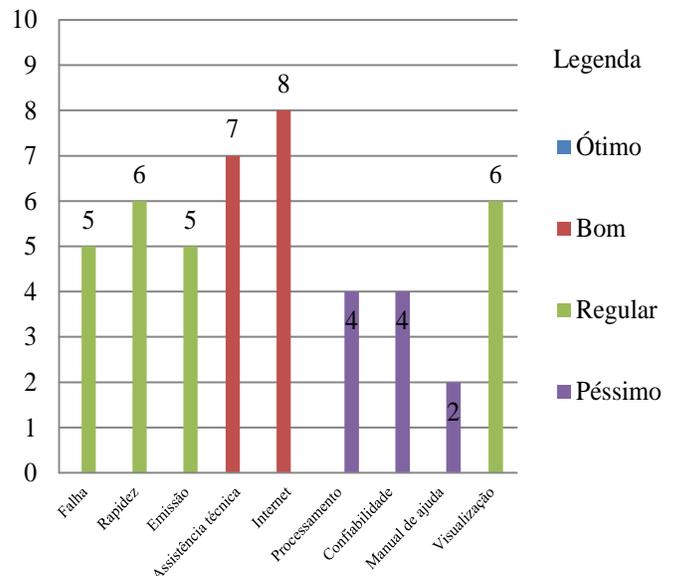


Figura 2. Gráfico da Avaliação do atual Sistema de estoque Gama. Fonte: Os autores, 2015.

Avaliou-se que os requisitos foram considerados regular e péssimos, destaca-se a velocidade de processamento, o sistema trava constantemente, a visualização não é boa e há falhas nas emissões de relatórios causando transtorno e perda de tempo. Outro requisito considerado péssimo encontra-se o manual de ajuda com exemplos em linguagem estrangeira dificultando acesso às informações. A integração com a internet e a facilidade com a manutenção, foram considerados bons.

Sugere-se que sejam revistos os pareceres gerenciais enquanto ao desempenho do atual sistema operacional GAMA, averiguando que o programa está trazendo transtornos para empresa causando assim dificuldade na organização do controle de estoque. É necessário a Drogeria São Luís adotar um novo sistema informatizado moderno que garanta um total desempenho.

O controle de estoque de medicamentos se diferencia dos produtos correlatos, precisando de um rígido gerenciamento que garantam sua qualidade e características fundamentais que atendam a legislação.

Manter e abastecer de modo dinâmico os estoques de materiais com qualidade adequada no momento oportuno. É necessário o atendimento em sua totalidade dos requisitos atribuído aos sistemas de informatização direcionados ao alcance desses objetivos. A figura 3, retrata a avaliação de atributos da qualidade dos serviços que a Drogeria São Luís atribui a transportadora, referente ao recebimento dos medicamentos. Analisou-se a maior deficiência no prazo de entrega, pois há atraso na entrega de pedidos, ocasionando perda de clientes. Sugere-se uma rigorosa avaliação, averiguando os motivos da empresa fornecedora está atrasando os pedidos, e se os atrasos são constantes trocar de fornecedor.

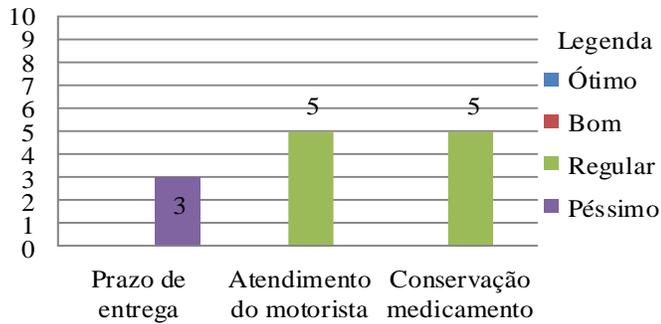


Figura 3. Gráfico da Avaliação de atributos da qualidade dos serviços. Fonte: Os autores, 2015.

Diagnosticou-se através dos dados que há uma grande falha por parte da transportadora com relação aos cuidados que os produtos chegam ao seu destino. Verificou-se que o atendimento por parte do motorista é regular causando assim uma imagem negativa de sua empresa.

A figura 4 mostra, que para aquisição do produto avalia-se o preço praticado, prazo de pagamento de acordo com os demais concorrentes. Observa-se, contudo, que a política de desconto e os preços não são acessíveis, sendo avaliados como atributos regulares, os quais a empresa sente impacto nos orçamentos durante a negociação.

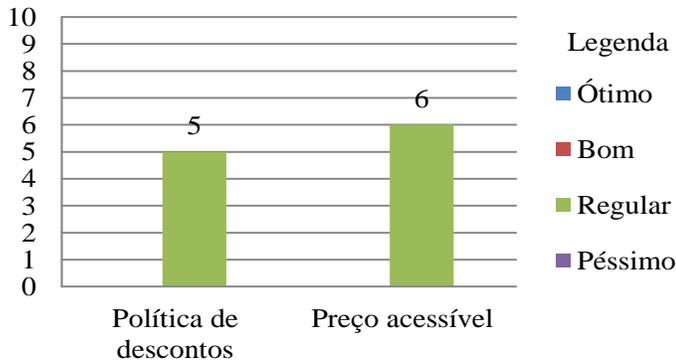


Figura 4. Gráfico da Avaliação dos atributos do preço. Fonte: Os autores, 2015.

O Gráfico da figura 5, mostra atribuição enquanto a administração de estoque no estabelecimento, julgou-se como bom: o estado de conservação dos medicamentos, visto que estes precisam de um maior cuidado com relação a sua conservação, uma vez, não mantido o cuidado necessário dos produtos, ocasiona-se problemas gravíssimos tanto para a empresa e principalmente para os clientes [21].

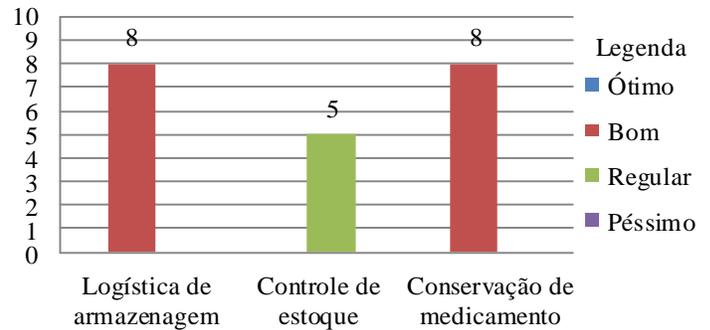


Figura 5. Gráfico da Avaliação dos atributos de adequação na Drogaria. Fonte: Os autores, 2015.

A logística de armazenagem ao ser analisada mostrou-se satisfatória, segundo observação direta realizada *in loco* do ponto de vista do entrevistado, percebeu-se que nesta área há uma grande preocupação em manter a organização na armazenagem. Os medicamentos são distribuídos de acordo com sua classe terapêutica e criteriosamente identificados.

A empresa necessita investir e contratar urgente um profissional capacitado para gerir adequadamente o controle de estoque da Drogaria São Luís, pois devido à falta desse profissional gera situações desagradáveis, tanto internamente como externamente.

Esse profissional deverá trabalhar de maneira que saiba nutrir a real necessidade da Drogaria São Luís, seguindo vários pontos:

- Planejando o estoque;
- Os inventários terão que ser periódicos para auxiliar em desvios de estoque;
- Manter sempre registrado o custo de aquisição dos produtos;
- Comprar o produto certo e com qualidade;
- Implantar um sistema informatizado que facilite a gestão de estoque;
- E principalmente verificar se os produtos estão bem estocados.

Seguindo com rigor esses tópicos esse profissional garantirá o crescimento e a total qualidade dos seus produtos e satisfação do consumidor final.

V. CONCLUSÕES

O objetivo geral desta pesquisa foi com o gerenciamento de abastecimento de estoque da Drogaria São Luís. Constatou-se que o controle de estoque é classificado como uma das áreas mais crítica. Os processos da gestão de suprimentos não satisfazem plenamente a real necessidade da população, devido ao fato de ter sido comprovado a ausência dos medicamentos em muitos casos de atendimento, o que origina a insatisfação dos clientes. Verificou-se ainda que não há um profissional capacitado e

qualificado para gerir e garantir segurança, evitando a falta de medicamento e ruptura nas prateleiras, de forma a controlar a reposição de estoque de acordo com sua demanda.

Assim foram apresentadas propostas envolvendo melhoria na logística do setor de estoque, como sugestões de treinamentos, aquisições de *software* adequado, a capacitação de colaboradores ou até mesmo contratação de profissionais, visando melhorar e dinamizar o processo, uma vez que a empresa busca atingir consumidores que usem seus produtos e sintam-se satisfeitos.

VI. AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio recebido do Centro Universitário do Norte – UNINORTE para realização deste estudo que gentilmente colaboraram nesta pesquisa.

VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Fernandes, Kleber dos Santos. **Logística: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

[2] Leite, P. R; Brito, E. P. Z; Macau, F. R; Povia, A. C. **Determinantes da estruturação dos canais reversos: O papel dos ganhos econômicos e de imagem corporativa** In: Encontro anual da ANPAD, 29, 2005, Brasília Anais. Brasília: Anpad, 2005

[3] Lakatos, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 7ª Ed. Atlas. São Paulo. 2008.

[4] Pedrosa, M.C. 2002, ‘Um estudo sobre o desenvolvimento das competências em gestão da Cadeia de suprimentos’ (‘A study on the development of supply chain management competencies’), Unpublished Doctorate Dissertation, São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

[5] Ballou, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

[6] Prajolo, Daniel. Olhager, Jan. **Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration** Original Research Article. International Journal of Production Economics, Volume 135, Issue 1, January 2012, Pages 514-522 Daniel Prajolo, Jan Olhager.

[7] Rocha, Paulo César Alves. **Logística e Aduana**. 4 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2013.

[8] Ballou, Ronald H. **Logística Empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2012.

[9] Islan, Dewan Md Zahurul *et al* (2013). “**Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**”. Pesquisa em Transporte Economia sobre logística, 41, 3-16.

[10] Moura, Benjamim. **Logística: Conceito e Tendência**. Lisboa-Portugal: Centro Atlântica, 2006.

[11] Revista RISA. **Papel da Logística**. Disponível em <<http://www.risanet.com.br>>. Acesso em 22 de abril de 2014.

[12] Novaes, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

[13] Hara, Celso Minoru. **Logística: Armazenagem, Distribuição, Trade Marketing**. 3 ed. Campinas, SP: Alínea, 2009.

[14] Alvarenga, Antônio Carlos, NOVAES, Antônio Galvão. **Logística Aplicada: suprimento e distribuição física**. 3 ed. São Paulo: Blucher, 2011.

[15] Pereira, José Matias. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

[16] Figueiredo, Nébia Maria Almeida de. **Método e Metodologia na Pesquisa Científica**. 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2008.

[17] Andrade, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

[18] Yin, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 3 ed. Porto Alegre: Bookmon, 2005.

[19] Woosley, J. **Melhorar a cadeia de suprimentos de saúde e tomada de decisão na gestão de produtos farmacêuticos**, Tese de Doutorado não publicada, Universidade Estadual de Louisiana, Baton Rouge, LA, 2009.

[20] Viana, João José. **Administração de Materiais: Um Enfoque Prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

[21] Porter, M.E. & Teisberg, E.O. 2006, **Redefining health care: creating value-based competition on results**, Boston: Harvard Business School Publishing.