

|

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**NORIVAL MANTOVANI**

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO VAREJO: UM ESTUDO SOBRE AS  
ASSOCIAÇÕES DE FARMÁCIAS DO BRASIL E SUA INFLUÊNCIA  
SOBRE A COMPETITIVIDADE DOS AFILIADOS**

**São Caetano do Sul  
2010**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Mantovani, Norival

Contribuição para a compreensão do modelo de Associativismo utilizado no Brasil pelas Farmácias Independentes, como forma de conseguir aumentar a competitividade perante as grandes redes de farmácias / Norival Mantovani. 2010. 104 f.

Dissertação (Mestrado em Administração) –Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2010.

Orientação de: Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim

1. Indústria Farmacêutica - Brasil 2. Farmácias Independentes - Brasil 3. Competitividade.

# **NORIVAL MANTOVANI**

## **ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO VAREJO: UM ESTUDO SOBRE AS ASSOCIAÇÕES DE FARMÁCIAS DO BRASIL E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A COMPETITIVIDADE DOS AFILIADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Inovação Organizacional

**Orientador: Professor Doutor Sérgio Feliciano Crispim**

**São Caetano do Sul**

**2010**

# UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

**Campus II** – R. Santo Antonio, 50 – Centro – São Caetano do Sul - SP

Reitor: Prof. Dr. Silvio Minciotti

Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa: Prof. Dr. Eduardo Camargo Oliva

Gestor de Curso – Mestrado em Administração: Prof. Dr. Mauro Neves Garcia

Dissertação defendida em \_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

Prof. Dr. Silvio Minciotti

Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispim

Dedico este trabalho aos meus amados entes queridos que têm sido a alavanca de sustentação das minhas ações, dando-me incentivo e vigor para o alcance dos meus objetivos.

## Agradecimentos

Sempre que pensamos em agradecimentos vêm em nossa mente uma infinidade de pessoas que, de alguma forma, passaram por nossa vida durante o período do Mestrado. Mas são muitas pessoas, nem todas com o mesmo peso de participação, porém, todas com a mesma intenção: ajudar, orientar, colaborar etc. Não posso fazer referência a todas essas pessoas, até para não correr o risco de esquecer-me de algumas, todavia, farei referência àquelas que, sendo lembradas, representarão o carinho extensivo às demais.

Foi um período muito difícil, pois além dos compromissos decorrentes do curso de mestrado, enfrentei sério problema de saúde, podendo continuar nesta vida terrena graças à benevolência e segunda oportunidade que me foi oferecida pelo nosso Bom Deus, que é a quem eu tributo os meus mais profundos e sinceros agradecimentos.

Neste ano de 2010, além de pretender completar o Mestrado, estarei completando 40 anos de casado com a Marilda, minha esposa, companheira e namorada que, além de me tolerar durante toda a trajetória conjugal, foi uma grande impulsionadora e estimuladora para que eu fosse firme e não desistisse do cumprimento do desafio. Ainda no âmbito doméstico, devo um agradecimento muito afetuoso à minha filha Patricia, que além de estimuladora ainda foi aquela pessoa que esteve presente no meu dia-a-dia, acompanhando e torcendo pelo meu sucesso. De igual forma, embora dentro do seu perfil de torcer sem demonstrar a mesma euforia da irmã, devo render meus agradecimentos ao meu filho Norival Junior.

No âmbito acadêmico algumas pessoas tiveram um peso significativo. Em primeiro lugar devo fazer reverência ao meu Orientador, Professor Sérgio Crispim, que participou intensamente de todas as etapas do meu mestrado, sendo parte como Professor e parte como Orientador; figura muito especial, sensata, inteligente e cheia de sabedoria que nunca se furtou de rever um trabalho, marcar uma reunião, dar um telefonema, enviar um e-mail etc., enfim, foi e continua sendo uma pessoa com participação exponencial em meu aprendizado, a quem terei sempre o prazer de poder considerá-lo um verdadeiro amigo. Outros três professores tiveram uma passagem marcante: A

Professora Ana Cristina de Faria que além da sabedoria transmitida em suas aulas, motivação em todos os momentos em que ela sentia uma queda em minha energia, ofereceu-me o privilégio de ser seu parceiro em um artigo que foi aprovado e apresentado no XVII Congresso Brasileiro de Custos. Dois outros professores, Maria de Carmem (Carminha) e Leandro Prearo que, trabalhando conjuntamente, foram, ao mesmo tempo, vigorosos e pacientes em orientar-me na Disciplina de Pesquisa Metodológica. Sem exceções, todos os demais professores com os quais tive a oportunidade de conviver, devo meus agradecimentos pelos ensinamentos transmitidos e vínculo de amizade criado, não podendo deixar de fazer uma menção especial às pessoas da secretaria, em particular a Sra. Marlene, a quem taxei de “meu anjo da guarda”, seja pela retidão no cumprimento do dever, seja na orientação e ajuda no encaminhamento dos assuntos a ela atinentes.

Não poderia deixar de fazer referência a todos os colegas de mestrado pela consideração, amizade e respeito mútuos, desejando muitas felicidades a todos.

No campo profissional devo reverenciar e agradecer a figura do dono da empresa em que trabalho, Sr. Álvaro Gomes Junior, que compreensivamente prestigiou a minha realização do curso e deu sua permissão para que eu pudesse ausentar-me do trabalho sempre que as atividades do mestrado assim exigissem.

Enfim, reitero meus agradecimentos a todos e peço a Deus para conservá-los sempre com este espírito de solidariedade e amizade, com muita saúde!

TABELAS	Pg.
1 – Redes de Associações Afiliadas à Febrifar (2009)	3
2 – Resultados Quantitativos dos Questionários Enviados	78
3 – Coeficientes de Variação	80
4 – Teste de Kolmogorov Smirnov	83
5 – Teste KMO e Bartlett	85
6 – Teste MSA (Measures of Sampling Adequacy)	85
7 – Teste de Comunalidade	86
8 – Variância Total Explicada	87
9 – Matriz de Componentes Rotacionada	88
FIGURAS	
1 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria	11
2 – O Triângulo: Três Opções Diferentes de Estratégia	15
3 – Características das Três Opções de Posicionamento Estratégico	17
4 – O Impacto da Mudança Tecnológica Incremental e de Ruptura	21
5 – Outliers (Dados Atípicos)	90
QUADROS	
1 – Grandes Eventos da Área Farmacêutica	35
2 – Objetivos de Aplicação da Técnica de Análise Fatorial Exploratória	53
3 – Assertivas do Instrumento de Pesquisa	77
4 – Premissas subjacentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória	83

<b>SUMÁRIO</b>		<b>PG.</b>
1	Introdução	1
1.1	Origem do Estudo	1
1.2	Problematização do Tema	1
1.3	Objetivo do Estudo	3
1.4	Justificativa do Estudo	5
1.5	Delimitação do Estudo e Vinculação à Linha de Pesquisa	5
2	Referencial Conceitual	6
2.1	Estratégia e Competitividade	6
2.1.1	Porter e a Análise Estrutural das Indústrias	11
2.1.2	Delta Model de Hax e Wilde II	15
2.1.3	Disciplina dos Líderes de Mercado de Treacy e Wiersema	17
2.1.4	O Dilema da Inovação de Clayton Christensen	20
2.1.4.1	Por que a boa administração pode conduzir ao fracasso	20
2.1.5	A Importância das Alianças Estratégicas e Redes de Cooperação	22
2.1.6	Centrais de Compras e Negócios	26
3	O Setor de Farmácias	30
3.1	Antecedentes Históricos sobre as Farmácias	30
3.2	A Evolução da Farmácia no Brasil	35
3.3	O Setor de Farmácia na Atualidade	38
3.3.1	Classificação dos Produtos	39
3.3.2	Cadeia de distribuição de medicamentos e demais produtos para as farmácias	41
3.3.3	Varejo de Medicamentos	44
4	Metodologia	51
4.1	Amostra e Sujeitos da Pesquisa	54
4.2	Entrevistas Realizadas	54
4.3	Instrumento da Pesquisa	76
4.4	Resultados da Pesquisa Quantitativa de Campo	77
4.4.1	Análise e Discussão dos Resultados	77
4.4.2	Análise Descritiva da Pesquisa	77
4.4.3	Análise Descritiva dos Respondentes	78
4.4.4	Estatísticas Descritivas	79
4.5	Análise Fatorial Exploratória	81
4.5.1	Pressupostos de Aplicação da Técnica de Análise Fatorial Exploratória	82

4.5.2	Aplicação da Técnica de Análise Fatorial Exploratória	84
4.5.3	Testes e Estatísticas de Adequação da Análise Fatorial	85
4.5.4	Nomeação dos Fatores	91
5	Resultados e Conclusões da Pesquisa	93
6	Considerações Finais	98
6.1	Limitações da Pesquisa e Recomendações para Futuros Estudos	99
	Referências Bibliográficas	99
	Apêndice	103

## **Alianças Estratégicas no Varejo: Um Estudo sobre as Associações de Farmácias do Brasil e sua influência sobre a Competitividade dos Afiliados.**

### **Resumo**

As farmácias independentes têm nas associações uma alternativa para preservar a competitividade face às grandes cadeias. Entre as várias alternativas, o modelo que vem prevalecendo no Brasil é o das Centrais de Negócios (Compras e Serviços), que surgiram com o fim de gerar ganhos na escala dos associados. Dado este contexto, este trabalho teve como objetivo conhecer os serviços prestados pelas associações de farmácias e seus benefícios às farmácias integrantes e identificar a percepção dos gestores dessas farmácias independentes sobre esses serviços prestados pelas associações. A pesquisa exploratória baseada em entrevistas com dirigentes dessas centrais, associações e profissionais da área identificou os serviços prestados pelas associações. Na segunda fase da pesquisa foi feito um levantamento (survey) com 3.061 farmácias independentes e afiliadas as associações, tendo sido instrumentalizado com um questionário composto de 30 assertivas. Como técnica de mensuração dos resultados optou-se pela Análise Fatorial Exploratória, com o objetivo de identificar a estrutura das variáveis avaliadas. Os resultados indicam que as farmácias independentes, após ingressarem em associações, passam a obter vantagens nas compras conjuntas e nas demais atividades operacionais. Enquanto independentes, suas ações de marketing eram muito tímidas ou praticamente inexistentes, e a partir da associação, são desenvolvidos programas cooperados junto à mídia, além de material promocional. Também passa a haver uma padronização das fachadas e layouts das lojas, marcando de forma mais acentuada sua presença face à concorrência. Também o treinamento dos funcionários e a padronização dos métodos de trabalho destacam-se como melhorias derivadas da ação cooperada das farmácias.

**Palavras-chave:** Centrais de Negócios. Alianças Estratégicas. Setor de Farmácias. Competitividade.

**Abstract**

The independent drugstores have in the associations an alternative to preserve the competitiveness face to the great chains. Among the several alternatives, the model that it is prevailed in Brazil it is of the Central of Business (Shopping and Services), which emerged in order to generate gains in range of members. Given this context, this work was objective about the services provided by pharmacy associations and benefits to pharmacies and to identify members' perception managers of independent pharmacies on these services associations. The exploratory research based on interviews with leaders of these plants, associations and professionals identified the services provided by associations. In the second phase of research was a survey (survey) with 3061 pharmacies independent and affiliated associations, has been instrumental with a questionnaire consisting of 30 claims. As a measure the results we opted for exploratory factor analysis, with to identify the structure of variables. The results indicate that the independent pharmacies, after joining in associations, are to obtaining the joint purchasing and other operational activities. While independent, their marketing activities were very shy or virtually non-existent, and from the association, cooperative programs are developed with the media, and material. It shall be a standardization of the facades and layouts of stores, marking a more pronounced presence in the face of competition. Also the staff training and standardization of methods of work are as improvements resulting from the action cooperative pharmacies.

Key words: Central of Businesses. Strategic alliances. Drugstores Sector.

Competitiveness.

# **Alianças Estratégicas no Varejo: Um Estudo sobre as Associações de Farmácias do Brasil e sua influência sobre a Competitividade dos Afiliados**

## **1 Introdução**

### **1.1 Origem do Estudo**

As grandes redes de farmácias e drogarias, em função de seu enorme poder de barganha e modelos de gestão mais profissionalizados, têm intensificado a concorrência e trazido enorme pressão sobre as farmácias independentes, e principalmente para aquelas de menor porte localizadas nos grandes centros consumidores. No sentido de se proteger, as farmácias independentes têm no cooperativismo e associativismo uma alternativa para preservar a competitividade face às grandes cadeias. Entre as várias alternativas de associativismo o modelo que vem prevalecendo no Brasil é o das centrais de negócios, que representam uma evolução das centrais de compras. As centrais de compras surgiram como modelo de organização de pequenos varejistas que tinham por fim obter ganhos na escala de compra junto aos fornecedores. As centrais de negócios, além do propósito de obter melhores condições negociais, incorporam um leque de possibilidades de serviços aos associados, como centro de distribuição e/ou logística integrada, análises de mercado, desenvolvimento de marcas próprias, comunicação integrada, formação de recursos humanos, etc. Dado este contexto, a origem deste projeto de pesquisa está na necessidade de se buscar, dentro da amplitude de possibilidades estratégicas de negócios neste setor, as alternativas que atendam às pequenas farmácias, preservando sua competitividade e estimulando a concorrência. O associativismo pode ser uma alavanca para impulsionar este tipo de pequeno negócio com características paritárias, possibilitando uma competição em igualdade de condições.

### **1.2 Problematização do tema**

O ambiente competitivo do varejo tem sido impactado por uma série de tendências que levam ao acirramento da concorrência e exigem importantes

mudanças estratégicas. Entre as tendências podem ser destacadas: a globalização de negócio dos fabricantes e também dos varejistas; a comoditização crescente de produtos e tecnologias disponíveis; a crescente concentração na indústria e no varejo; e o desafio crescente de entregar mais valor aos consumidores, ou seja, mais por menos, entre outras. No contexto do varejo observa-se uma crescente busca dos consumidores por mais conveniência e a decorrente expansão dos formatos de lojas de vizinhança. Na disputa pelos clientes do varejo há uma polarização entre as grandes cadeias, que concentram parcelas crescentes do sistema de distribuição e caracterizam-se por gestão profissionalizada e grande escala de compra, e as pequenas cadeias ou varejistas independentes.

O setor de farmácias do Brasil, composto por mais de 55 mil farmácias, também vem sendo palco de mudanças profundas. As redes de farmácias, em função do maior poder de barganha e profissionalização, têm levado grande vantagem sobre as farmácias independentes e ocupam cada vez mais espaço no mercado, principalmente nos grandes centros consumidores.

É neste cenário de mudanças que as centrais de compras, que têm evoluído para o conceito de centrais de negócios e serviços, emergem, particularmente nos últimos cinco anos, como uma revolução invisível nos sistemas de distribuição em geral, operando através do modelo associativista. As centrais de compras, ou de negócios, são agrupamentos de operadores independentes criados para a obtenção de ganhos de escala de compra, desenvolvimento de sinergias em centrais de distribuição, e suprimento de serviços compartilhados visando ganhos de competitividade que não seriam possíveis sem alianças estratégicas.

As associações, quando se iniciam, de forma geral criam as Centrais de Compras, que têm como função primordial reunir grupos de farmácias independentes e exercer as atividades de suprimentos, objetivando obter preços mais baixos por meio da compra de grandes lotes de produtos que possibilita uma paridade competitiva frente às grandes redes. Neste sentido as centrais de compras podem se constituir na solução dos problemas enfrentados pelas farmácias independentes, principalmente se as associações apresentarem um leque de serviços complementares que tragam uma efetiva

melhora na rentabilidade e conseqüente aumento de competitividade dessas farmácias. (SOUZA, 2007).

**Dado este contexto propõe-se a investigação do seguinte problema de pesquisa:**

**Qual é a contribuição das Associações de Farmácias (Centrais de Negócios – Compras e Serviços) para a melhoria da competitividade das farmácias independentes a elas associadas?**

### 1.3 Objetivo do Estudo

Neste ambiente de acirrada concorrência, funcionando efetivamente no modelo associativista, operam atualmente no Brasil 32 associações de farmácias independentes, federadas à Febrafar – Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias, que reúnem 3.061 farmácias espalhadas por 12 estados brasileiros e mais o Distrito Federal (FEBRAFAR, 2009), conforme a tabela 1 abaixo:

Tabela 1: Redes de Associações Afiliadas à Febrafar (2009)

FEBRAFAR - REDES ASSOCIADAS					
Febrafar - Total de Farmácias no Brasil					3061
Rede	Cidade	U.F.		% Região	% Brasil
Região Nordeste			1279	<u>100,00</u>	<u>41,78</u>
FARMANOSSA	Fortaleza	CE	464	36,28	15,16
MULTMAIS	Salvador	BA	296	23,14	9,67
UNIFARMA	Natal	RN	317	24,78	10,36
BOA FARMA	Salvador	BA	137	10,71	4,48
REDEMAIS FARMA	João Pessoa	PB	65	5,08	2,12
				% Região	% Brasil
Região Sudeste			894	<u>100,00</u>	<u>29,21</u>
CITYFARMA	Rio de Janeiro	RJ	136	15,21	4,44
MULTIDROGAS	S.J. do Rio Preto	SP	120	13,42	3,92
FARMES	Praia do Suá	ES	66	7,38	2,16

FARMA & CIA	São Paulo	SP	61	6,82	1,99
DROGARIA TOTAL	Ribeirão Preto	SP	58	6,49	1,89
BLUEFARMA	Catanduva	SP	53	5,93	1,73
REDE ATUAL	Rio de Janeiro	RJ	52	5,82	1,70
FARMA 100	S.B.do Campo	SP	44	4,92	1,44
ENTREFARMA	BambuÍ	MG	39	4,36	1,27
BIODROGAS	Bauru	SP	37	4,14	1,21
FARMAVIP	Limeira	SP	34	3,80	1,11
FARMÁXIMA	Campinas	SP	34	3,80	1,11
UAI	Três Pontas	MG	33	3,69	1,08
DROGA REDE	Poços de Caldas	MG	32	3,58	1,05
FARMAFORT	Sorocaba	SP	31	3,47	1,01
NETFARMA	Descalvado	SP	27	3,02	0,88
SISFARMA	S.J. do Rio Preto	SP	20	2,24	0,65
FARMAVALE & CIA	Taubaté	SP	17	1,90	0,56
				% Região	% Brasil
Região Sul			728	<u>100,00</u>	<u>23,78</u>
AGAFARMA	Porto Alegre	RS	328	45,05	10,72
FARMA & FARMA	ItajaÍ	SC	139	19,09	4,54
HIPER FARMA	Curitiba	PR	104	14,29	3,40
TCHÊ FARMÁCIAS	Pelotas	RS	60	8,24	1,96
MAXIFARMA	Curitiba	PR	39	5,36	1,27
COOPERFARMA	Foz do Iguacú	PR	30	4,12	0,98
DROGAMAIS	Londrina	PR	28	3,85	0,91
				% Região	% Brasil
Região Centro-Oeste			160	<u>100</u>	<u>5,23</u>
NOSSA REDE	Goiânia	GO	106	66,25	3,46
ECONOMIA	Brasília	DF	54	33,75	1,76

Elaborada pelo Autor

Por outro lado, as redes de farmácias constituídas sob um mesmo CNPJ somam cerca de 300 empresas, reunindo aproximadamente 9.000 farmácias em todo o território brasileiro. Não existe uma regra estabelecida quanto ao

número mínimo de farmácias que permite classificar um agrupamento de farmácias como uma rede, todavia, para delimitar dimensões competitivas, a ABRAFARMA – Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias considera que as redes caracterizam-se por agrupamentos de no mínimo 6 farmácias sob um mesmo CNPJ.(ABRAFARMA, 2009).

Não obstante os esforços que têm sido realizados observa-se um crescimento lento no número de associações voltadas à melhoria das condições das suas afiliadas, conduzindo-nos ao seguinte objetivo de pesquisa alinhado ao problema acima exposto:

**Identificar a opinião dos gestores de farmácias independentes afiliadas a Associações (Centrais de Negócios – Compras e Serviços) sobre a contribuição dos serviços por elas prestados para o aumento da competitividade.**

#### **1.4 Justificativas do Estudo**

O presente estudo nasceu do interesse pelo destino das farmácias independentes, que em tese sobrevivem em condições competitivas desvantajosas em relação às grandes redes constituídas, não somente pelo seu pequeno porte, mas também pela dificuldade em implementar uma gestão mais profissionalizada. Neste sentido este projeto justifica-se por pelo menos três pontos importantes:

- Exploração de alternativas para a sobrevivência das pequenas farmácias, e em especial aquelas localizadas nos grandes centros consumidores, caracterizados por concorrência mais acirrada em função da presença marcante das grandes redes.

- Replicação das conclusões do estudo a outros setores do varejo que enfrentam situação semelhante ao das farmácias.

- Geração de benefícios econômicos e sociais derivados de mecanismos que limitem o intenso processo de concentração do varejo e estimulem a concorrência.

### **1.5 Delimitação do Estudo e Vinculação à Linha de Pesquisa**

O setor de farmácias é caracterizado por estrutura bastante heterogênea, sendo formado por várias redes de diferentes portes, sindicatos representativos, federações com funções de defesa patronal, farmácias independentes não necessariamente vinculadas a alguma associação, etc., além das associações de farmácias independentes, que são o foco deste estudo.

O presente trabalho pretendeu abranger as redes associativistas de farmácias independentes em funcionamento no Brasil, interligadas através de um modelo federativo por meio da Febrifar – Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias.

Quanto à Vinculação à Linha de Pesquisa, este trabalho está em consonância com a Linha de Pesquisa de Gestão e Inovação Organizacional por focar as Alianças Estratégicas e a sua aplicabilidade no setor de farmácias no Brasil, enfatizando a estratégia empresarial como meio para aumentar a competitividade e alavancar a rentabilidade das farmácias independentes afiliadas a associações de farmácias.

## **2 Referencial Conceitual**

### **2.1. Estratégia e Competitividade**

“O **processo de administração estratégica** é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média” (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

O uso da estratégia remonta a períodos distantes, e Sun Tzu, estrategista chinês, há 3.000 anos já afirmava que todos os homens podem ver as táticas utilizadas para a conquista, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas (GHEMAWAT, 2000).

O termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C), quando passou a significar “habilidades gerenciais” (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais tarde, no tempo

de Alexandre (330 a.C), adquiriu o significado de “habilidades para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global” (MINTZBERG e QUIN, 2001). Ainda, segundo estes mesmos autores, estratégia pode ser vista como o padrão ou o plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação de uma organização em um todo coerente.

Nalebuff e Brandenburger (1996) criaram a expressão Co-opetição como um conceito revolucionário que combina competição com cooperação, mostrando que o conceito tradicional de que “Negócio é Guerra”, onde a utilização dos termos: rechaçar a concorrência, capturar cotas de mercado, preços de arrasar, combater marcas, derrubar fornecedores, prender consumidores, entre outros, pode ser substituído por uma estratégia que implica em cooperação entre os diversos atores que movem os negócios: clientes, fornecedores, concorrentes e complementadores, criando condições para que todos ganhem, esclarecendo que complementadores são o oposto de concorrentes, pois são aquelas empresas que se utilizam de produtos ou serviços dos concorrentes para alavancar o seu, não importando se o concorrente também ganhará mais com esta ação.

Estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Empresas diferentes empregam palavras diferentes para alguns conceitos empresariais rotineiros. Por exemplo, algumas empresas empregam termos como “missão” ou “objetivo” ao invés de “metas”, e outras empregam “tática” em lugar de “políticas funcionais” ou “operacionais”. Contudo, noção essencial de estratégia é captada na distinção entre fins e meios (PORTER, 1986). Seguem algumas importantes referências sobre estratégia empresarial.

Quando se trata de estratégia e de seus diversos focos de abordagem, encontraremos uma infinidade de autores conceituando o tema conforme a visão de cada um, não restringindo a estratégia ao campo empresarial, utilizando a experiência de outros campos para introduzir os mesmos conceitos na área empresarial, porém, respeitando sempre os princípios que permitem o entendimento da visão de futuro que o tema propicia. Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), utilizando-se de uma infinidade de teorias que tratam da estratégia, fizeram um estudo profundo sobre o assunto, mapeando a

estratégia em dez escolas de pensamento, sobre as diversas maneiras de enxergar a estratégia empresarial. São elas:

### **1ª A Escola do Design**

A Escola do Design foi desenvolvida nos anos 60, focalizando a formulação da estratégia como um processo de desenho informal, de essência, predominantemente, de concepção. A Escola do Design, a partir dos seus conceitos-chave, influenciou as noções práticas de administração estratégica, dentre elas a famosa noção de SWOT – a avaliação dos Pontos Fortes (Strengths) e dos Pontos Fracos (Weaknesses), da organização à luz das Oportunidades (Opportunities) e das Ameaças (Threats).

### **2ª A Escola do Planejamento**

A Escola do Planejamento foi desenvolvida paralelamente a do Design, nos anos 60, e teve seu auge em publicações e práticas nos anos 70, tendo como base da sua concepção o aspecto formal, que implicava no procedimento formal, treinamento formal, análise formal e muitos números.

A escola do Planejamento é dividida em cinco estágios: O primeiro Estágio é o da Fixação dos Objetivos, onde os proponentes desta escola desenvolveram os procedimentos para explicar e quantificar as metas da organização. De acordo com os autores, valores ou metas são muito difíceis de se formalizar, daí, talvez, o chamado planejamento ter sido reduzido à quantificação de metas e uma forma de controle. O segundo estágio é o da Auditoria Externa, onde o principal objetivo é analisar as condições externas da organização e como essas condições poderão impactar a elaboração e execução do planejamento. O terceiro estágio é da Auditoria Interna, quando são analisados os pontos fortes e fracos na avaliação das competências da organização. O quarto estágio é o da Avaliação da Estratégia; para se chegar a este estágio serão necessários os desenvolvimentos de várias estratégias para permitir, no final, a escolha de somente uma; as análises para essa escolha levam em consideração a avaliação da estratégia competitiva, a análise de riscos, a curva de valor e o cálculo de valor para o acionista, todas essas análises e cálculos orientados para uma posição financeira. Finalmente, o quinto estágio se volta para a Operacionalização da Estratégia, quando a implementação propicia

liberdade para decompor, elaborar e racionalizar. De acordo com Steiner (1979), “todas as estratégias precisam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implementação.

### **3ª Escola do Posicionamento**

A Escola do Posicionamento, na formulação da estratégia, preocupa-se menos com a formalização e mais com o conteúdo da mesma; recebe este nome porque focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado. Conforme afirmam os autores, o ano de 1980 foi o divisor de águas, quando Michael Porter publicou *Competitive Strategy*, estimulando a necessidade por substância em qualquer plano estratégico.

### **4ª Escola Empreendedora**

A Escola Empreendedora não se preocupa com processos formais, análise de mercados e ou cenários da economia, muito pelo contrário, pois ela concentra todo processo de formação da estratégia num líder único, geralmente o dono da empresa, enfatizando aspectos intangíveis como intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério, podendo-se traduzir todos estes requisitos como visão do empreendedor.

### **5ª Escola Cognitiva**

De acordo com os autores, se quisermos realmente entender a visão estratégica e tentar entender as circunstâncias como elas se formam “precisamos sondar a mente do estrategista”, oportunidade em que se busca o uso das mensagens da psicologia para entrar na mente do estrategista.

### **6ª Escola do Aprendizado**

Na Escola do Aprendizado a estratégia não é resultado algum estudo prévio, ela acontece por conta das tentativas realizadas ao longo do tempo, sugerindo que este tipo de estratégia acontece com a experiência. Segundo os autores, os pesquisadores simpatizantes da abordagem dessa escola, descobriram que, quando ocorria um redirecionamento estratégico importante, este raramente tinha origem no esforço formal do planejamento e nem nas iniciativas da alta administração. Ao contrário, as estratégias se deviam a uma

variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas diferentes (algumas vezes de forma acidental ou por sorte, sem nenhuma consideração quanto às suas conseqüências estratégicas. Ao longo do tempo, essas pequenas ações provocavam as grandes mudanças.

### **7ª Escola do Poder**

A Escola do Poder é caracterizada pela formação da estratégia por meio de um processo de influência interdepartamental, usando o poder e política para negociar as estratégias que melhor atendam a determinados interesses. Mintzberg (1989) chamou de Jogos Políticos em Organizações todas as ações desenvolvidas dentro das empresas visando estabelecer as forças que acabam ditando as regras, não importando se de forma legítima ou ilegítima. Bolman e Deal (1997) formularam as proposições a respeito do mundo da política empresarial, passando pelas coalizões de grupos de interesse até as barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre os diferentes interessados.

### **8ª Escola Cultural**

A Escola Cultural tem muito a ver com a Escola do Poder. O Poder faz uma fragmentação da organização em busca do interesse próprio, enquanto que a cultura junta uma coleção de indivíduos dentro da organização, neste caso buscando o interesse comum. A cultura enraizada da empresa traz, para a estratégia, uma visão baseada em recursos da empresa, transformando-os em vantagem competitiva na medida em que tratam de recursos raros, inimitáveis e para os quais os concorrentes não podem encontrar substitutos.

### **9ª Escola Ambiental**

Para a Escola Ambiental os teóricos de organizações acreditam que a formulação de estratégias é um processo reativo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Os autores afirmam que os defensores desta visão tendem, como conseqüência, a considerar a organização passiva, algo que passa seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a pauta das suas ações.

## 10ª Escola de Configuração

Conforme afirmam os autores, esta Escola de Configuração é a combinação de todas as demais escolas. As pessoas desta escola, em busca da integração, agrupam os vários elementos da estrutura organizacional como um processo de transformação, utilizando todos os estágios necessários ao desenvolvimento, implementação e controle da estratégia.

Destas várias escolas a que mais se destaca atualmente é a Escola do Posicionamento de Porter, complementada pelas abordagens de Treacy e Wiersema, que serão tratadas no capítulo onde estes autores abordam a Disciplina dos Líderes de Mercado.

### 2.1.1 Porter e a Análise Estrutural de Indústrias

De acordo com Porter (1986), a “essência da estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. O grau de concorrência em uma indústria depende da dinâmica de cinco forças competitivas básicas, conforme apresentação na Figura 1, abaixo:

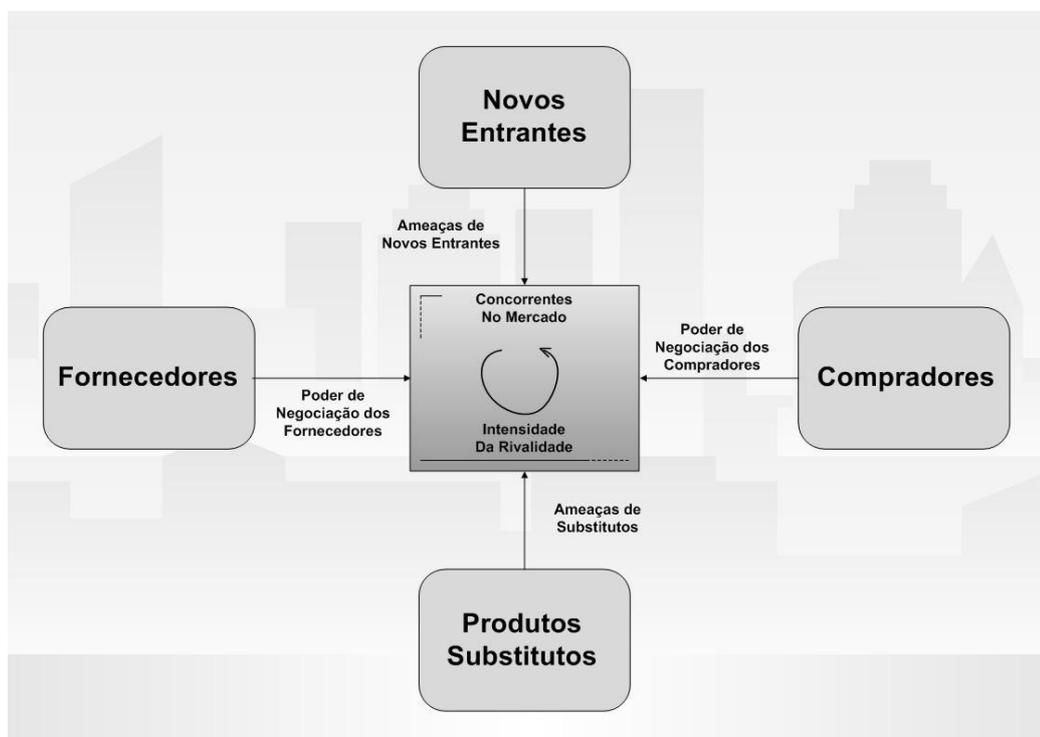


Figura 1: Forças Que Dirigem a Concorrência na Indústria

Fonte: Porter, 1986

O conjunto destas forças influencia o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno de longo prazo sobre o capital investido, ou seja, determina o conjunto das forças competitivas e, portanto, a rentabilidade da indústria. Seguem as forças e suas características segundo as proposições de Porter (1986):

### **a) Novos Entrantes – Ameaça de Novos Entrantes**

Qualquer nova empresa que entra para uma indústria traz com ela a vontade de ganhar parcela de mercado, podendo derrubar os preços ou fazer com que os custos dos integrantes sejam inflacionados. A ameaça de entrada depende das barreiras que existem ou que são criadas para os novos entrantes.

Existem seis fontes principais de barreiras de entrada:

**1ª) Economias de Escala:** referem-se às reduções nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto total aumenta. As economias de escala têm a função de forçar a empresa entrante a ingressar em larga escala, correndo o risco de forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala, sujeitando-se a uma desvantagem de custo.

**2ª) Diferenciação do Produto:** significa que as empresas instaladas possuem uma marca solidificada, contando com a lealdade dos seus clientes, que foram originados através de um esforço passado em publicidade, serviço de atendimento ao consumidor, diferenças dos produtos ou até mesmo por ter entrado primeiro na indústria.

**3ª) Necessidades de Capital:** ter que investir grandes volumes de recursos financeiros para permitir a competição cria uma forte barreira de entrada, principalmente se os recursos são exigidos para atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade ou para pesquisa e desenvolvimento (P&D).

**4ª) Custos de Mudança:** Os custos de mudança são originados quando um comprador passa a comprar o produto de que necessita de um

novo entrante, obrigando-se a se adaptar às exigências provocadas por esta mudança, com implicação de novos custos, tais como: treinamento dos empregados, eventual adaptação de equipamentos especiais, tempo para testes, necessidade de assistência técnica. Quando estes custos são altos, o novo entrante precisa oferecer atrativos que justifiquem esta mudança por parte do comprador.

**5ª) Acesso aos Canais de Distribuição:** Quando uma indústria já se encontra bem estabelecida, as empresas que a integram possuem uma distribuição que dificulta sobremaneira o ingresso de novos entrantes, que para conseguir algum êxito têm que desenvolver ações que permitam a sua aceitação, tipo descontos nos preços, patrocínio de campanhas promocionais, etc.

**6ª) Desvantagens de Custo Independentes de Escala:** As empresas estabelecidas em uma indústria, seja pelo tempo que lá estão, seja pelos grandes volumes que produzem, podem ter custos impossíveis de serem igualados pelos novos entrantes, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas. As vantagens mais críticas para as empresas estabelecidas são: Tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizagem e experiência.

### **b) Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes**

A rivalidade existente entre as empresas que compõem uma indústria é uma forma de disputa por posição utilizando-se de todas as táticas possíveis, como: concorrência de preços, publicidade, aumento das garantias dos produtos, etc.

Quando a concorrência se dá basicamente em preços, toda a indústria acaba perdendo rentabilidade, pois basta haver uma empresa reduzindo seus preços, que as demais rapidamente acompanham essa redução.

A rivalidade em uma indústria é caracterizada por diversos fatores estruturais, como: Concorrentes numerosos ou bem equilibrados; Crescimento

lento da indústria; Custos fixos ou de armazenamento altos; Ausência de diferenciação ou custos de mudança.

### **c) Barreiras de Saídas Elevadas**

Da mesma forma que existem as barreiras de entrada, existem também as barreiras de saída. Elas ocorrem quando existem fatores econômicos, estratégicos e até emocionais, que mantêm as empresas competindo mesmo que estejam obtendo baixos retornos. As principais barreiras de saídas são:

Ativos especializados: valores baixos de venda ou altos custos de transferência;

Custos fixos de saída: acordos trabalhistas, custos de restabelecimento;

Inter-relações estratégicas: inter-relação em termos de imagem, capacidade de marketing, acesso aos mercados financeiros, instalações compartilhadas;

Barreiras emocionais: forte identificação com a atividade, lealdade com os empregados, orgulho, etc.;

Restrições de ordem governamental e social: pressão do governo por causa do desemprego causado e dos efeitos econômicos regionais.

### **d) Pressão dos Produtos Substitutos**

Os produtos substitutos funcionam como um redutor de retornos de uma indústria, servindo para estabelecer um teto nos preços que são praticados com lucro. “Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria” PORTER, 1986).

### **e) Poder de Negociação dos Compradores**

A missão dos compradores de uma indústria é forçar para que os preços estejam cada vez mais baixos, limitando a capacidade de rentabilidade da indústria. O poder de cada grupo comprador depende do seu poder relativo no mercado que atua. Um grupo comprador é poderoso quando as seguintes condições forem atendidas: Ele está concentrado ou adquire grandes quantidades de produtos do vendedor;

Os produtos que ele adquire têm uma alta representação em seus próprios custos;

Os produtos são padronizados e não diferenciados;

Os custos de mudança não são representativos;

Ele consegue lucros baixos;

Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás, ou seja, aqueles com real condição de produzir os produtos que compram.

### **f) Poder de Negociação dos Fornecedores**

Contrariamente ao poder de negociação dos compradores, os fornecedores podem forçar a elevação dos preços e reduzir a rentabilidade das empresas participantes da indústria.

As condições que dão poder aos fornecedores são, via de regra, aquelas que agirão contra os vendedores: É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;

Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;

A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;

O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;

Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;

O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

#### **2.1.2 Delta Model de Hax e Wilde II**

O Delta Model ou Modelo Delta, segundo seus autores, Hax e Wilde II (2000), é um aperfeiçoamento da estrutura estratégica defendida por Michael Porter, que propôs duas maneiras excludentes de competir no mercado - baixo custo e diferenciação - as quais não conseguem explicar alguns casos bem sucedidos de estratégias utilizadas por algumas empresas.

O Modelo Delta é pautado por uma estrutura diferenciada de negócios e indica processos de adaptação para lidar com os desafios, incertezas e mudanças que são apresentados em um mercado tão competitivo. Esse

modelo reflete as várias maneiras de competir na economia, oferecendo três opções estratégicas, conforme Figura 2 e descrição abaixo:

## O TRIÂNGULO: TRÊS OPÇÕES DIFERENTES DE ESTRATÉGIA



Figura 2: O Triângulo: Três Opções Diferentes de Estratégia  
 Fonte: Hax e Wilde II, 2000

**a) Melhor produto:** Está relacionada às formas clássicas de concorrência por meio de baixo custo ou diferenciação. A empresa pode conseguir custos menores ao se lançar em uma economia de escala, na simplificação dos produtos e processos e em uma participação significativa no mercado. A diferenciação poderá ser alcançada por meio de tecnologia, imagem da marca, características adicionais ou serviços especiais. Como exemplos são citadas as empresas Hitachi e Nec, que estão entre os principais produtores de semicondutores para memória de pronto acesso dinâmicas (DRAM), segmento com curtos ciclos de vida dos produtos e preços cada vez mais baixos.

**b) Soluções para o cliente:** Essa opção está baseada em uma oferta mais ampla de produtos e serviços que satisfaça a maioria das necessidades do cliente. O foco está na capacidade econômica do cliente e não no produto, bem como em produtos e serviços personalizados para as necessidades específicas do cliente. O exemplo citado é da MCI, empresa de telecomunicações que oferece serviços especializados para cada tipo de cliente.

**c) Lock-in do sistema:** Esta opção abrange um espectro o mais amplo possível. Em vez de concentrar-se no produto ou no cliente, a empresa leva em consideração todos os participantes importantes do sistema, que contribuem para a criação do valor econômico. O relacionamento entre a empresa e o fornecedor passa a ter uma importância fundamental. Em particular, a empresa busca atrair e estimular os chamados “complementares” ou “complementadores”, que, diferentemente dos concorrentes, têm a função de aprimorar ou complementar o produto de uma empresa. O ponto máximo dessa iniciativa é tornar-se a dona do padrão vigente no mercado. No posicionamento de lock-in do sistema, o importante é o padrão próprio, que é uma força fundamental para impulsionar a lucratividade e a sustentabilidade. Talvez um dos exemplos mais fortes citados pelos autores como lock-in do sistema é o da Microsoft, cujo foco principal são todos os integrantes que agregam valor ao seu produto.

As três opções apresentam-se resumidas no Figura 3, abaixo:

## CARACTERÍSTICAS DAS 3 OPCÕES DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

	MELHOR PRODUTO	SOLUÇÕES PARA O CLIENTE	LOCK-INDO SISTEMA
Alcance	Descaracterizado: • Baixo custo	Ampla gama de produtos: • Pacotes	Estimular os complementares: • Variedade e número
	Cheio de qualidades: • Diferenciado	• Desenvolvimento conjunto  • Terceirização	• Arquitetura aberta
Escala	Produto: • Participação no mercado	Cliente: • Participação do cliente	Sistema: • Participação do complementar
	Conexão com o produto: • O primeiro no mercado  • Projeto dominante	Conexão com os clientes: • “Captação” do cliente  • Aprendizado  • Personalização	Conexão com o sistema: • Afastamento do concorrente  • Padrões próprios
Laços			

Figura 3: Características das 3 Opções de Posicionamento Estratégico

Fonte: Hax e Wilde II (2000)

### 2.1.3 A Disciplina dos Líderes de Mercado de Treacy e Wiersema

“Escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado”

De acordo com os autores, Treacy e Wiersema (1998), a Disciplina dos Líderes de Mercado é uma decisão tomada pela empresa, que vai muito além de uma política estratégica. A estratégia é mutável e redirecionável de acordo com as próprias mutações do mercado, enquanto que a disciplina estabelecida pelos líderes é perene, tornando-se a “vida da empresa”, como um guia imutável, o que poderá permitir que ela se torne e permaneça a número um em seu segmento.

A mensagem principal desses autores é de que nenhuma empresa pode ter sucesso nos dias atuais tentando ser tudo para todos. Ela precisa encontrar o valor único que somente ela pode entregar a um mercado escolhido. Neste sentido, os autores definiram e desenvolveram três conceitos. O primeiro

conceito é a proposição de valor, que é a entrega de uma combinação de valores – preço, qualidade, desempenho, seleção, conveniência, etc. O segundo conceito é a combinação de processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura que dá a uma empresa a capacidade para cumprir sua proposição de valor. É no terceiro conceito que se encontram as disciplinas de valor distintas, porque cada uma produz um tipo diferente de valor para o cliente. Os autores identificaram três disciplinas de valor e recomendam que as empresas adotem uma delas para estabelecer a sua marca no mercado, será o seu ponto forte, aquilo que marcará a sua reputação. Isto não significa abandonar as outras duas, pelo contrário, significa que as outras duas precisarão estar em um nível de aceitação perante seus concorrentes.

A primeira disciplina é chamada de valor de excelência operacional. Sua proposição aos clientes é simples: preço baixo e atendimento sem discussões. Um exemplo típico desta espécie de empresa é a Wal-Mart, cuja abordagem é o varejo de massa sem a preocupação com produtos supérfluos.

A segunda disciplina de valor é chamada de liderança do produto. Sua proposição aos clientes é a oferta do melhor produto. Os líderes nesse tipo de disciplina têm um compromisso com a inovação, portanto, não constroem um único produto, ano após ano estão desenvolvendo novos produtos a fim de garantir que terá sempre o melhor produto para oferecer aos seus clientes. Um exemplo desse tipo de líder é a Nike, que igualmente a outros líderes da mesma espécie, não tem a concorrência com base nos preços, mas sim com base no desempenho dos produtos que cria.

A terceira disciplina é denominada de intimidade com o cliente. Sua proposição focaliza não a entrega daquilo que o mercado deseja, mas aquilo que os clientes específicos desejam. Essa intimidade com o cliente faz com que a empresa não busque uma única transação com o cliente, pois o que eles buscam e cultivam é o relacionamento de longo prazo. Propõe ao cliente a melhor solução provendo todo o suporte necessário para que ele atinja os seus resultados. Um exemplo citado pelos autores de empresa que pratica este modelo é a Airborne Express, sendo muito bem sucedida num mercado altamente competitivo pelo fato de se esforçar consistentemente para atender melhor seus clientes selecionados.

Os atuais líderes de mercado compreendem em que batalha estão empenhados. Eles sabem que precisam se concentrar em dar, aos seus clientes, aquilo que estes mais valorizam. Eles redefinem valor elevando as expectativas dos clientes em relação àquele componente de valor que optaram por salientar.

O preço é um desses componentes. Antes, quando os custos subiam, imediatamente elevavam-se os preços, de forma a garantir as margens de lucros. Atualmente esta regra não pode ser mais aplicada, pois o cliente não aceita simplesmente essa elevação. Isto obriga as empresas a reduzir permanentemente os seus custos, como condição para continuarem competitivas.

O tempo é outro componente de valor. Os estilos *fast-food* e *drive-through*, revolucionários quando surgiram, já são vistos como demasiado calmos pelos clientes, que esperam e exigem um atendimento mais rápido ainda. Os clientes de hoje exigem operações via aérea, *on-line* e em tempo real. As empresas empenhadas neste modelo consideram a velocidade um fator competitivo-chave.

O atendimento diferenciado é outro componente de valor. Até pouco tempo atrás, somente os clientes rotulados como especiais recebiam um tratamento diferenciado. Aquilo que no passado era especial – atendimento rápido, impecável e responsivo – tem se tornado lugar-comum. Serviços realmente especiais estão sendo redefinidos. Como exemplo, os autores indicam que a IBM e a DEC estão descobrindo que muitos clientes não desejam comprar apenas equipamento. Eles querem que os fornecedores projetem, construam, instalem, operem, aperfeiçoem e mantenham em funcionamento redes inteiras de computadores. Muitas vezes os clientes querem terceirizar tudo.

Outro componente de valor é a qualidade. O cliente já não aceita mais que a qualidade seja um componente extra, algo que pode ser agregado ao produto. Ele exige que a qualidade seja algo que faça parte da natureza do produto. A capacidade para criar produtos de alta qualidade e baixo custo, sustentou o crescimento corporativo do Japão. Empresas como Canon, Honda e Nec cresceram, nos últimos anos, de 200 a 300%, num ritmo alucinante, tudo

graças à criação e comercialização de produtos novos e superiores aos demais.

Com base neste contexto, os autores criaram quatro novas premissas, apresentadas, abaixo, resumidamente:

1ª) A elevação de preços não pode acompanhar, na mesma intensidade, a elevação de custos. A tônica deve ser a redução dos custos;

2ª) Os clientes querem um atendimento rápido, sem atropelos, impecável;

3ª) Os clientes exigem serviços especiais;

4ª) As empresas não podem mais fazer concessões na qualidade e nas características dos produtos.

#### **2.1.4 O Dilema da Inovação de Clayton Christensen**

Christensen (2003) aborda, de forma bastante analítica, uma série de regras, resultado de suas pesquisas, casos de sucesso e também de fracasso, visando submeter ao julgamento dos administradores quando os princípios de uma boa administração devem ser seguidos e quando princípios alternativos são mais apropriados. A essas regras dá-se o nome de “princípios da inovação de ruptura”.

O Dilema da Inovação tem a intenção de ajudar muitos gerentes, consultores e acadêmicos, seja em fábricas ou em empresas de prestação de serviços, com alta ou baixa tecnologia, em ambientes de evolução lenta ou de mudanças rápidas. A tecnologia, conforme o autor, “significa o conjunto de processos pelos quais uma organização transforma mão-de-obra, capital, materiais e informação em produtos e serviços de grande valor”.

Este conceito de tecnologia, portanto, estende-se além da engenharia e da produção, para abranger toda a extensão de marketing, investimento e processos de administração. Inovação refere-se à mudança em uma dessas tecnologias.

##### **2.1.4.1 Por que a Boa Administração Pode Conduzir ao Fracasso?**

O mesmo autor atribui à estrutura falha três descobertas. A primeira é a distinção entre o que ele chama de tecnologias incrementais e aquelas de rupturas.

A segunda é que a evolução tecnológica anda mais depressa do que os fabricantes necessitam. E a última das três descobertas é que o investimento agressivo em tecnologias de ruptura, por parte de empresas estabelecidas, não é uma decisão financeira racional. Já, os investimentos realizados, mesmo nas mais complexas tecnologias incrementais, raramente trouxeram algum tipo de fracasso para as empresas líderes.

Para a primeira descoberta, tem-se que as tecnologias que dão suporte à melhoria do desempenho dos produtos dão-se o nome de tecnologia incremental, que significa, em síntese, introduzir novos componentes a um produto existente visando melhorar a sua qualidade e o seu desempenho. E isto é tido como o comportamento mais normal, pois nenhuma empresa, em sã consciência, faria investimentos incrementais em seus produtos se não fosse para melhorar a sua performance.

Contudo, ocasionalmente, surgem as tecnologias de ruptura, que resultam na criação de produtos com um pior desempenho, pelo menos em sua fase inicial. Os produtos baseados nesta tecnologia são, geralmente, mais baratos, mais simples, menores e mais convenientes de usar, e esta proposição de valor é que traz vantagens adicionais de valor para os clientes. Há muitos exemplos trazidos por esse autor: Pequenas motocicletas *off-road*, introduzidas na América do Norte e Europa por Honda, Kawasaki e Yamaha foram tecnologias de ruptura quando relacionadas às gigantes motos *over-the-road*, Harley-Davidson e BMW. Transístores foram tecnologias de ruptura frente aos tubos a vácuo.

Na segunda descoberta da estrutura falha, o autor trata das trajetórias da necessidade de mercado versus melhoria da tecnologia, observando-se que as tecnologias podem progredir mais rápido do que a demanda do mercado, conforme ilustração da Figura 4, significando que os fornecedores costumam oferecer aos clientes mais do que eles necessitam ou estariam dispostos a

pagar.

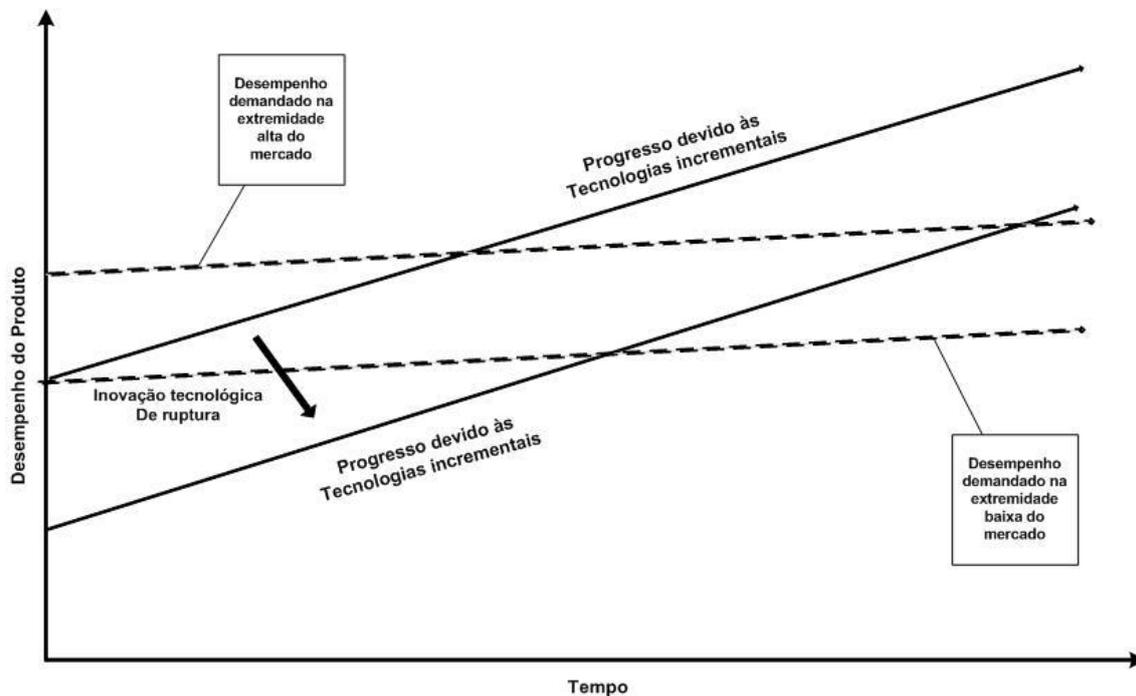


Figura 4 – O Impacto da mudança tecnológica incremental e de ruptura

Fonte: Christensen (2003)

A última descoberta da estrutura falha, a qual consiste na conclusão da irracionalidade em grandes investimentos em tecnologias de ruptura, tem três fundamentos: O primeiro é de que os produtos são mais simples e mais baratos, gerando menores margens de lucro. Segundo é que as tecnologias de ruptura chegam primeiro em mercados emergentes e insignificantes. E terceiro, é que os consumidores clientes de empresas líderes não querem, e às vezes nem podem, usar os produtos oferecidos pelas tecnologias de ruptura (CHRISTENSEN, 2003).

### 2.1.5 A Importância das Alianças Estratégicas e Redes de Cooperação

As teorias que justificam as alianças estratégicas foram concebidas por meio de estudos desenvolvidos a partir da década de 70, na Europa e Escandinávia. Nos Estados Unidos, as primeiras pesquisas sobre esse tema datam de 1986, e no Brasil este é um tema que tem sido explorado particularmente nos últimos dez anos (CRAVENS; PIERCY; SHIPP, 1986, apud OLIVEIRA, 2000).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson, 2008, “uma **aliança estratégica** é uma estratégia de cooperação em que as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva”. Conforme estes mesmos autores, quando as atividades empresariais se complementam, formando elos entre elas, essas alianças permitem que as empresas envolvidas alavanquem seus recursos e capacitações próprios, enquanto seus parceiros, também envolvidos na aliança, trabalhem no desenvolvimento de outras capacitações e recursos criando, no final, um aumento na sedimentação das novas vantagens competitivas. Conforme as citações destes autores, as alianças cabem em qualquer tipo de atividade e para qualquer porte de empresa. São mencionados, a título de exemplo, as famosas alianças entre Fujitsu e AMD e Cisco, Dell e a Microsoft (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

As pequenas empresas brasileiras, em razão das suas características peculiares (dificuldades de acesso ao crédito, às tecnologias, ao treinamento das suas equipes, ao dinamismo exigido na visão mercadológica, etc.) têm sido duramente atingidas pelo intenso e complexo processo de mudanças do ambiente competitivo. Cooperativismo, associativismo e quaisquer outros adjetivos que possam ser usados para as iniciativas que produzem as alianças entre empresas são, inexoravelmente, fruto de três variáveis fundamentais: globalização dos mercados, processos tecnológicos altamente desenvolvidos e principalmente maior nível de exigência do mercado consumidor. Mesmo para empresas locais que ainda não percebem a presença de grandes grupos de investidores nas redes de farmácias, sentem as pressões de custos e de qualidade por parte de clientes e fornecedores, que muitas vezes, já estão inseridos na competição global (SERRENTINO, 2007).

Os conceitos de alianças estratégicas vêm sendo muito explorados recentemente por diversos autores, e é assim que se irradia uma maior conscientização para o problema, ou melhor, para a solução do impasse em que se encontram essas pequenas empresas.

Lipnack e Stamps (1994) apud Varise (2007) declaram que o segredo das empresas em rede consiste em trabalhar em conjunto sem trazer à tona os segredos essenciais do negócio, compartilhar abertamente áreas bem

definidas e cooperar, sem esmorecimento, até obter um pensamento comum entre os participantes. Para os autores, essas redes devem fazer seus negócios em conjunto, porém mantendo-se independentes, com suas próprias finanças, funcionários e, ao mesmo tempo, atuando como se fossem uma só, somando recursos e fazendo intercâmbios complementares. Dessa forma, tais organizações podem alcançar metas que considerariam inatingíveis, caso agissem isoladamente. Entretanto, enfatiza-se que estas iniciativas requerem um novo modo de pensamento para que possam ter êxito, considerando-se as características e atitudes expostas.

Lipnack e Stamps (1994) apud Varise (2007) enumeram cinco princípios fundamentais atrelados às redes de sucesso: propósito unificador (missão), participantes independentes empenhados, sistema voluntário de interligação, multiplicidade de líderes (pessoas que assumem responsabilidades específicas) e interação entre diferentes níveis. Segundo os autores, a mais rudimentar rede exige pelo menos os três elementos: propósito, participantes e interligações. Não basta, contudo, ter claros esses cinco princípios, mas sim, é necessário equilibrá-los com a cooperação e competição, caso contrário, o resultado será o fracasso. As vantagens competitivas da cooperação surgem da realização conjunta de fatores que não podem ser realizados isoladamente e a vantagem cooperativa da competição surge da capacidade de inovação e da luta pela excelência, convertendo-se na co-opetição, conforme enfatizam Nalebuff e Brandenburger (1996).

Para Das e Teng (1997) as alianças estratégicas se referem a acordos cooperativos entre firmas, focadas na busca de objetivos estratégicos mútuos. Como exemplos de alianças estratégicas, os autores citam as *joint-ventures*, pesquisa e desenvolvimento em conjunto, licenciamento, entre outras.

As empresas podem superar suas fraquezas, criar valor e melhorar o seu desempenho aliando-se com outras empresas. As empresas são confrontadas com os incentivos e os riscos relacionados às alianças estratégicas, devendo buscar o equilíbrio estrutural por meio do estudo do papel desempenhado pelos incentivos e riscos nessas parcerias, seja com empresas de mesma atividade ou de atividades complementares. Através de alianças estratégicas, as empresas têm incentivos para obter diversos tipos de benefícios que surgirão das alianças e, em contrapartida, serão confrontadas

com os riscos de oportunismo e apropriação por parte do outro. Assim, propõe-se que as empresas que decidam formar uma aliança com outras, devam considerar os incentivos e os riscos, ou seja, as vantagens e desvantagens do novo modelo (YANG, 2001).

Artigo de Kahalas e Suchon (1995) define essas parcerias como acordos de médio e longo prazo entre duas ou mais firmas, que são mais substanciais do que as transações normais de mercado restrito, mas não requerem aquisição ou fusão. Como exemplos são citados acordos de licenciamento, relacionamentos com fornecedores-chave e projetos de desenvolvimento conjunto de produtos.

A estrutura organizacional das micro e pequenas empresas as deixam muito vulneráveis às rápidas mudanças no ambiente competitivo, obrigando essas empresas a buscarem abrigo nas alianças que lhes permitam atingir melhores níveis de oportunidades e competitividade.

No Brasil, a formação das redes de cooperação vem ganhando grande impulso nos últimos anos significando, em muitos casos, o único caminho viável para o desenvolvimento ou até mesmo para a sobrevivência de alguns setores econômicos. Essas redes de cooperação surgem nas mais diversas áreas empresariais, tais como indústria de móveis, comércio de medicamentos e ferragens, supermercados, confeitarias, lojas de autopeças, cafeterias, serviços automotivos, lavanderias, academias de ginástica, laticínios e padarias, entre outros.

As associações podem ser constituídas, dentre outras formas, pela aquisição de partes de capital, pela formação de parcerias, ou ainda pela transferência da realização de atividades da empresa para estruturas compartilhadas, que são montadas em ambientes externos. As razões que levam as empresas a optarem pelo caminho da cooperação são variadas. Além de permitir que essas empresas cooperativadas possam ter uma concentração no seu *core business*, alguns ganhos teóricos indicados na bibliografia advêm de melhoria na produtividade, da redução de custos, da poupança de recursos, do acesso a novos mercados, a novas tecnologias, a mão-de-obra e fornecedores, do aumento do poder de barganha em compras e comercialização, da troca de experiências, do maior acesso a informação e a instituições e programas governamentais (ROMAN; BECKER, 2008).

Este panorama tem despertado grande interesse de pesquisadores haja vista a vasta literatura encontrada nos meios acadêmicos. São estudadas as formas de organização dessas empresas cooperativadas, seus costumes, seus modelos de governança e os aspectos legais que envolvem as associações, todavia os estudos desenvolvidos no Brasil sempre caminham para mostrar os resultados conjuntos uma vez que ainda não se dispõe de dados individuais que mostrem a comparação de desempenho atual versus aquele que possuía antes da associação. De certa forma é compreensível esse comportamento, pois o modelo ainda é novo, numa fase que podemos considerar de experimental, onde as informações não se encontram disponíveis e as próprias empresas integrantes das redes não estão dispostas a disponibilizá-las.

Já, no mercado americano, as alianças estratégicas encontram-se mais enraizadas e testadas, a ponto de criar uma preocupação com os casos de insucessos, levando os especialistas a desenvolverem mecanismos voltados à orientação que conduza a uma aliança estratégica duradoura.

Das e Teng (1997) afirmam que a gestão e sustentação de uma aliança estratégica têm profundas implicações com o equilíbrio que é mantido entre cooperação e competição e que essa gestão é uma tarefa complexa, e que uma aliança pode ser sustentada se os membros participantes compreendem as suas opções, bem como as conseqüências do exercício de cada opção.

As alianças estratégicas têm sido reconhecidas como áreas com potencial para o comportamento oportunista por parte dos parceiros. Assim, uma empresa precisa ter um nível adequado de confiança no comportamento cooperativo do seu parceiro. Na verificação da noção de confiança no parceiro da cooperação em alianças, sugere-se que sejam examinadas duas fontes distintas: confiança e controle, partindo-se do princípio que confiança e controle são conceitos paralelos e que seu relacionamento é de caráter complementar na geração da confiança. Os estudos sobre o tema permitem que se afirme que a falta de cooperação e o comportamento oportunista dos parceiros são as causas para a elevada taxa de insucesso nas alianças (DAS; TENG, 1998).

Gerir os diferentes tipos de riscos em alianças estratégicas é uma tarefa complexa. Os autores Das e Teng (1999) propõem um quadro global de gestão de risco, com duas componentes. Primeiro é focado o chamado risco

relacional, que é o risco de cooperação interempresas e o segundo é o risco de desempenho, que são todos os outros fatores que afetam negativamente o desempenho da aliança.

No risco relacional há a preocupação com a probabilidade de que as empresas parceiras faltem com o compromisso para com a aliança e que os seus possíveis comportamentos oportunistas possam comprometer as perspectivas da aliança.

O risco de desempenho é a probabilidade de que uma aliança possa falhar, mesmo quando as empresas parceiras empenhem-se plenamente. Apesar dos esforços das empresas parceiras, uma aliança ainda pode falhar por causa de fatores internos e externos, além do risco relacional apresentado anteriormente. As fontes de risco de desempenho incluem fatores ambientais, como alterações de política de governo, guerra, recessão econômica, fatores de mercado, como a concorrência feroz e flutuações da demanda, e fatores internos, como a falta de competências em áreas críticas, ou, ainda, por pura má sorte. (DAS; TENG, 1999)

Os mesmos autores, Das e Teng (2000), afirmam ainda, que as instabilidades de alianças estratégicas referem-se a grandes mudanças ou dissoluções de alianças, que não são planejadas, envolvendo um ou vários parceiros. Sugere-se que as alianças estratégicas sejam os locais onde as forças conflitantes se desenvolvem e podem ser vistos como sendo constituídos por três pares de forças concorrentes, ou seja, a competição contra a cooperação, a rigidez versus a flexibilidade e o curto prazo versus a orientação de longo prazo.

### **2.1.6 Centrais de Compras e de Negócios**

Num mercado tão competitivo, onde, além da comercialização dos produtos clássicos de uma farmácia, como medicamentos e não-medicamentos, a pressão pelo aumento da rentabilidade faz com que as grandes redes procurem alternativas para ganhar fatias da concorrência e aumentar a rentabilidade. Serviços de entrega de medicamentos no domicílio do cliente (*Delivery*), vendas através da internet (*e-commerce*), recebimento de contas diversas, água, luz, telefone, etc., recarga de telefones celulares,

terminais para saques de valores e depósitos bancários, vendas de seguros e cartões de crédito são exemplos de serviços já prestados pelas redes de farmácias e não disponíveis nas farmácias independentes.

O período após 1980 foi marcado por vertiginosas modificações no ambiente competitivo das empresas. Os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação à qualidade dos produtos e à rapidez na entrega. Nesse ambiente mutável, obviamente houve impacto significativo tanto na concepção do próprio foco dos negócios quanto na forma de gerenciar as organizações. (NOHARA; ACEVEDO, 2001)

A incorporação de serviços ao rol de produtos vendidos no varejo é um processo irreversível e a capacidade que o setor tem de compreender as motivações e necessidades dos consumidores, monitorando seu comportamento efetivo de consumo, permite antecipar as demandas dos clientes, oferecendo soluções que facilitem suas vidas.

A concentração no fornecimento e no varejo exerce uma pressão muito forte sobre a rentabilidade do setor varejista, particularmente sobre os operadores de menor porte que não dispõem do poder de barganha, pois somente conseguem adquirir pequenos lotes de produtos. Essa situação é aumentada pelo fato de o consumidor querer mais por menos e por encontrar-se na condição de poder escolher.

Este conceito de união de forças buscando um poder competitivo maior não é uma prática utilizada somente por pequenos varejistas. Um bom exemplo de união de empresas varejistas de grande porte foi a união havida com as redes Colruyt (Bélgica), Conad (Itália), Coop (Suíça), E.Leclerc (França) e Rewe (Alemanha), todas entre as líderes em seus países, criaram, em 2006, a Coopernic para fazer a função de associação destas gigantes do varejo em supermercados, atuando em 17 países com 17.500 pontos de venda. (SOUZA, 2007)

O conceito de centrais de negócios é uma evolução das centrais de compras, que já existem no mercado europeu há mais de 100 anos. O nascimento das centrais começa sempre com a modalidade de compras que, de início, é o que causa maior pressão sobre a rentabilidade. Aos poucos, quando as empresas participantes começam a perceber os bons resultados da

associação, procuram inserir outras atividades outrora impossíveis de serem desempenhadas isoladamente.

O cenário vale para todos os tipos de varejos e fazem com que somente aquelas empresas que consigam melhor se estruturar, tanto estratégica como gerencialmente, consigam alcançar uma rentabilidade acima dos padrões normais do mercado.

Em todos os setores, cada vez mais o crescimento das expectativas dos consumidores obriga as empresas a encontrar soluções inteligentes para maximizar a rentabilidade dos negócios. A extrema competitividade impõe reduções gradativas na rentabilidade, por causa da redução da demanda, contribuindo para uma maior concentração.

Um dos obstáculos ao crescimento de forma estruturada do setor varejista é a informalidade ainda presente. De maneira consciente não há uma preocupação com o controle efetivo dos negócios, como forma de criar uma proteção contra as altas taxas de impostos da política tributária brasileira.

Os últimos 15 anos têm sido marcados por uma concorrência crescente, preocupada com um consumidor cada vez mais exigente em busca de mais por menos, levando as empresas a buscar o atendimento das novas demandas com maior eficiência, como condição para continuarem crescendo (SERRENTINO, 2007).

As estratégias para gerir os negócios vêm se transformando cada vez mais, e o avanço tecnológico em busca de uma maior agilidade e racionalização tem contribuído para uma redução de custos, sempre buscando uma maior rentabilidade. (GOUVEIA; SERRENTINO, 2002). Dentro desse contexto faz-se necessária a busca de novos caminhos para os pequenos varejos, em especial as farmácias independentes, como forma de poder fazer frente às grandes redes.

A Febrafar – Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias é um bom exemplo de busca de soluções para as farmácias independentes. Hoje já são 32 redes de farmácias independentes espalhadas por 12 estados brasileiros, mais o Distrito Federal, e associadas à Febrafar, com 3.061 farmácias independentes associadas a essas redes.

Outro exemplo é o da Refarma – Rede Brasileira de Farmácias e Drogarias que congrega um total de 1.208 farmácias independentes nos

estados de São Paulo, Goiás, Minas Gerais, Tocantins, Paraíba e Distrito Federal.

Com os mesmos objetivos, porém com uma natureza jurídica diferente, existe a rede de Drogarias Farmais, que até o momento tem funcionado com a forma de *franchising* (franquia). Uma franquia é uma relação legal e comercial entre o proprietário de uma marca registrada, marca de serviço, nome comercial ou símbolo publicitário e um indivíduo ou grupo de indivíduos que querem utilizar essa identificação em um negócio.

A lei nº 8.955/94, de 15 de dezembro de 1994, define franquia empresarial como o

“sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”.

O franqueador é a empresa detentora da marca, que idealiza, formata e concede a franquia do negócio ao franqueado que é uma pessoa física ou jurídica, que adere à rede de franquia. No sistema de *franchising*, o franqueado investe recursos em seu próprio negócio, o qual será operado com a marca do franqueador e de acordo com todos os padrões estabelecidos e supervisionados por ele. O franqueador governa o método de conduzir um negócio entre as duas partes. Geralmente, o franqueado vende bens ou produtos fornecidos pelo franqueador ou vende produtos ou serviços que vão de encontro aos padrões de qualidade do franqueador. A Franchising é baseada na confiança mútua entre o franqueador e o franqueado. O franqueador fornece a perícia empresarial, isto é, planos de marketing, apoio à gestão, assistência financeira, formação, etc. que de outra maneira não estaria disponível para o franqueado. O franqueado traz à operação de *franchising* o espírito empreendedor e o esforço necessários para fazer da *franchising* um sucesso, remunerando o franqueador, via de regra, com uma comissão que é calculada sobre o volume de vendas efetivado pelo franqueado (DOSDIN FRANCHISING, 2009; VARISE, 2007).

São 480 farmácias com a marca Farmais espalhadas pelos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Rio de

Janeiro e Minas Gerais, que foi recentemente adquirida por um grande banco de investimentos, BTG Pactual, não se sabendo, ainda, se o modelo será mantido.

Os casos registrados sejam na forma de associativismo, cooperativismo ou franchising, representam cerca de 10% do universo de farmácias em funcionamento no território nacional.

### **3 O Setor de Farmácia**

#### **3.1 Antecedentes Históricos sobre as Farmácias**

O presente referencial conceitual, com toda a abrangência que é apresentado, está embasado nos registros históricos existentes nos arquivos da Farmácia Homeopática Almeida Prado, 2009, que é a farmácia mais antiga de que se tem registro no Brasil.

Etimologicamente a palavra farmácia advém do vocábulo grego pharmakon, que significa remédio. Outros sugerem uma conexão com o termo egípcio ph-ar-maki ou “que proporciona segurança”. Porém, a farmácia como ciência começou a existir muito antes que a própria denominação. É impossível saber a sua origem exata, porque desde épocas remotas o homem já manipulava ervas como meio de aliviar as suas dores. Estudos mostram que os povos da pré-história já tinham um conhecimento considerável sobre as ervas medicinais.

A grande maioria das sociedades primitivas acreditava que os espíritos malignos invadiam os corpos, provocando as doenças. Os curandeiros eram os responsáveis por descobrir e eliminar o mal que afligia os homens e eram eles os manipuladores oficiais das ervas. No período paleolítico, o interesse dos povos pelas ervas os fizeram gravar em ossos uma grande quantidade e variedade de plantas. E isso há 80 mil anos. Surgiram então as primeiras civilizações e em muitas delas podemos encontrar referências do uso das plantas como terapêutica.

A história da farmácia e da medicina teve quatro grandes fases: a religiosa, a filosófica, a experimental-científica e a teologicamente física positiva.

- Fase religiosa: escritos sagrados publicados no ano 2700 a.C., chamados de Pent-Soo, davam as noções sobre farmácia e medicina chinesas. Os Vedas, livro sagrado dos hindus que também era utilizado pelos egípcios e pelos persas, continha informações sobre a medicina e a utilização de medicamentos. No Egito, os sacerdotes e os profetas exerciam a medicina. Suas receitas eram mantidas em segredo nos templos.

- Fase filosófica: teve início com os gregos que receberam o conhecimento dos egípcios. A figura do médico apareceu nessa fase, representada pelo cirurgião Esculápio – o deus da medicina. Utilizava como símbolos a cobra e o galo, que significava a prudência e a vigilância.

- Fase experimental-científica: iniciou-se após a divisão do império de Alexandre, O Grande. Surgiu a escola de Alexandria. As escolas foram separadas em dogmática e empírica, que tinha como fundamento o estudo experimental dos medicamentos. Nessa época, foram desenvolvidas as fórmulas complicadas, surgindo a polifarmácia, que é a prescrição de muitos medicamentos.

- Fase teológica-metafísica positiva: sob a influência do cristianismo, a medicina tornou-se novamente religiosa, pois se relacionou a cura ao culto dos santos.

Existem registros que, por volta do século 5 antes de nossa era, a arte de curar foi separada das práticas religiosas. Isso ocorreu na Grécia clássica, onde as pessoas que praticavam a medicina e a farmácia queriam encontrar bases racionais que explicassem seus serviços. O interesse pela causa das doenças era reflexo da preocupação dos filósofos-cientistas gregos em compreender a natureza.

Foi Hipócrates, o pai da medicina moderna, que deu os aspectos científicos à arte de curar, procurando observar os sintomas apresentados pelo paciente e tentando oferecer medicamentos que os aliviassem. A partir daí e durante muitos séculos, os mesmos profissionais que diagnosticavam as doenças também preparavam o medicamento e o dispensavam a seus pacientes. Não havia distinção nessa época do médico e do farmacêutico – numerosas obras mostram essa unificação profissional. Os “tratados médicos”

atribuídos a Hipócrates descreviam as moléstias e os respectivos remédios que as eliminavam. Fontes com A Matéria Médica, de Dioscórides, a A História Natural, de Plínio, O Velho, trazem informações sobre a preparação dos remédios.

Outras obras, como os trabalhos de Diocles, Teofrasto y Dioscórides, foram de extrema importância para a farmácia. Diocles de Caristo, que viveu em Atenas no fim do século 4 a.C., foi o mais proeminente dos profissionais que catalogaram plantas. Entre os temas de seus notáveis trabalhos destacava-se a bôtanica médica. Seu herbário tratava de origem, da identificação, do valor nutritivo e dos usos medicinais das plantas.

De acordo com a Coleção Larousse Cultural, Herbário significa coleção de plantas, ou parte de plantas, secas sob compressão, etiquetadas e catalogadas com rigor, a fim de servirem para estudo.

Os herbários são constituídos por amostras, tão completas quanto possível, da planta considerada, seca e comprimida, acompanhada por uma etiqueta que indica lugar, data da recolha e do nome do coletor.

O pai da farmácia, Galeno, nascido em Pérgamo na Ásia Menor, no ano de 131 ou 138 d.C., era na verdade um médico que deu ênfase à manipulação de medicamentos, preparando ele próprio as formas que seriam ministradas. Exemplos de formas: unguentos, emplastos, entre outros. A Farmácia Galênica é um setor especializado que ainda hoje cuida especificamente do preparo das formas sob as quais os medicamentos devem ser ministrados para proporcionar maior eficácia e comodidade.

Iniciada em 476 d.C., a idade média, provocou uma desintegração da autoridade política e um significativo declínio cultural em todo o oeste da Europa. Foi também na Idade Média que os assuntos metafísicos foram sendo deixados de lado e os estudiosos procuravam na alquimia o ambiente propício para as suas investigações. No entanto, a herança greco-romana sobreviveu no império do Oriente, onde a medicina e a farmácia continuaram sendo estudadas. Por tanto tempo que durou o domínio árabe no ocidente da Europa, foram fundadas grandes escolas em Samarkanda, Bagdá, Alexandria,

Córdoba, Toledo, Granada, Saragoça, Pádua e Sallermo, onde se ensinava farmácia como parte integrante dos estudos de medicina.

A origem das atividades relacionadas à farmácia se deu a partir do século X com as boticas ou apotecas, como eram conhecidas na época. Neste período, a medicina e a farmácia eram uma só profissão.

Na Espanha e na França, a partir do século X, foram criadas as primeiras boticas. Esse pioneirismo, mais tarde, originaria o modelo das farmácias atuais.

Neste período, o boticário tinha a responsabilidade de conhecer e curar as doenças, mas para exercer a profissão devia cumprir uma série de requisitos e ter local e equipamentos adequados para a preparação e guarda dos medicamentos. (CRF/SP, 2010)

No mundo cristão, eram nos conventos e nos mosteiros que o saber se refugiava. As primeiras universidades surgiram ao longo da Idade Média e, embora a medicina fosse ensinada, o mesmo não acontecia com a farmácia.

A farmácia e a medicina foram separadas em 1223, quando o imperador Frederico II da Sicília, em decreto que regulamentava a profissão farmacêutica, impediu que os médicos continuassem a exercer o comércio farmacêutico a fim de obterem lucro com a venda dos remédios. Dessa forma surgiram três classes profissionais: os médicos, os cirurgiões e os boticários. (FARMÁCIA ALMEIDA PRAZO, 2009)

No início das Ciências da Saúde, houve época que, na pessoa do sacerdote estavam embutidos o médico, o farmacêutico e o psicólogo, entre outros.

Em 1240, a farmácia foi separada oficialmente da medicina por um edital de Frederico II, imperador da Prússia, que estabeleceu na mesma época um código de ética profissional.

Bem recentemente, há algumas décadas, ainda existiam farmácias com seus profissionais farmacêuticos habilitados, que formavam um vínculo de confiança na relação médico-farmacêutico-paciente

Com o advento da indústria, seguiu-se uma tática de separação entre estes dois profissionais, fazendo com que hoje se sintam distantes entre si e até mesmo se desconheçam profissionalmente.

Com o ressurgimento da Farmácia de Manipulação, como atividade restrita do profissional farmacêutico, aconteceu de forma natural o restabelecimento real deste profissional e conseqüentemente sua formação completa, que vai desde o preparo do medicamento até a sua dispensação, onde orienta-se corretamente o paciente quanto ao uso e aos cuidados, podendo também orientar os médicos quanto as dosagens, farmacologia e interações dos medicamentos.

A farmácia hoje tem por objetivo a promoção da saúde através da personalização da relação de confiança entre médico-farmacêutico-paciente. Com muita certeza, hoje tem-se um tratamento altamente diferenciado na área de saúde e cada vez mais se fortalece o elo do médico com seu paciente. (FARMACÊUTICO VIRTUAL, 2010)

Com um grande surto de propagação da lepra leva Luís XIV, entre outras iniciativas na área da saúde pública, houve a necessidade de ampliar o número de farmácias hospitalares na França. Mais adiante, no século XVIII, a profissão farmacêutica separa-se da medicina e fica proibido ao médico ser proprietário de uma botica. Com isso, dá início na antiga Roma a separação daqueles que diagnosticavam a doença e dos que misturavam matérias para produzir porções de cura. (CRF-SP, 2010)

De lá para cá muitas coisas mudaram, houve um grande desenvolvimento da farmácia e da medicina durante o Renascimento, quando os homens, animados por um espírito renovador, começaram a empreender grandes descobertas em todas as áreas. As viagens ao Novo Mundo também trouxeram muitas perspectivas para a ciência.

Embora existam crônicas e outros textos anteriores, podemos considerar o século XIX como o do nascimento da historiografia farmacêutica, com o aparecimento, logo após 1800, de várias introduções históricas em livros de texto alemães. A primeira obra ibérica dedicada à História da Farmácia apareceu em Espanha em 1847, devida a C. Mallaina e Q. Chiarlone.. A esta se seguiu, em 1853, aquela que é geralmente considerada como a primeira

obra de fôlego sobre esta disciplina, escrita pelo francês A. Phillippe, que deu origem dois anos depois a uma versão alemã, desenvolvida por J. F. H. Ludwig (1855). Em Portugal, a primeira grande obra de investigação sobre a História da Farmácia, da autoria de Pedro José da Silva (1834-1878), começou a ser publicada em 1866, poucos anos, portanto, após as suas congêneres espanhola e francesa. A História da Farmácia começou por ganhar um reconhecimento institucional e académico na Alemanha, nos finais do século XIX e princípios do século XX, principalmente com os trabalhos de Julius Berendes (1837-1914), Hermann Peters (1847-1920) e Hermann Schelenz (1848-1922) (SOUZA DIAS, 1990).

Já na idade moderna, os estudos farmacêuticos ganharam um novo impulso, principalmente após o século 18, quando os princípios ativos das drogas começaram a ser estudados e conhecidos. Foi, no entanto, no século 19 que o conhecimento mais profundo das drogas foi desencadeado. No Quadro 1, abaixo, seguem importantes marcos históricos relativos à farmácia.

1642 – Descoberto o quinino para tratar a malária
1805 – Descoberta da Morfina
1831 – Descoberta do clorofórmio
1849 – Anestesia com éter
1884 – Anestesia local com cocaína
1897 – Descoberta da Aspirina
1899 – Instituto Soroterápico, hoje Instituto Butantã (SP)
1902 – Criado o Instituto de Patologia de Manguinhos, hoje Instituto Oswaldo Cruz (RJ)
1903 – Descoberto o primeiro barbitúrico usado na epilepsia
1904 – Descoberta da novocaína
1906 – Criado o Instituto Pasteur
1921 – Isolamento da insulina
1925 – Síntese da morfina
1928 – Descoberta da penicilina
1933 – Desenvolvimento da crinacrina para combater a malária
1935 – Isolada a cortisana
1935 – Síntese do protanzil, primeira sulfá
1937 – Desenvolvida a vacina contra a febre amarela
1940 – (década) Descoberta do cloran-fenicol, ativo contra a febre tifóide
1940 – (década) Descoberta da Clortetra-ciclina como antibiótico de amplo espectro
1944 – Descoberta da estrepto-micina para o tratamento da tuberculose

1949 – Uso da cortisona – início do descobrimento de drogas antiinflamatórias
1960 – Descoberta a pílula anticoncepcional
1977 – Desenvolvido o captopril usado na hipertensão
1987 – Aprovado o uso do AZT
1996 – Aprovado o coquetel de drogas para combater o HIV

Quadro 1 – Grandes Eventos da Área Farmacêutica

Adaptado pelo autor

### 3.2 A Evolução da Farmácia no Brasil

Conforme, ainda, os registros históricos da Farmácia Homeopática Almeida Prado, 2009, no Brasil, antes de 1500, os índios já curavam as doenças com as ervas naturais. Os primeiros boticários oficiais aportaram no país vindos de Portugal. Eram os padres jesuítas. Foi nos colégios da Companhia de Jesus que surgiram as primeiras boticas, onde se podia encontrar desde drogas e medicamentos das grandes metrópoles até plantas medicinais indígenas da terapêutica dos pajés. Existia boticas na Bahia, em Olinda, no Recife, no Maranhão, no Rio de Janeiro e em São Paulo.

Com tempo, as pequenas boticas foram aumentado até tomarem ares de boticas nacionais. Próximas de igrejas e colégios atendiam a membros da Companhia de Jesus e a dos alunos. Entrava em cena a figura do comerciante, proprietário das boticas particulares. A partir de 1640, as boticas eram licenciadas pelo Senado da Câmara como estabelecimentos comerciais. Até o ano de 1824, a formação do boticário profissional era “artesanal” e vinculada ao sistema das corporações de ofícios.

O boticário surgiu, no Brasil, no período colonial, os medicamentos e outros produtos com fins terapêuticos podiam ser comprados nas boticas. Geralmente, o boticário manipulava e produzia o medicamento na frente do paciente, de acordo com a farmacopéia e a prescrição médica.

O primeiro boticário no Brasil foi Diogo de Castro, trazido de Portugal pelo governador geral, Thomé de Souza (nomeado pela coroa portuguesa). Isso só aconteceu após a coroa portuguesa detectar que no Brasil, o acesso ao medicamento às pessoas só acontecia quando expedições portuguesas, francesas ou espanholas apareciam com suas esquadras, onde sempre havia

um cirurgião barbeiro ou algum tripulante com uma botica portátil cheia de drogas e medicamentos.

Com o tempo, a botica, onde o boticário pesquisava e manipulava fórmulas extemporâneas, originou dois novos tipos de estabelecimentos: Farmácia e Laboratório Industrial Farmacêutico.

Durante a 1ª Guerra Mundial (1914 -1919), desenvolve-se a terapia antimicrobiana com avanços significativos em quimioterapia, antibioticoterapia e imunoterapia. E no período da 2ª Guerra Mundial (1939 -1945), começaram as pesquisas sobre guerra química que resultaram no descobrimento dos primeiros anti-neoplásicos.

A industrialização em ritmo crescente torna o fármaco um produto industrial, aliado as mudanças da sociedade de consumo e, ainda, objeto de interesses econômicos e políticos. Como consequência, são feitos enormes investimentos publicitários que atribuem ao medicamento a solução para todos os problemas.

A sociedade a partir de 1950 começa a dispor dos serviços das farmácias e da qualificação do farmacêutico. (CRF/SP, 2010)

As farmácias foram se desenvolvendo juntamente com os medicamentos. O aparecimento da indústria farmacêutica, o crescimento dos laboratórios e a demanda cada vez maior do mercado, principalmente nas grandes cidades, fizeram surgir as drogarias de rede e as drugstores, lojas que vendem de tudo, desde medicamentos e cosméticos até alimentos, produtos de higiene pessoal e de limpeza, entre outros. Possuem um público cada vez maior e exigente, que quer agilidade e bom atendimento.

Os boticários foram desaparecendo por força de lei, que atribuí somente aos farmacêuticos formados o direito de exercer a profissão. A Lei nº 3.820, de 11 de novembro de 1960, criou os Conselhos Federal e Regionais de Farmácia, concretizando ideais de classe e reconhecendo a profissão de farmacêutico.

Quando foi criada Faculdade de Medicina, em 1832 na Bahia, se implantou o curso de farmácia no Brasil, com a duração de três anos. Mas a escola pioneira para o ensino exclusivo de farmácia foi fundada em 1839 em Ouro Preto, MG. Em 1898 foi implantado o ensino farmacêutico superior no

Estado com a criação da Escola Livre de Farmácia de São Paulo, que é a precursora da faculdade da USP. Mais tarde, 1901, foi anexada à Faculdade de Odontologia, recebendo então o nome de Faculdade de Farmácia e Odontologia. Em 1934, foi fundada a Universidade de São Paulo, mas somente em 1961 as duas se separaram. Cada uma ocupou um prédio dentro da Cidade Universitária. (FARMÁCIA HOMEOPÁTICA ALMEIDA PRADO, 2009).

O mais antigo estabelecimento no gênero na Capital de São Paulo data de 1889: a Companhia Paulista de Drogas, localizada bem no centro da cidade, na Rua Direita, tendo como alto funcionário o Sr. Macedo Soares, pai do embaixador José Carlos de Macedo Soares.

Não muito tempo depois, foi adquirida pelo coronel João Batista Amarante, mais tarde vereador à Câmara Municipal de São Paulo, e pelo Dr. Francisco Vilela de Paula Machado, os quais, já anteriormente, eram seus acionistas, transformando-se em sociedade por comandita, sob a designação de J. Amarante & Cia.

Em 1898, transferiu-se para o edifício na mesma rua Direita, esquina com a Rua José Bonifácio, onde se consolidou e de onde nunca mais saiu, durante o longo período de 55 anos, passando de pai a filhos, e, posteriormente incorporada à Drogasil, fazendo parte do seu Conselho Fiscal e Deliberativo e de sua Diretoria, os Srs. Ernesto Amarante e Francisco de Paula Amarante.

Interessante registrar que, nos bons tempos de 1930/1935, eram as farmácias e drogarias, habitualmente, o ponto de reunião e convergência dos expoentes da cultura, da política e da ciência da época. (DROGASIL, 1954). Surgiu também, em 1937 o nome fantasia “Pharmasil”, que, por legislação, diferenciava as filiais que tinham Laboratório de Manipulação e Perfumaria. (DROGASIL, 1987).

### **3.3 O Setor de Farmácia na Atualidade**

De acordo com a Abrafarma – Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias, são consideradas redes de farmácias as empresas que, sob um mesmo CNPJ, possuem um mínimo de seis farmácias. Segundo a

mesma associação, as demais, ou seja, aquelas com um número inferior a seis lojas são consideradas independentes.

Ainda, conforme a mesma associação, atualmente no Brasil existem cerca de 24 grandes redes que dominam os principais centros consumidores, congregando mais de 3000 lojas, e no período de janeiro a setembro de 2008 tiveram um faturamento de U\$ 7,2 bilhões, com um crescimento de 20,93% sobre o movimento do mesmo período do ano anterior. O Presidente da entidade, Sérgio Mena Barreto, afirma: “Todos os indicadores (das 24 redes) apresentam crescimento homogêneo, o que reforça a preferência dos consumidores pelas grandes redes”. Segundo a Abrafarma, em outubro de 2005 o total do faturamento das 55.000 farmácias em funcionamento no Brasil, em torno de U\$ 17,4 bilhões de dólares estava dividido em faturamento das redes (com um mínimo de 6 lojas), com participação de 30%, e faturamento das demais (independentes), com 70%. Apesar da importância das 24 grandes redes de farmácias, que têm suas próprias estruturas de compra e de negócios, elas representam apenas 5% do total de farmácias e 8% do faturamento total do setor. Nos maiores mercados urbanos, onde as redes tendem a se concentrar, sua importância deve ser bem maior, como esta pesquisa tentará identificar.

Do total de farmácias do Brasil, 70% ainda são independentes não associadas a nenhuma associação, mas à medida que as grandes redes ingressem nos mercados atualmente menos concorridos, parcela significativa dessas farmácias independentes precisará formar ou ingressar em associações (centrais de compras e serviços) como forma de sobrevivência. As independentes que conseguiram se organizar através de associações totalizam mais de 4.200 lojas de farmácias presentes em 12 estados e mais o Distrito Federal, em mais de 900 municípios em todo do Brasil.

### **3.3.1 Classificação dos Produtos**

As farmácias e drogarias comercializam cerca de 14.000 itens que podem ser classificados como **medicamentos e não-medicamentos. No que diz respeito às várias formas de classificação, conforme a importância atribuída pelos diversos autores consultados:** Campos, Csillag e Sampaio

(2002), Vieira, Ohayon e Barros (2007), Pereira e Rodriguez (2003) e Palmeira Filho e Pan 2003), são assim apresentados:

### **a) Medicamentos**

Um medicamento é composto por:

- ✓ **Fármaco**, também chamado de princípio ativo ou base medicamentosa e que é a substância ativa que produz o efeito terapêutico desejado, e
- ✓ **Aditivos**, que são substâncias adicionadas ao fármaco para alterar e complementar suas propriedades, tais como as organolépticas, e as formas de administração, o estado físico-químico e a velocidade de absorção.

À proporção que os fármacos e os aditivos são misturados, constitui-se uma formulação farmacêutica. O produto final é denominado especialidade farmacêutica. Uma especialidade farmacêutica pode conter mais de um fármaco na sua composição, caso em que é denominada associação medicamentosa. As especialidades farmacêuticas podem ser comercializadas sob várias formas: pós, comprimidos, drágeas, cápsulas, líquidos orais, líquidos injetáveis, cremes, pomadas, adesivos. Um mesmo fármaco pode dar origem a numerosas especialidades farmacêuticas, que, por sua vez, ainda podem ser comercializadas sob diferentes formas e apresentações. As especialidades farmacêuticas produzidas com um mesmo fármaco e nas mesmas concentrações por laboratórios diferentes podem não ser bioequivalentes, ou seja, apresentar a mesma disponibilidade para o organismo, devido a diferenças na sua formulação.

Os medicamentos podem ser classificados segundo diversos critérios: emprego terapêutico, estrutura química, forma de comercialização e ação farmacológica. No que concerne à forma de comercialização, os medicamentos são assim classificados:

- i) **Éticos**, que necessitam de prescrição médica para venda, e
- ii) **OTC** – *Over-the-counter*, que podem ser vendidos livremente, sem a necessidade de prescrição médica.

Um critério adicional classifica os medicamentos em três grupos:

**Originais** - Protegidos por direitos de patentes, originais, também conhecidos como produtos de marca ou éticos. São os medicamentos originais que foram produzidos a partir de pesquisa científica, trazendo a inovação terapêutica. São lançados com marcas pertencentes a grandes laboratórios e protegidos com o direito de patente. Estes produtos geralmente dominam seus mercados, tem preços elevados (a título de ressarcimento dos investimentos com a pesquisa) e o seu foco promocional de vendas está totalmente dirigido para a classe médica. É vedada pela Anvisa (RDC 102), a promoção de medicamentos diretamente a público leigo. Esta realidade obrigou as empresas a fazerem propaganda diretamente ao médico, pois este, com seu receituário, poderia ser o único capaz de gerar demanda para esses produtos, conhecidos com suas tarjas pretas ou vermelhas e denominados produtos de prescrição. Porém, quando o produto fica muito conhecido por parte do consumidor, ele acaba sendo adquirido sem a intervenção dos médicos.

**Genéricos** – aqueles cujas patentes estão vencidas. São medicamentos copiados dos originais, porém, com teste de bioequivalência e biodisponibilidade que certificam sua qualidade. Seguindo a linha proposta por Porter, 1986, o medicamento genérico é um produto substituto que reduz o retorno potencial de uma indústria. Quanto mais atrativa for a alternativa de preço-desempenho do genérico, mais forte será a pressão sobre os lucros da indústria.

**Similares** – aqueles originados do longo período durante o qual o país não reconheceu o direito as patentes de medicamentos. São cópias de medicamentos inovadores, patenteados no exterior, produzidos no Brasil com insumos importados de países que também não aderiram ao sistema internacional de patentes e lançados com a marca da empresa brasileira autora da cópia.

## **b) Não-medicamentos**

As farmácias, além dos medicamentos que estão na origem de sua existência, comercializam outros produtos que concorrem com os supermercados. Nesse rol de produtos, que não se enquadram como medicamento existe uma gama extensa e variada de produtos, como alimentos, baterias, produtos de barbear, fraldas e toalhinhas para bebê,

beleza, cuidados bucais, produtos para o lar, desodorantes, proteção feminina e até rações para animais.

De forma geral essas linhas de produtos são compradas pelas farmácias diretamente das indústrias sem a interferência dos distribuidores, e têm uma margem de lucratividade bem maior do que os medicamentos, implicando numa relação de 60% / 40% na composição do lucro. (BNDES, 2001)

### **3.3.2 Cadeia de distribuição de medicamentos e demais produtos para as farmácias**

Descreve-se a seguir os principais atores da cadeia de suprimentos do setor de farmácias e posteriormente discorre-se sobre a importância do SCM - *Supply Chain Management* para a competitividade das empresas do setor.

#### **a) Indústria Farmoquímica (P & D - Pesquisa e Desenvolvimento)**

Na atualidade, a inovação tecnológica tem sido reconhecida como o fator diferencial na competitividade entre empresas e países. A indústria farmacêutica é baseada em ciência e se destaca como sendo uma das mais lucrativas. Inovar é vital para a sobrevivência das empresas neste setor industrial. Contudo, é um processo extremamente complexo, longo e caro: leva-se de cinco a doze anos para se trazer à comercialização um novo medicamento. (VIEIRA e OHAYON, 2005 apud Schwartzman, 2001 e Coriat, 1992).

As estratégias de investimentos em P&D praticadas pelas empresas multinacionais priorizam a obtenção de princípios ativos (fármacos) ao invés dos produtos finais (medicamentos), pois é o monopólio da indústria da tecnologia de fabricação do fármaco que traz lucros extraordinários às empresas, na medida em que esse componente representa 70 a 80% do preço final do medicamento. (VIEIRA e OHAYON, 2005).

#### **b) Distribuidor**

Em setores dinâmicos e com alto grau de competitividade, como é o caso do segmento farmacêutico, a velocidade no giro dos produtos, desde a

sua manufatura até a entrega ao consumidor final, é um grande diferencial no composto da rentabilidade.

A indústria farmacêutica, focada em seu *core business*, terceiriza integralmente as atividades de distribuição para organizações especializadas nesta tarefa, pois, por maior que seja a sua linha de produtos, os seus diferentes tipos de produtos somam uma quantidade muito pequena frente à quantidade total de produtos ofertados no mercado como um todo. Os distribuidores conseguem reunir num mesmo espaço físico todos os produtos disponibilizados pelas indústrias, distribuindo-os para os pontos de vendas na medida exata das suas necessidades. Esta sistemática de relacionamento robustece o conceito do *Supply Chain Management* (SCM) que tem, na sua essência, a missão de entregar o produto certo na hora certa para o consumidor final, integrando todas as etapas desse complexo processo que movimenta bilhões de dólares todos os anos. Há uma grande convergência entre autores sobre o objetivo da gestão da cadeia de suprimentos, que seria ligar o mercado, a rede de distribuição, o processo de fabricação e a atividade de aquisição, de tal modo que os clientes sejam contemplados com níveis de serviços cada vez mais altos, ainda assim mantendo os custos baixos. Em outras palavras, buscar vantagem competitiva por meio da redução de custos e da melhoria dos serviços.

O distribuidor, na condição de atacadista, desempenha um papel de extrema importância e responsabilidade dentro da cadeia (SCM) fazendo com que os produtos cheguem aos mais distantes municípios dentro do território nacional, abastecendo as cerca de 55.000 farmácias existentes. Considerando que os medicamentos têm os preços máximos de vendas ao consumidor final tabelados por regulamentação federal, os distribuidores trabalham com margens reduzidíssimas, obrigando-os a altas performances de desempenho, como condição essencial para suas sobrevivências. (MOORI, et al, 2005 Apud Christopher, 1997, p. 22 e BUAINAIN, 2008).

### **c) Operador Logístico**

Operador Logístico é a empresa prestadora de serviços, especializada em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas, nas várias

fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor aos produtos dos mesmos.

A velocidade requerida pelo setor farmacêutico aliada à baixa rentabilidade propiciada faz com que os movimentos de nascimento e desaparecimento de distribuidores sejam algo comum, trazendo para os integrantes desse mercado, em especial para as indústrias farmacêuticas, um nervosismo acima dos limites razoáveis. As indústrias fazem suas vendas e levantamentos de consumo através dos distribuidores que são, no caso dos medicamentos, os únicos canais de escoamento dos produtos entre as indústrias e o varejo. Quando ocorre uma ruptura, como por exemplo, o desaparecimento de um distribuidor, tal fato coloca a indústria em dificuldades, pois todas as funções logísticas já não existem, tendo sido transferidas para os distribuidores, que passaram a deter a expertise dessa atividade.

Dentro desse quadro, diversas indústrias de grande porte, visando contornar essas dificuldades, passaram a utilizar-se do Operador Logístico (OP), que passou a fazer toda a movimentação da força de vendas dos próprios laboratórios em direção às farmácias ou para grandes distribuidores previamente determinados. Os operadores logísticos possuem basicamente as mesmas características técnicas dos distribuidores tendo, como diferença fundamental, o fato de que não realizam compras e vendas dos medicamentos, atuando exclusivamente como um elo de escoamento dos produtos. (PEREIRA e RODRIGUEZ, 2003; CAMPOS, CSILLAG e SAMPAIO, 2002; ABML, 1999).

#### **d) Centro de Distribuição (CD) ou Depósito Central**

As grandes redes de farmácias possuem um gerenciamento de estoques que permite alcançar um nível de serviços muito próximo de 100%. O produto vendido em uma das farmácias da rede é repostado em, no máximo, 24 horas. Para garantir esta *performance* possuem depósito central, também chamados de Centro de Distribuição (CD) com um alto giro de produtos e pequenos estoques de cada unidade. Para a gestão racional desses estoques foram instalados sistemas avançados de gestão de estoques, baseados em fórmulas clássicas do ponto de vista estatístico. Recorre-se ao sistema que permite encomendar, num mesmo pedido, toda a lista de produtos de um mesmo

fabricante. Os pedidos que, anos atrás, eram colocados mensalmente, o são agora em até duas vezes por semana, o que reduz o estoque operacional do depósito central.

Os *softwares* de gestão de estoques são utilizados intensamente pelas redes de farmácias. Operando com microcomputadores ligados em rede e conectados a um servidor central, todas as farmácias de uma rede são monitoradas, *on-line*, durante 24 horas por dia, 7 dias por semana. Ao mesmo tempo, o sistema indica o estoque do depósito central e emite os pedidos de reposição.

Os depósitos centrais das grandes redes de farmácias operam com arranjo físico racional, instalações adequadas e equipamentos modernos de transporte interno, objetivando rapidez, qualidade e minimização de custos.

As funções básicas dos depósitos centrais são os recebimentos dos produtos dos fornecedores, a separação dos produtos destinados às lojas (*picking*) através dos *check-outs* dispostos em local estratégico, a expedição e o transporte das mercadorias às lojas, fazendo com que a dinâmica e harmonia dessas atividades permitam a entrega dos produtos certos na hora certa e na loja certa, condição básica para alcançar o cobiçado prêmio representado pelo *just in time*. (MACHLINE e AMARAL JR, 1998)

### **3.3.3 Varejo de Medicamentos**

#### **a) Redes de Farmácias**

O desenvolvimento das redes de farmácias e drogarias se deu, principalmente, a partir da informatização dos estoques e dos pontos de venda, na década de 80. Com a redução dos estoques e a racionalização dos serviços, com a conseqüente redução do número de funcionários por loja, houve uma expansão no processo de formação de redes.

Não existe uma definição única sobre a quantidade necessária de lojas de farmácias e drogarias, de um mesmo dono, para que possam ser considerada rede, mas normalmente considera-se como rede um número superior a 6 lojas. São cerca de 30 as chamadas grandes, que têm a Rede Pague Menos, com localização predominantemente no Nordeste e Norte do

país, com 280 lojas e a Rede Drogasil, localizada no Sudeste, com 300 lojas, as maiores em número de lojas.

A rede francesa de supermercados Carrefour, já há muitos anos no Brasil, resolveu partir para o mercado varejista de farmácias, abrindo uma farmácia no espaço das galerias de cada um dos seus supermercados. Não levará tempo para que a sua estratégia a conduza para as chamadas farmácias de ruas, sem nenhuma conexão com os seus supermercados. Idêntica estratégia foi utilizada pela Rede de Supermercados Pão de Açúcar, que já possui 158 farmácias instaladas nas galerias dos seus supermercados. Acabou de ser anunciado pelos meios de comunicações, outubro de 2009, que um grande banco de investimentos adquiriu 100% da rede Farmais, com 480 farmácias e que, até então, funcionava no modelo de franquia.

A verdade é que a cada nova loja aberta pelas redes de farmácias, o seu poder mercadológico aumenta em relação à concorrência, espremendo cada vez mais a capacidade competitiva das farmácias independentes, que tendem a desaparecer, fechar as portas, ou ser compradas pelas grandes redes, principalmente nos centros mais populosos. As redes participam com cerca de aproximadamente 10% do faturamento nacional, sendo que o restante de 90% ainda se encontra em poder das pequenas redes, com menos do que seis lojas, e das farmácias independentes. (BNDES, 2001).

## **b) Farmácias Independentes**

Quando falamos em farmácias independentes somos logo compelidos a imaginar aquela farmácia pequena em que o dono é o próprio farmacêutico e os empregados, na maioria das vezes, são membros da família. E esta é a pura realidade. Nos grandes centros esse tipo de farmácia, trabalhando sem nenhum vínculo com alguma rede, já está se tornando um caso raro, porém, elas existem aos milhares no Brasil, sendo cerca de 50.000 em todo o território brasileiro e participam com aproximadamente 70% do faturamento total do setor. A sua condição de sobrevivência está atrelada à ausência de concorrência, pois os seus custos de aquisição dos produtos são superiores aos custos das redes, porém, os preços das vendas são sempre no limite máximo permitido, o que garante a rentabilidade necessária para continuar

funcionando. À medida que as farmácias de rede chegam às regiões das independentes, há uma mudança de postura obrigando-as a se adequarem a um novo padrão, tanto de preços como na oferta de serviços. E como continuar sobrevivendo nessa nova condição? O associativismo será a solução? Este estudo busca, também, respostas para este dilema.

O início do novo milênio começou sofrendo o forte impacto da bolha da internet e de seus reflexos no mundo dos negócios na economia americana, espalhando-se pelo mundo. *A expressão “quando a economia de lá pega um resfriado o mundo tem uma gripe”* poucas vezes foi tão real. (SOUZA, 2007)

O modelo de realização dos negócios passou a ser desenvolvido sob a ótica da centralização, em especial para os bens de consumo. No Brasil, as empresas, em conseqüência, passaram a adotar o mesmo modelo, principalmente as grandes empresas. No setor de varejo a situação não foi diferente. As grandes redes continuaram e continuam a aumentar fazendo com que o seu poder de alavancagem atinja uma malha de pontos de venda muito mais extensa.

O mercado varejista de farmácias, acompanhando essa tendência, intensificou o aumento do seu número de pontos de venda. A estratégia para manter-se competitivo, como condição de sobrevivência, foi aumentar o seu poder através do aumento da rede.

Representantes do setor farmacêutico têm tido problemas constantes com a falta de consolidação dos modelos utilizados, tanto para as redes de farmácias, as quais são movimentadas com muita freqüência, seja pelo crescimento natural das suas farmácias, seja pela incorporação de outras redes. Os próprios representantes das farmácias, Associações, Federações, Sindicatos, etc., também passam por um momento de turbulência, haja vista a recente notícia do encerramento da Febrarma – Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica (FEBRAFARMA, 2009).

O mercado farmacêutico caminha para fortes consolidações regionais, a exemplo do que ocorreu no Estado do Paraná, onde a Rede de Farmácias Nissei, com sede em Curitiba, tomou a decisão de centralizar suas atividades somente no estado do Paraná, saindo de um total de 75 lojas de farmácias para 150 triplicando o seu faturamento. (JORNAL VALOR ECONÔMICO, 2009)

Grandes redes de supermercados, tomando-se como exemplo o Pão de Açúcar e Carrefour, entraram forte no segmento das farmácias. Nas galerias que integram o espaço dos supermercados foi criada uma farmácia, o que tem levado a um aumento ainda maior da concorrência uma vez que as próprias redes de farmácias encontram, agora, um novo tipo de concorrente. Já há uma previsão bastante confiável de que esse modelo adotado pelo Pão de Açúcar e Carrefour, serve somente como um início de aprendizado do mercado de farmácias, pois a pretensão é expandirem para o nível da rua através da aquisição de pequenas redes. Prova disto foi a recente aquisição em setembro/2009, pelo Banco de Investimentos BTG Pactual, da Rede Farmais de farmácias.

As pequenas farmácias ou também chamadas de independentes, principalmente quando competindo nos mercados com predominância das grandes redes, passaram a sentir o reflexo da falta de escala e a necessidade de encontrar caminhos que permitam a sua condição competitiva.

Num setor onde os produtos postos à venda são os mesmos, como é o caso das farmácias, o grande diferencial, se não o mais importante, é o preço de venda ao consumidor final, ainda mais quando ele tem a possibilidade de fazer comparações. No caso dos medicamentos, onde os preços máximos de vendas são tabelados pelo governo, a grande diferença de rentabilidade entre as farmácias concorrentes está na capacidade de aquisição a um custo menor, momento em que as grandes redes exercem o seu poder de barganha conseguindo uma grande vantagem sobre as independentes. O Brasil, segundo trabalho apresentado pela Febrapharma – Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica, retratando estudo desenvolvido pela IMS Health, é o oitavo colocado entre os países com preços mais baixos. O estudo realizado em 2006 contemplou a escolha de 30 países e 200 produtos mais vendidos. Na verdade o estudo mostra que os preços dos medicamentos no Brasil têm aumentado, pois no estudo anterior, realizado em 2005, detínhamos o sexto lugar entre os mais baratos.

O barateamento ou encarecimento dos produtos passam por diferentes fases dentro dos processos de fabricação, distribuição e entrega do produto ao consumidor final. O entendimento desse mecanismo será mais bem explicitado dentro do conceito do *Supply Chain Management* (SCM), ou Gestão da Cadeia

de Suprimento, tão difundido entre os autores que exploram a logística empresarial.

As mudanças verificadas nos últimos anos forçaram as empresas a reverem seus conceitos sobre as maneiras de gerir seus negócios, adotando-se uma visão mais integrada das diversas funções empresariais e, ao mesmo tempo, identificando a necessidade de visualização de todos os seus entes que, de alguma forma, influenciam os resultados das organizações. A logística e, em particular, a gestão da cadeia de suprimentos, tem assumido um papel de grande relevância para a competitividade empresarial.

Uma cadeia de suprimento engloba todos os estágios envolvidos, direta e indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente. A cadeia de suprimento não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes. A cadeia de suprimento é dinâmica e envolve o fluxo constante de informações, produtos e dinheiro entre os diferentes estágios. Cada estágio da cadeia executa diferentes processos e interage com outros estágios da cadeia. (VIANA e BALDI, 2008, apud Chopra e Meindl, 2004).

Em 1986, o *Council Of Logistics Management (CLM)*, considerada a maior organização profissional da logística, definiu a atividade da logística da seguinte forma:

é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e eficaz de matérias-primas, estoques de produtos semi-acabados e acabados, bem como de fluxo de informação a eles relativo, desde a origem até o consumo, com o propósito de atender aos requisitos dos clientes.

À medida que as empresas integram seus esforços para oferecer aos clientes mais que a entrega da mercadoria no local e na hora certos, pode-se falar em *Supply Chain Management (SCM)*, definido, pelo International Center of Copetitive Excellence, em 1994, como sendo: “(...) a *integração dos processos do negócio desde o usuário final até os fornecedores originais que proporcionam os produtos, serviços e informações, a fim de agregar valor para o cliente*”.

O *Efficient Consumer Response (ECR* ou Resposta Eficiente ao Consumidor), conceito lançado na década de 90 confere, como o SCM,

primazia ao trabalho conjunto dos parceiros, em vez de eles se dedicarem a empreender ações isoladas ou até antagônicas.

ECR é um movimento global, no qual empresas industriais e comerciais, juntamente com os demais integrantes da cadeia de abastecimento (operadores logísticos, bancos, fabricantes de equipamentos e veículos, empresas de informática, etc.) trabalham em conjunto na busca de padrões comuns e processos eficientes que permitam minimizar os custos e otimizar a produtividade em suas relações. Já existe no Brasil uma associação “ECR Brasil – Resposta Eficiente ao Consumidor”, que congrega entre os seus associados, cerca de 40 grandes empresas comerciais em funcionamento no Brasil, dentre elas podemos destacar: Coca-Cola, 3M, AmBev, IBM, Loreal, Perdigão, dentre outras também importantes.(ECR BRASIL, 2009).

Uma dificuldade invocada pelas redes de farmácias para justificar a falta de maior entrosamento com os fornecedores é a pulverização do mercado de medicamentos. Na indústria e no varejo farmacêutico, as fatias de mercado de cada empresa não passam de 5%. (MACHLINE e AMARAL JR, 1998).

As farmácias e drogarias são o principal canal de dispensação de remédios para a população brasileira. O Brasil é o 4º mercado de consumo de medicamentos no cenário mundial, segundo o IMS Health. De acordo com o Conselho Federal de Farmácia (CFF), no Brasil há mais de 55 mil farmácias e drogarias (país com o maior número de farmácias do mundo), com uma proporção de 3,34 farmácias para cada 10 mil habitantes, considerando uma população de 170 milhões de habitantes. A expansão das redes de farmácias e drogarias ocorreu na década de 80, a partir da informatização dos estoques dos pontos-de-venda (PDV's) e da diminuição do número médio de funcionários por loja. (FEBRAFAR , 2008).

No Brasil, em um ambiente atual de competição crescente, o acirramento de descontos de preços entre as farmácias, como uma estratégia para conquistar mais clientes, pode aumentar ainda mais a concorrência e reduzir as margens de lucro do setor. A expansão dos medicamentos genéricos, aumento da presença dos laboratórios oficiais e programas do governo federal, como da “Farmácia Popular” e as mudanças na legislação fazem surgir novas oportunidades e desafios para as empresas do setor farmacêutico. (CASTRO, SANTOS e SANTOS, 2007).

De acordo com estudo do GRUPEMEF – Grupo dos Profissionais Executivos do Mercado Farmacêutico, até o mês de novembro de 2008 o faturamento do setor farmacêutico foi de 15,9 bilhões de dólares, para um total de 1,8 bilhão de unidades comercializadas, o que demonstra a pujança e o crescimento constante do setor. Nesse contexto, as farmácias, sejam redes ou independentes, procuram cada vez mais aumentar sua participação nesse mercado de volumes tão expressivos. As redes, com suas estruturas operacionais montadas com os melhores requisitos exigidos para uma boa gestão, dispõem de tecnologia e recursos em grau adequado para lutar por melhores espaços e maiores quantidades. As grandes redes possuem um Centro de Distribuição (CD) montado com tecnologia e recursos para funcionar 24 horas por dia durante os 7 dias da semana, realizando suas compras no momento em que os produtos acabaram de ser vendidos ao consumidor final, utilizando-se, para tanto, de sistemas transacionais que dão suporte a toda operacionalização. O uso de *ERP – Enterprise Resource Planning* corresponde a um sistema operacional que integra todas as funções organizacionais desde a área logística, passando pela compra, recebimento de mercadorias, armazenamento e distribuição, pelo gerenciamento das vendas com todo o suporte à área de marketing e pelas funções administrativas, como finanças e contabilidade. A velocidade imposta às compras somente é possível com um mecanismo de integração com os fornecedores dos produtos, para tanto é utilizado o *EDI – Electronic Data Interchange*, que se constitui num sistema automático de captura da necessidade da compra e emissão dos pedidos com controle e rastreamento do seu completo atendimento, o que permite uma boa gestão com uma estrutura de recursos humanos muito reduzida.

Todos esses aspectos estão inseridos no conceito do *Supply Chain Management – SCM*, e devem ser vistos dentro do conceito de Porter (1980, 1989, 1990) sobre “Cadeia de Valor”, onde os processos de manufatura e distribuição de um produto são vistos como um sistema interligado no qual cada atividade da empresa adiciona valor ao produto ou serviço.

O termo valor, dependendo do ponto de vista adotado, implica em três diferentes leituras. Do ponto de vista do cliente refere-se à utilidade imbuída na aquisição do produto ou serviço. Do ponto de vista da empresa, por um lado há

processos de transformação que transformam insumos em produtos úteis. Esse processo é conhecido como de agregação de valor. Por outro lado, a criação de valor concerne à apropriação de valor no processo de produção e ou distribuição pelas empresas que participam. E, do ponto de vista do acionista, a apropriação de valor em benefício dos acionistas é sem dúvida alguma o único propósito real da existência das organizações empresariais (NOHARA; ACEVEDO, 2005 apud Cox et al, 2001).

As farmácias independentes, seja pela ausência de tecnologia ou pela falta de recursos financeiros, têm uma atuação moldada em modelos convencionais de um mercado ainda despreparado, comprometendo suas margens de rentabilidade e, principalmente, de sobrevivência nesse mercado tão competitivo. Quando as farmácias independentes estão localizadas em regiões desprovidas das grandes redes, ainda conseguem sobreviver, pois, mesmo adquirindo os produtos em condições muito piores do que os grandes compradores, conseguem estabelecer preços também muito superiores, trazendo, em consequência, uma irrealidade nos preços finais, além de não apresentar uma qualidade de serviços à altura. Já, as farmácias independentes localizadas em pólos mais competitivos, em especial aqueles que dispõem da presença das redes, estão fadadas ao desaparecimento, pois a falta de escala, tanto de compra como de venda, não permite uma paridade competitiva.

E como superar tanta dificuldade? A possibilidade da continuidade de existência dessas farmácias independentes passa por uma forte disposição de mudança de rumo, buscando alternativas racionais que as coloquem num patamar de competitividade em nível igual ao das grandes redes. Para ser grande, sendo pequeno, é necessário que a mentalidade desses pequenos empresários seja remetida para as parcerias com os seus iguais utilizando-se de mecanismos atuais de alianças estratégicas. (SOUZA, 2007)

#### **4 Metodologia**

Considerando a intenção de identificar a opinião dos gestores de farmácias independentes sobre a contribuição dos serviços prestados pelas associações às quais estão vinculados para o aumento da competitividade, julgou-se adequada a aplicação de pesquisa exploratória descritiva de natureza

quantitativa, utilizando questionário estruturado (Apêndice 1/5 a 5/5). Essa pesquisa foi situada no âmbito exploratório quanto aos seus resultados, visto a não intenção de uso de amostragem probabilística para a quantificação dos fenômenos. Nesse sentido, os resultados obtidos foram circunscritos ao âmbito da amostra e poderão ser utilizados para a construção de hipóteses para outros estudos.

A pesquisa foi realizada por meio de um levantamento (survey) com as 3061 farmácias vinculadas a associações que compõem a Febrafar conforme a tabela 1. Do total das 3.061 farmácias, 426 responderam espontaneamente ao questionário, no período de 30 dias corridos, por meio de link encaminhado aos estabelecimentos-alvo pelo autor, com autorização e apoio explícito da FEBRAFAR, que também forneceu o mailing dos associados.

Registre-se que a construção das questões (assertivas) que compõem o questionário, foram subsidiadas por atividades exploratórias de “entrevistas” informais com gestores de três entidades ligadas ao setor farmacêutico: Sr. Edson Tamacia, Presidente da Febrafar; Sr. José Amarildo Cabral, Diretor da Farma & Cia. e Sr. José Marcelo Guidugli, Presidente da Procfite Soluções em Informática, além do referencial teórico consultado.

A análise dos resultados foi baseada em técnicas estatísticas de análise univariada e multivariada.

No âmbito das análises univariadas, foram utilizadas as estatísticas descritivas pertinentes à escala definida nas assertivas (considerada escala intervalar), como a média, mediana, moda, separatrizes (quartis, decis e percentis) e as medidas de dispersão (desvio-padrão e coeficiente de variação).

No âmbito das técnicas de análise estatística multivariada, foi utilizada a técnica de Análise Fatorial Exploratória.

A opção pelo uso da Análise Fatorial Exploratória justificou-se pela necessidade da redução de estrutura de variáveis avaliadas, com o intuito final de encontrar características latentes ou subjacentes da opinião dos respondentes. Corroborando essa justificativa, o quadro 2 apresenta os

objetivos dessa técnica segundo alguns autores que estudam a temática de Análise Multivariada.

Embora a pesquisa seja de natureza quantitativa, o processo de amostragem planejado foi não-probabilístico a partir do envio à população alvo (gestores de farmácias independentes) do questionário já referido, com assertivas que exploraram os objetivos deste estudo.

A pesquisa exploratória descritiva não-probabilística não permite fazer conclusões que levem a inferir soluções para todo o universo pesquisado, entretanto poderá ser utilizada para criar hipóteses para outros estudos mais profundos.

<b>Objetivos</b>	<b>Categoria</b>	<b>Fontes</b>
<b>Redução do número de variáveis para fins de análise</b>	Resolver o problema das inter-relações e correlações entre um grande número de variáveis, apresentado-as por meio de um menor número de fatores. Desta forma, é possível juntar um maior número de variáveis, representando um conceito mais geral	Aaker (1971)
	Reduzir o número de variáveis requeridas para explicar o fenômeno de interesse e gerar hipóteses através da análise exploratória dos dados com base nos fatores emergentes	Harman (1975)
	Analisar o comportamento de uma variável ou grupos de variáveis em covariação com outras	Green (1978)
	Reduzir dados muito complexos a tamanho manuseável para que o pesquisador possa interpretar melhor os resultados	Kerlinger (1980)
	Gerar um reduzido número de variáveis que representam a maior parte da variabilidade dos dados originais e que possam ser usados em análises subseqüentes	Dillon e Goldstein (1984)
	Obter o menor número de variáveis a partir do material original e reproduzir toda a informação de forma resumida; obter os fatores que reproduzam um padrão separado de relações entre as variáveis; interpretar de forma lógica o padrão de relações entre as variáveis	Gontijo e Aguirre (1988)
	Investigar quais variáveis formam subconjuntos coerentes e relativamente independentes uns dos	Tabachnick e Fidell (1996)

	outros	
	Identificar o maior número possível de variáveis hipotéticas (fatores) que possam explicar a maior percentagem possível da covariância entre as variáveis	Pasquali (2003)
	Identificação da estrutura latente de um grupo de variáveis, reduzindo os atributos de um grande número de variáveis em um pequeno número de fatores	Garson (2007c)

**Quadro 2 - Objetivos de aplicação da técnica de Análise Fatorial Exploratória**

Fonte: Prearo (2008)

Seguem os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, esclarecendo-se que, para o processamento, foi utilizado o Software SPSS, versão 12.0, que é uma ferramenta adequada para esse fim.

#### **4.1 Amostra e Sujeitos da Pesquisa**

O universo pesquisado contemplou as 3.061 farmácias vinculadas às 32 redes associativistas que integram a Febrafar, com um total de 426 questionários respondidos, que passaram a compor a amostra.

Visando aprofundar o conhecimento das particularidades que envolvem as atividades das farmácias e colher subsídios para a elaboração do instrumento de pesquisa (questionário) que foi aplicado, além do referencial teórico consultado, foram realizadas entrevistas através de um roteiro de perguntas que estão detalhadas na seção seguinte.

#### **4.2. Entrevistas Realizadas**

##### **a) Sr. Edson Tamacia, Presidente da Febrafar – Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias.**

O Sr. Edson Tamacia é um profissional profundamente conhecedor das atividades das farmácias, com mais de 30 anos de experiência nessa área. A entrevista foi realizada no dia 05/05/2009, com início às 9:00 hs e término às 11:00 hs. Considerando a natureza da entrevista e os objetivos a que se prestava, o entrevistador (que é o autor), gravou toda a entrevista, com a permissão do entrevistado. Para que a entrevista seguisse uma seqüência

lógica, dentro dos objetivos traçados, o entrevistador valeu-se de um questionário, não estruturado, buscando cobrir todos os temas julgados importantes, as quais são transcritas abaixo, com as respectivas respostas:

Pergunta: Pelas informações disponíveis no site da Febrifar, hoje a federação é composta por 26 centrais e cerca de 2500 farmácias. Os dados estão atualizados?

Resposta: Sim, estas informações estão parcialmente atualizadas, pois acabamos de inscrever mais três associações, ainda em fase de registros, e temos mais algumas em fase de negociações.

Pergunta: Como é desenvolvido o trabalho de captação de novas redes?

Resposta: Nós recebemos muitos pedidos de entrada de redes, só que nossos estatutos estabelecem que a federação também é uma associação, como existem outras associações de farmácias, nós somos a associação das redes, e os estatutos prevêm as regras de entrada e saída dos associados atuais. Para entrar as redes devem estar dentro de um padrão respeitando o lay-out de loja, ações comportamentais, nós fazemos uma pesquisa de mercado para ver como é a imagem dessa rede junto aos fornecedores, o importante é entendermos que a federação não é uma entidade política, que normalmente todas as associações, todas as federações são entidades políticas, nós não representamos o mercado farmacêutico, representamos um modelo de negócio e por consequência natural a gente trabalha ligado ao fomento e não a parte política, porque nós temos representantes através dos sindicatos, da ABCfarma, que fazem a representação política, então nosso trabalho aqui é muito voltado para a área comercial, para incremento de negócios, junto aos distribuidores, industrias, prestadores de serviços, então esse é o nosso trabalho, somos muito preocupados com essa área de treinamento, qualificação dos empresários, não dos funcionários, mas dos empresários, os funcionários são através do Sebrae, mas dos empresários é por nosso intermédio, então, ao sermos abordados sobre a entrada de uma rede, a gente averigua qual é o nível evolutivo que ela tem desde o início do processo e se ela estiver dentro do padrão, ela passa a fazer parte do nosso quadro de associados.

Pergunta: Essas redes que procuram entrar na Febrifar são redes de farmácias independentes?

Resposta: nós temos duas modalidades de associados. Uma que se diz franquia, mas não é bem franquia, pois a franquia tem um nível comportamental até um pouco maior. Existe hoje dentro do nosso mercado de farmácia um tipo de licenciamento de marca, uma marca que pertence a um grupo ou a uma ou duas pessoas e eles montam uma central de negócios para estruturar o funcionamento das farmácias dentro desse processo. A gente tem algumas redes que pertencem a esta modalidade, que é de licenciamento de marcas, mas a grande maioria, aproximadamente de 90%, são de associativismo mesmo, e o que é um associativismo? É uma associação como qualquer outra, de bairro de jogador de futebol, associação de qualquer coisa, é uma associação sem fins lucrativos, registrada em cartório, e normalmente ela é detentora de uma marca, a associação registra uma marca, no caso são 26 marcas, vou pegar como exemplo a minha marca, pois eu tenho farmácia e faço parte de uma associação que fica em Piracicaba, então eu tenho uma associação que chama-se Farmavip, essa rede que na verdade é uma associação chamada Afip, que é a Associação de farmácias independentes da região de Piracicaba, é uma associação registrada em cartório, e a Afip tem uma marca chamada Farmavip, marca essa registrada no INPI, com o nome de Farmavip. A Farmavip é utilizada por todos os associados que se enquadram dentro de um padrão de negócios determinado por um estatuto. Então, uma associação tem como objetivo, auxiliar as farmácias no sentido de que ela tenha uma melhor qualidade na compra, que ela tenha uma mídia compartilhada que fique mais barato, que permita que ela faça gerenciamento de convênios com empresas através da central, para fazer treinamentos, fazer uma série de serviços para o associado. E como isso é bancado, de onde sai o dinheiro? Na verdade é o seguinte, nós temos por hábito nas nossas conversações receber uma parcela de repasse que nós chamamos de verba de mídia, que saem dos nossos próprios distribuidores que fazemos as parcerias, e também uma mensalidade que recebemos dos nossos associados. Então, uma associação é uma central de negócios.

Pergunta: E essa mensalidade, de forma geral guarda o mesmo tamanho, ou depende de cada associação?

Resposta: Isto é muito relativo, cada rede acaba adotando uma modalidade, um padrão, normalmente o que nós fazemos é na maioria das vezes, é ter duas verbas, duas mensalidades, uma que nós chamamos de condomínio, que é uma verba para custar as despesas fixas da associação, essa é dividida em partes iguais para todo mundo e uma segunda que é uma verba de mídia, aí de acordo com a capacidade de participação de cada um.

Pergunta: Essa rede Farmavip, de Piracicaba, quantas lojas ela possui?

Resposta: nós somos em 36 lojas, é uma característica também pois nós temos rede de 30 lojas e temos rede de 400 lojas, porque o associativismo nasceu quase que numa mesma época, entre 1994 e 1996, existia no Brasil uma consultoria chamada IDEN Instituto de desenvolvimento, que organizou praticamente todas essas associações, e pela dinâmica do Estado de São Paulo, as associações aqui nasceram regionais, na época eu me lembro muito bem, por exemplo, como é que você ia instalar uma rede na região de Rio Claro, e eu estou a 30 quilômetros de Rio Claro, então nós fizemos a divisão da região em função do sinal da Rede Globo, pois como um dos objetivos era a mídia, nós dividimos em razão do sinal da Globo, então, nós temos por exemplo uma rede em Bauru, uma em Ribeirão Preto, uma rede em São José do Rio Preto, na verdade em São Paulo nós somos 10 redes, então, assim foito feito tudo regionalmente de acordo com o sinal da Rede Globo. Já em outros estados, as associações na sua grande maioria, elas têm aspectos estaduais, então você pega uma rede como a do Rio Grande do Sul, que é uma das maiores redes que nós temos, não em número de lojas mas em potencial, ela tem 350 lojas, ela atua no estado todo, portanto tem uma abrangência estadual, com uma outra estrutura de negócios, as vezes ela tem supervisores ou consultores de lojas, que visitam essas lojas, ou em alguns casos até escritórios regionalizados, sempre de farmácias independentes.

Pergunta: Como vocês estabelecem o conceito de rede, ou seja, a partir de quantas lojas vocês entendem que é uma rede?

Resposta: quando a pessoa já tem uma rede, a associação passa a não ser mais interessante, pois ele fica maior que a associação, pois ele teria que em paralelo com a associação, ele teria uma gestão centralizada do grupo dele, então é natural que alguns empresários que estiveram conosco no início, começaram a crescer e a associação deixou de ser interessante e ele também passa a ser um problema para a associação, pois a associação é uma união de empresários de pequeno e médio porte, e quando ele é muito grande, o nível de negócio dele sobe muito e aí ele acaba recebendo uma quantidade de benefício muito superior aos demais, e aí não vale a pena. Então, é comum uma rede sair da associação.

Pergunta: em termos de gerais, quais os serviços que essas centrais prestam aos seus associados?

Resposta: É muito importante a gente fazer essa colocação. Nós temos um problema de concepção, seja ele na área farmacêutica ou qualquer outro segmento, eu tive alguma experiência, pois faço um serviço de consultoria, atendo a Fiesp, e outros grupos, tratando de associativismo, já tendo oportunidade de montar associações de empresas de material de construção, de autopeças, de supermercados, de lojas veterinárias, etc e basicamente todas tem o mesmo problemas. Você tem dentro de uma associação, assim como também dentro de uma empresa corporativa, aquilo que é tangível, aquilo que você consegue ver dentro de um espaço de curto prazo, que no nosso caso está muito voltado para as negociações comerciais, os investimentos da indústria ao grupo, e isso é tangível e é o que o associado mais quer, pois apesar de termos uma central de negócios, espera-se uma associação de compras. Aquilo que não é tangível, aquilo que fica empírico, por exemplo um treinamento, uma qualificação de pessoas, uma palestra que você leva, uma informação diferenciada ou de uma forma mais elaborada, isso não é percebido como serviço pelo associado, e ele melhora tornando-se uma pessoa mais empreendedora pelo simples fato de ele estar se reunindo com duas ou três vezes por mês com outros empresários, pois quando ele é completamente independente e sozinho, ele sai da farmácia e vai para a casa dele e deixa de falar de negócios e hoje ela sai da farmácia e vai para a associação discutir mercado, parcerias, discutir o que está acontecendo com a

distribuidora XYZ, e naturalmente ele virá uma pessoa mais empreendedora, mas ele nunca vai atribuir isso, de uma forma geral, à associação, mas se a gente entender a associação como um todo nós temos alguns cuidados, primeiro é a negociação mesmo que é o próprio negócio, segundo é a modernização do PDV que é a autogestão, que também é altamente produtivo neste sentido, treinamentos, busca de parcerias com empresas de tecnologia principalmente, software, integração de dados, outro serviço que nós temos bastante desenvolvido é convênios, cartões de crédito que a gente tem redes bastante desenvolvidas, talvez esses cinco pontos sejam os principais, mas eu considero o desenvolvimento do empreendedorismo como o principal produto que nós temos, embora ele não tem como ser mensurado.

Pergunta: Existe algum estudo da Febrifar mostrando a situação de uma farmácia independente antes e depois do associativismo?

Resposta: Existem sim estudos a respeito deste assunto, alguns viraram dissertações de mestrado e tese de doutorado, porém eu tenho um estudo muito bom da UNICAMP, este é um tipo de estudo que não há uma percepção final por parte do empresário de farmácia. O estudo que eu tenho da Unicamp poderá ser disponibilizado para você, ele apura questões interessantes, por exemplo sobre se o empresário passou a ser mais empreendedor, se passou a ter uma vantagem competitiva, e este estudo nos prova que é muito vantajoso pertencer a uma associação.

Pergunta: E o resultado do estudo apresenta o que foi o ganho pelo empresário, por exemplo, e vantagens em compras, antes e depois?

Resposta: Sim, eu tenho um estudo que mas ele é mais regionalizado, foi feito pela Unimep que mostra o ganho obtido.

Pergunta: Edison, por que são 26 centrais e não mais?

Resposta: O associativismo é, acima de tudo, um comportamento pessoal, ele não é um comportamento empresarial, viver em comunidade não é uma coisa para todas as pessoas, mesmo sendo vantajoso em termos competitivos o mundo é muito individualista. As pessoas entram numa associação, inclusive eu falo um pouco sobre isso no meu blog, pois o associativismo é sempre

problemático, pegue por exemplo a União Européia, ela é uma associação de países, mesmo tendo o euro e um bloco econômico mais forte do mundo, eles vivem tendo problema, se você pega o Mercosul, ele é um associativismo. A segunda guerra mundial foi também uma associação de países da coalizão que se juntaram para derrotar a Alemanha e seus associados. Quando acabou a guerra, começou uma segunda guerra que foi a guerra-fria provocada por dois países que eram aliados, Rússia e Estados Unidos. Quando eu entro numa associação tenho o desejo que ela seja a extensão do meu negócio, então, se eu gosto de mídia eu quero que a associação invista em mídia o tempo todo, se eu sou uma pessoa que gosto de treinamento, eu quero que a associação faça treinamento, e é difícil eu me convencer do contrário, porque a gente sempre é o dono da razão, e não vemos a democracia com essa facilidade toda, então o associativismo ele é para poucos, para as pessoas que doam um pouco mais que a média.

Pergunta: Mas, de qualquer forma, vocês devem desenvolver um trabalho com duas vertentes: uma para o incentivo do nascimento de novas centrais.

Resposta: Eu diria que não, a gente é muito reticente com o nascimento de novas centrais, pois as centrais que deveriam existir, na minha concepção, elas já existem. Existem muitas pessoas que entram para o associativismo com a intenção de ganhar dinheiro. Você vê grupos se formando, mas ao verificar você verá que existem interesses pessoais por trás de duas, três ou quatro pessoas, que querem ficar com o repasse de verbas, querem isso ou aquilo, então, são poucas as associações que realmente nascem com o desejo de desenvolver o modelo. A gente é muito convidado para fazer palestras, e aí você começa a fazer algumas perguntas e você percebe claramente o seguinte, eles não querem desenvolver o associativismo, eles querem pegar um grupo de empresários para explorar, e aí não desenvolve. Nós estamos muito voltados para desenvolver as associações existentes.

Pergunta: Igualmente, também deve existir um trabalho junto às farmácias independentes para estimulá-las à formação de uma eventual associação?

Resposta: Isso depende de cada rede local, que trabalham muito procurando trazer novos associados para a sua central. Apesar de eu ter somente 26

redes, são 3.000 farmácias, eu tenho uma atuação praticamente no Brasil inteiro. Eu tenho sede em 12 estados, mas eu tenho atuação em 17 estados. Se você tirar os estados do Norte, que são mais difíceis para essa prática, eu praticamente tenho associações em todos os lugares, então eu não tenho a preocupação de fomentar uma associação no Rio de Janeiro sendo que eu já tenho três lá. Não tenho também que fomentar no Espírito Santo, eu tenho interesse que as associações do Espírito Santo consigam mais farmácias. Então é importante que ela tenha uma estrutura de captação, que talvez seja o nosso principal trabalho, de captação de lojas independentes para fazer parte da associação.

Pergunta: Agora pensando na Febrifar, com uma atuação federativa, vocês têm algum tipo de indicador de desempenho para mostrar como é essa interação ao longo dos tempos?

Resposta: Na verdade nos temos aqui uma base muito interessante, que infelizmente eu não posso disponibilizar, que é a informação real de vendas das lojas, e eu tenho um produto chamado PGM, que é um processo terceirizado, que faz parte da minha central Farmavip, onde a gente faz a captação das informações financeiras, transforma isso em indicadores, repassa para o farmacista usar, são cerca de 120 indicadores que mostram a evolução por cada rede, e depois fazemos um consolidado da federação.

Pergunta: E o farmacista recebe informações sobre esses resultados?

Resposta: Ele tem uma reunião mensal para tratar disto. Ele vai para a reunião com os dados dele e os indicadores, exemplo: venda por metro quadrado, custo médio, venda por funcionário, o ponto de equilíbrio, níveis de endividamento, participação de venda por categoria, participação de vendas delivery, e eu tenho a média da febrifar e a média do grupo dele e aí ele pode se comparar e aí a gente dá ferramentas para ele poder melhorar.

Pergunta: Nesse processo de apoio, por exemplo em compras, que deve ter um maior peso no contexto das associações, tanto a febrifar como as associações, devem desenvolver algum tipo de apoio mercadológico tipo layout de loja, padrão de fachada, etc. Como funciona isso?

Resposta: Na verdade, cada rede tem uma manual de padronização, que é uma condição sine-qua-non para a existência de uma rede. Quando a associação é formada, ela contrata uma agência de publicidade que monta um manual de padronização, isso para efeito de lay-out de loja, agora para efeito de negociação, nós temos a seguinte coisa, a febrafar não faz negócios, ela auxilia as redes, pois há questões regionais, com questões tributárias de cada estado, tem o próprio nível concorrencial de cada estado, pois um desconto de 10% aqui em São Paulo, não significa tanto como pode significar no Estado do Rio Grande do Sul, então nós não entramos nesta seara, pois cada indústria acaba tendo uma política regional bastante diferente uma das outras. O que nós temos aqui na febrafar, em razão dos nossos estatutos, nós temos o que chamamos de sócios honorários, que são indústrias que participam das nossas reuniões, participam dos nossos encontros, participam da nossa feira, que se chama fenofarma, temos dois encontros anuais com fornecedores, um foi há duas semanas atrás, o outro será em setembro. Essas indústrias estão mais próximas do nosso grupo. Por exemplo, eu almoço hoje com o pessoal da Mantecorp e a noite eu vou fazer uma palestra para o pessoal da Sanofi. No caso da Mantecorp, tudo que eles têm de novidade, a gente leva para o associado, duas, três vezes por ano elas se encontram com nosso grupo. O nosso grupo vem todos os presidentes de associações e gestores, que se reúnem com a gente por causa da feira, pois na feira vem todo mundo, quando a gente faz um evento que reúne cerca de 100/150 associados (pessoas). Fizemos agora recentemente um encontro onde estiveram cerca de 35 indústrias, fornecedores, negociando com o grupo, então, esse é o nosso trabalho na febrafar. Já o dia a dia de uma associação, ela é repleta de visitas, como é uma rede corporativa, ela não compra em conjunto, mas ela negocia em conjunto.

Pergunta: Quer dizer que não existe uma central que capta as necessidades das farmácias?

Resposta: Existe um sistema que chamamos de SIC, sistema integrado de compras, onde o associado faz compras de determinados produtos negociados pela associação, que é um sistema semelhante ao do Farmalink, pois o meu programador é o mesmo do farmalink. Quando a farmácia faz as suas compras

normais, ela compra diretamente do distribuidor que já fez a negociação com a associação, pois são negociações de longa duração, com prazo indeterminado. Quando um fornecedor oferece um produto com uma condições especial, esse produto vai para o SIC (sistema integrado de compras) e a farmácia pode se beneficiar daquela condição, porém o fatramento será sempre individualizado.

Pergunta: O SIC atende a todas as centrais?

Resposta: Existe um nacional, que a gente utiliza muito pouco, e temos um em cada rede. São denominados Compras/Febrifar/nome da rede.

Pergunta: Edison, em termos de planejamento da febrifar, o que você imagina para médio e longo prazos?

Resposta: Hoje o meu trabalho na febrifar está muito voltado para o trabalho tecnológico, praticamente já integrando todas as redes, com a previsão de até junho/09 eu vou ter um processo de integração de dados, de todas as farmácias, em *real time*, este é um projeto que já está sendo desenvolvido há um ano, agora em fase de finalização. Hoje se eu quiser já existe os dados individualizados, faltando agora juntar e integrar, o que vai permitir que tenhamos dados que ninguém tem. O que tem causado uma grande preocupação para nós é o problema da qualificação, que nos levou a ter uma parceria com o Sebrae, além do desenvolvimento do PGV para disponibilizar as informações, além de alguns outros parceiros que nós trazemos, estamos muito voltados para a qualificação, e um processo de desenvolvimento que está todo na base do TI, com treinamento à distância, e uma série de produtos nesse sentido. Uma coisa que fizemos neste ano com cerca de 80% (100%) é muito difícil, que foi o a homologação de dois sistemas que estão sendo implantados em todas essas redes.

Pergunta: Edison, essas cerca de 3000 lojas integradas à Febrifar, o que elas representam de participação em termos de Brasil?

Resposta: Representam 5% do INS.

Pergunta: Esses 5% já foram mais, menos, como tem sido a participação?

Resposta: É um número que tem se mantido, pois entram lojas e saem lojas. Com esses 5%, se eu fosse uma rede única de farmácia, eu seria a maior rede do país.

Pergunta: Você tem uma idéia do faturamento médio por loja?

Resposta: É baixo quando a gente olha uma rede como a de vocês (drogaverde), pois uma rede corporativa tem estrutura diferente. Quando você olha para a INS, eu sou atrativo, tenho um faturamento médio por loja de R\$ 80.000,00 por loja. Quando você compara com uma rede corporativa regional, onde a média é de R\$ 130.000,00. Se você pegar o mercado como um todo (Brasil), o faturamento médio não chega a R\$ 50.000,00. O nosso, então, tem um faturamento líquido de R\$ 80.000,00, com um resultado líquido, pós pró-labore, de 10%.

Pergunta: Esses estudos que mostram a situação das farmácias antes e depois da associação poderão ser disponibilizados?

Resposta: Sim, eu vou disponibilizar para você.

Pergunta: A febrafarma nasceu quando?

Resposta: A primeira central foi a Multidrogas, que nasceu em 94. Entre 94 e 96 saíram todas as associações do Estado de São Paulo. Nós montamos uma associação que era a Faesp, que estava em Campinas, e atendia o Estado de São Paulo. Em 2000 eu já era o Presidente da Faesp. Em 2000 a Kimberly Clark, através do seu grupo, estava formando um projeto de tecnologia e me chamou para prestar um serviço para eles, e como o trabalho era a nível Brasil, eu comecei a fazer contatos com as associações regionais e o pessoal tomou conhecimento da Faesp e se interessou para que fosse criada a Febrafar, que nasceu em fevereiro de 2000. Ela tomou corpo efetivamente em 2002, quando foi registrada e montamos o escritório (até então funcionava pela Faesp) e eu passei a me dedicar em tempo integral. Aqui a nossa característica é sindicalista, todos os funcionários são remunerados, inclusive eu na condição de presidente, aqui ninguém trabalha de graça, é claro que a gente tem que ter uma paixão pelo associativismo, porém todos são profissionais. Nossa

estrutura é de 15 pessoas que trabalham conosco, cada um com a sua atribuição claramente definida, além de alguns parceiros que a traz para desenvolvimento de algum produto, aqui funciona como uma empresa.

Pergunta: O custeamento da febrafar é somente das taxas recebidas das associações?

Resposta: Nós temos uma composição de receitas, uma parte vem das associações, que representa 30% das nossas receitas, uma parte vem dos sócios honorários, que representa 35%, e os outros 35% vem dos distribuidores que nos fazem um repasse do volume comprado pelas associações. Associativismo não se faz sem dinheiro. Se você juntar um bando de pobres não dá um rico, dá uma favela.

Pergunta: Na parte de mídia, a febrafar desenvolve ações globais em nível nacional ou são ações regionais das associações?

Resposta: Aqui nós somos um ponto de convergência, porém as ações de mídia são regionais. Às vezes duas ou três associações se juntam para alguma campanha específica. Às vezes uma campanha desenvolvida para uma região, é estendida para outras. Aqui nós não somos os agenciadores, somos os fomentadores e facilitadores. Cada rede tem um trabalho independente. Já fizemos aqui campanhas a nível nacional, mas voltadas a aspectos sociais, pois quando é comercial é feita pelas redes.

Pergunta: Quando estamos falando de mídia, estamos nos referindo, a TV, rádio, tablóide, enfim, tudo que se refere à mídia.

Resposta: Os tablóides, nós temos alguns parceiros. Por exemplo, tem uma gráfica aqui em São Paulo, que faz os tablóides para todas as redes. As próprias distribuidoras acabam fazendo muito, mas é independente. Cada rede tem uma vida própria.

Pergunta: Existe alguma central muito desenvolvida, que além do trabalho igual às demais, ela faz um trabalho logístico, com centro de distribuição?

Resposta: Temos sim, algumas. A minha rede que é a Farmavip, nós temos uma distribuidora, que é uma empresa paralela, na qual nós somos sócios.

Tem a Multidrogas, de São José do Rio Preto, que no caso dela é uma cooperativa dentro da associação, e temos no Rio Grande do Sul temos a Agafarma, que é a nossa rede mais bem estruturada, que tem inclusive uma empresa de marketing que é dela, uma empresa bancária, que também é dela, com um cartão de crédito próprio, possuem 330 lojas. É a maior rede do Rio Grande do Sul.

Pergunta: No caso de treinamento de pessoal, tanto das associações como das farmácias, ele vai até que nível de pessoal?

Resposta: Uma das missões de uma rede é melhorar a qualificação do seu pessoal. Tem muito treinamento para funcionário. A própria indústria disponibiliza esses treinamentos. Nós temos um trabalho forte com o Sebrae de desenvolvimento do pessoal. Porém, o treinamento a nível empresarial, normalmente é feito por mim, seja treinamento e palestras. O próprio PGV, (painel de gestão do Varejo) onde a gente fica em cima de números. Tem eu e mais dois associados, que um é meu diretor que fica aqui e outro é de um associado que fica em Sorocaba, que também me ajudam, então hoje eu tenho, neste momento, treze grupos empresariais apenas lá sendo treinados. Amanhã eu vou para o Espírito Santo e fico dois dias lá, reúno os empresários e fico fazendo isso durante 8 meses por ano, praticamente todos os dias. Então, hoje eu tenho Foz do Iguaçu, Londrina, Curitiba, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Vitória, Goiânia, tudo que eu faço normalmente.

Pergunta: Na parte de impostos, o varejo tem um grande peso do ICMS, aqui no Estado de São Paulo, qual foi o impacto que trouxe a substituição tributária junto aos seus associados e as farmácias?

Resposta: É um assunto muito complicado. Eu, particularmente, adoro o imposto, pelo menos ele deixa todo mundo na mesma base. Eu não gosto em uma sociedade onde o imposto se dá pelo subterfúgio do negócio, seja pela compra interestadual, seja pela compra sem nota. Quando pagamos imposto podemos exigir do nosso governante, mas aí é muito mais uma ação de cidadão do que uma ação empresarial. Eu gosto do modelo de substituição porque ele coloca todo mundo no mesmo patamar. Pela primeira vez no mercado farmacêutica nós temos que a competitividade se dá pela

competência e não pela coragem, onde grupos aparecem e outros desaparecem, ficam os que são competentes, este é o primeiro ponto. E segundo, o que sempre falo para os associados, o ICMS é um imposto pago pelo cidadão e não pelo empresário. SE baixar o ICMS vai baixar o preço do remédio como aconteceu no Paraná neste momento, onde o ICMS foi reduzido de 18% para 12% e o remédio baixou 6%, então, eu vou brigar pela associação ou vou brigar pelo cidadão. A substituição é uma forma de não deixar que uma pessoa leve vantagem em detrimento a outra. Mas com tudo isso, é claro que teve impacto. O mercado é feito por um modelo de empresário, Existe aquele incompetente que vai ficando para trás e vai surgindo outro que faz com competência. Você teve empresários competentes para administrar durante a inflação, enquanto você tem outros competentes para administrar no caos. Depois você teve alguns empresários que aproveitaram o crédito e montaram uma grande rede. Hoje o mercado é feito da competência gerencial, vai ter pessoas capacitadas para trabalhar neste modelo, vai ter pessoas que vão quebrar e vão surgir outros em seu lugar. O mercado é feito de pessoas competentes, em qualquer segmento. O mercado faz com que surjam pessoas competentes para um determinado modelo. Como eu sempre digo, a informalidade é um problema de cada um, mas não pode ser um modelo de lucratividade. Com a substituição tributária, o dono da farmácia tem que fazer a folha de pagamento caber dentro do lucro bruto dele, também as despesas administrativas, ou seja, ele tem que se medir, ele tem que fazer sobrar. Antigamente, para dar resultado agente rasgava duas ou três notas, agora não pode mais.

Pergunta: Edison, o relacionamento da Febrifar vai até o nível das associações ou ele desce também no nível das farmácias?

Resposta: A febrifar não, se relaciona somente com as associações. A gente tem um *site* de comunicação, que tem um acesso muito grande, onde a gente publica muita coisa para o associado, apesar de termos os e-mails de todas as farmácias, raramente nós fazemos algum comunicado diretamente para as farmácias.

**b)Sr. José Amarildo Cabral, Diretor da Farma & Cia.**

Possui mais de 20 anos de experiência em farmácias. É o Diretor Operacional que dá suporte para 61 farmácias que integram a Farma & Cia, que, por sua vez, é uma das 32 associações afiliadas a Febrafar. A entrevista foi realizada no dia 15/06/09, com início às 9:00 hs e encerramento às 10:00 hs. Nesta entrevista, considerando as afirmações feitas pelo Sr. Edson Tamascia, que é o Presidente da Febrafar, onde a Farma & Cia é afiliada, procuramos explorar mais o relacionamento entre a associação e as farmácias e os serviços que são prestados.

Pergunta: Qual a região geográfica abrangida pela Farma & Cia?

Resposta: São Paulo, Grande São Paulo e uma loja em Bragança Paulista.

Pergunta: As 61 farmácias integrantes pertencem a 61 donos ou existem donos com mais de uma farmácia?

Resposta: São 61 farmácias e 47 CNPJ's.

Pergunta: Quais são os serviços que a associação presta para as farmácias afiliadas?

Resposta: O principal trabalho é de negociação de descontos nas compras realizadas junto às indústrias e os distribuidores; boa parte do trabalho é de consultoria de campo: cuidar da fachada das lojas, posicionamento da marca, lay-out das lojas, e checar se os acordos estão sendo cumpridos.

Pergunta: E como é feita essa checagem?

Resposta: As farmácias são independentes com relação aos seus negócios. Toda apuração que fazemos é resultante das informações que nos são transmitidas pelos gestores das farmácias.

Pergunta: No dia-a-dia da operação, as farmácias se sentem socorridas pela associação?

Resposta: Sim, pois há um canal aberto para todo tipo de consulta, inclusive suporte jurídico e negociação com as administradoras de cartões de crédito.

Pergunta: Qual o suporte que vocês recebem diretamente da Febrafar?

Resposta: A Febrafar dá o suporte de treinamento, que é realizado em parceria com o Sebrae, com a garantia de que a cada ano todos os funcionários recebem algum tipo de treinamento.

Pergunta: Como funciona o trabalho da associação no suporte junto à mídia, informática e outros serviços especiais?

Resposta: A contratação de tablóides (320.000/mês) é feita pela associação. Temos uma unidade na associação que cuida especificamente dos acordos com empresas para formalização de vendas corporativas para seus funcionários, em condições especiais; Estamos em fase final de contratação de um software que irá padronizar os trabalhos de todas as farmácias da nossa rede, o que permitirá o conhecimento de informações com o mesmo formato.

Pergunta: Qual o custo mensal de cada farmácia para com a associação?

Resposta: É de R\$ 700,00 a R\$ 800,00 mensais, cobrados no modelo condominial, ou seja, rateia-se todas as despesas despendidas pela associação.

Pergunta: Em seu sentimento, uma vez que o seu trabalho é de dar o suporte operacional para as 61 lojas, a associação trouxe uma melhora para o resultado das farmácias associadas? De quanto?

Resposta: A experiência que temos com as nossas farmácias nos permite garantir que a melhoria no faturamento aumenta 30% após o ingresso de qualquer farmácia independente na associação.

**c) Sr. José Marcelo Guidugli, Presidente da Procfite Soluções em Informática, que presta serviços de VAN (Value-add.Network)**

O Sr. Marcelo é um fornecedor de serviços de informática na área logística, nas compras conjuntas realizadas por associações de farmácias,

atendendo a um conjunto superior a 300 farmácias vinculadas a duas associações, tendo iniciado as atividades em abril de 2008.

Pergunta: Quantas farmácias são atendidas e por quantas associações?

Resposta: Atualmente são duas Centrais, uma é a Valeverde de Londrina que é uma rede regional que atende algumas cidades da região de Londrina e foi a primeira a ser atendida pela Van e a outra é a Farmais, que possui atualmente cerca de 200 farmácias integradas. A diferença entre ambas é que a Farmais é uma rede de franquia e a outra é uma rede própria.

Pergunta: Pergunta: Quantas farmácias possui a Valeverde?

Resposta: São 22 lojas integradas enquanto a Farmais são ao todo 547 lojas, porém com cerca de 200 integradas à Van.

Pergunta: Quais as garantias de que a Van está comprando os produtos no mercado com as melhores condições existentes?

Resposta: Os distribuidores parceiros, que são os maiores, Panarello, Santa Cruz, Profarma, Servimed, eles fornecem semanalmente um mix de produtos com os preços, descontos e até mesmo com as condições tributárias e nós importamos essas informações para dentro do nosso sistema. Acontece durante a semana de ter alguma promoção que beneficie a rede eles nos enviam por e-mail essas informações e nós fazemos uma atualização manual no sistema, mas o mix fornecido semanalmente tem uma validade semanal, então, automaticamente, com base nesse mix, o sistema encontra, com base na demanda das lojas, a necessidade de comprar e passa pelo mix encontrando o melhor preço.

Pergunta: As redes maiores (Drogasil, drogaria, drogaria são Paulo) com um número de farmácias individualmente maior do que o número de farmácias que a Van atende, devem estar comprando em melhores condições. Como funciona esse processo junto às indústrias e os distribuidores?

Resposta: No caso da Farmais, ela possui uma central com uma pessoa responsável para os chamados novos negócios e normalmente essa pessoa leva a indústria para negociar dentro da Farmais e os distribuidores funcionam,

nesse caso, como se fosse um distribuidor logístico nessas negociais, então, imagina a farmais por ser uma rede de franquia, as compras são independentes, conseqüentemente a industria não consegue enxergar ela como uma rede e é aí que ela perde o negócio, perde o desconto valores melhores em função de campanha. Já com uma negociação dentro da central, isso é repassado para todos os franqueados conectados à Van e é mais um incremento de benefícios, então, além da Van oferecer os melhores preços dos distribuidores, a negociação que é feita com a industria, ela é automaticamente transferida para todos os franqueados como um benefício no preço.

Pergunta: Você teria uma idéia sobre os volumes dessas compras realizadas pelas Van, valores e quantidades, para medicamentos e não-medicamentos?

Resposta: Atualmente a Van tem ai 80% do movimento, tanto na Farmais como na Valeverde, é de medicamentos. Perfumaria ainda é bastante complicado, os grandes parceiros conectados à Van ainda são poucos, como no caso da Servimed, mas são poucos os que fazem parte dessa integração, a Van exige uma integração tecnológica e como os distribuidores de perfumaria não são grandes, é mais difícil essa integração, então 80% é de medicamentos e 20% DE PERFUMARIA ou de não-medicamentos. Desse volume, no caso da Valeverde, ela tem praticamente 100% das compras de medicamentos feitos na Van e uma grande representatividade de perfumaria, no caso da Veleverde, inclusive, tem outros distribuidores no Sul muito fortes em perfumarias. Hoje eles já têm 12 parceiros integrados na Van, um pouco mais do que a Farmais aqui em São Paulo. No caso da Farmais a parte de perfumaria está bem aquém da expectativa, mas das 200 lojas integradas, cerca de 70% das compras são feitas através da Van. No caso da Farmais, 70% são medicamentos, e no caso da perfumaria, elas compram independente ou possui alguma espécie de parceria entre elas para otimizar os custos? Atualmente muitos franqueados tem poder de compra direta no entanto a farmais faz um papel fundamental na integração das lojas independentes buscando melhores preços e condições especiais para os franqueados. Eu acredito que a Van, do mesmo jeito que ela está viabilizando essa central de compra de medicamento, o próximo passo é buscar isso também com perfumaria e produtos não-medicamento.

Pergunta: Você tem idéia desses dois clientes, tanto Farmais como Valeverde, que economia eles passaram a ter a implantação dessa sistemática da Van?

Resposta: Nós já tivemos fazendo esse levantamento e no caso desses dois clientes, eles conseguiram uma redução no CVM de 1,25% do CMV anterior.

Pergunta: Como é feita a prestação de contas para os clientes, ou seja, como os clientes ficam sabendo que estão comprando pelos melhores preços e condições de pagamento?

Resposta: O sistema tem um módulo que chama Client, que fica disponível na estação de trabalho dos franqueados, que tem disponível essa informação além de ter a informação sobre a demanda daquela loja, já traz a sugestão de compra em função dos produtos vendidos, bem como o melhor preço com a informação do fornecedor que ganhou, inclusive ela traz esses valores comparando com o custo da compra anterior, então imagine que estou fazendo uma projeção de compra agora então o sistema já traz as melhores condições comparando com os custos da compra anterior. Quando a Van detecta que o custo da compra anterior foi melhor, ela já adota a comunicação aos fornecedores que imediatamente ajustam novamente os preços e os benefícios são repassados novamente aos clientes. Essa anomalia tem acontecido cada vez menos pois os fornecedores percebem que existe um controle e passam a ter maior seriedade na hora de fornecer o mix. Uma outra coisa que também é muito importante, que após a implantação da Van na Farmais, as indústrias passaram a enxergar a Farmais como uma rede, o que antes eles consideravam cada loja de forma independente. Agora com a Van, as campanhas são centralizadas gerando benefícios antes não obtidos, pois as indústrias deixaram de considerar as lojas de forma isolada e passaram a considerar a Farmais como uma rede, o que fará com que ela seja considerada a maior rede de farmácias.

Pergunta: Marcelo, A Van surgiu quando, ela possui concorrentes no Brasil e quantos existem, e o crescimento da Van depende fundamentalmente da conquista de novos clientes, que tipo de ação você está desenvolvendo para a conquista de novos clientes e aumentar os volumes?

Resposta: A Van surgiu na década passada nos EU como um integrador de informações, pois nos EU as empresas são altamente informatizadas e havia a necessidade de troca de informações entre as empresas e como cada empresa usava o seu próprio sistema, com formatações diferentes, a troca de informações não era tão simples e obrigava o desenvolvimento de interfaces para a integração dessas informações e ai surgiram as Vans, voltadas para a prestação de serviços de integração dos sistemas das várias empresas, então um próximo cliente a integrar uma Van, se ele fizesse parte de um sistema onde a Van dava cobertura, ela já estava automaticamente integrado. No inicio a Van atendeu ao mercado da industria automobilística no processo de Just in time, então a industria automobilística gerava sua necessidade de peças, as industrias de auto-peças por sua vez recebiam os pedidos e retornavam suas notas fiscais in voice e com as informações de faturamento mercadoria e isso passou a ser utilizado fortemente pelos bancos, pelas operadoras de cartões de crédito, sempre trocando informação, então, o objetivo principal da Van era padronizar a troca de informação, então, seja lá a linguagem e formato de dados que o usuário tem, a Van traduz isso. Nós aqui da Proffit, nós copiamos essa idéia e agregamos algo mais pois no Brasil, já agora nesta década, já tem muitas Vans operando e fazendo esse mesmo trabalho que faz nos EU, então para nós entrarmos apenas como um intérprete de dados e informações, ou seja converter os dados do cliente A para o cliente B, nós temos meia dúzia de concorrentes no Brasil, mas não teríamos nenhum diferencial a oferecer aos nossos clientes, então a idéia de criar uma Van que além de levar a informação ao fornecedor, trazer de volta, levar ao varejo, independentemente da tecnologia usada por cada uma das pontas, nós resolvemos também cuidar do negócio, então no caso da nossa Van, que chamamos de Farmavan, resolvemos colocar todo o cálculo de demanda da loja, encontrar qual é o melhor fornecedor, não só levar a informação para o fornecedor, mas entender, pela demanda, pelas vendas que nós capturamos das lojas, pelo mix que nós temos de produtos, qual o melhor fornecedor e ai sim, nós passamos a fazer o que as outras Vans fazem, que é levar o pedido para um, retornar com a nota fiscal no varejo. Esse diferencial que é a cotação é um processo exclusivo nosso, por enquanto nós somos a única van com esse tipo de trabalho. Eu fui na apresentação de um processo parecido na Ems, grande player mundial, que

ainda está numa fase de prospecção, tanto de clientes como de fornecedores, para fazer o que nós já fazemos atualmente, que é a negociação eletrônica. Acredito que logo mais vamos ter esse concorrente, só que o foco da Sem não é o tipo de nosso cliente, acredito que não teremos problemas tão cedo.

Pergunta: Marcelo, em linhas gerais, como está desenhado o fluxo de informações a partir da necessidade, ou seja, da detecção da necessidade de compra de uma integrante de uma central, tanto de Farmais como Valeverde?

Resposta: Detectada a necessidade de compra, como é o seu fluxo? Funciona da seguinte forma: independente do sistema do PDV que o cliente tenha instalado, a Van tem uma tecnologia chamada de web service, onde ela recebe vários formatos diferentes da informação de venda, então passou um produto lá no PDV, fechou a venda, essa venda é mandada para a Van pelo web service, e a van vai acumulando essas informações e calculando a demanda de cada loja integrada. Com base nessa demanda, ou seja com base naquilo que está sendo vendido, eu preciso repor, então a van vai até o mix e calcula a demanda potencial, já detecta quais os melhores preços, gera uma base de dados nas nuvens (cloud computer) para que no outro dia, através do client da van o gerente da loja ou o proprietário, acesse o client da van e tem as informações dos produtos vendidos no dia anterior, quais os fornecedores que dispõe dos produtos, os melhores preços, quais as condições daquele produto. A partir daí ele pode confirmar a quantidade que está sendo sugerida, ou aumenta e até diminui a quantidade. Confirmada a quantidade, o sistema gera automaticamente o pedido ao fornecedor do primeiro melhor preço, Em questão de segundos chega a resposta do fornecedor, que pode confirmar ou informar que não dispõe da mercadoria, instante em que é gerada a sugestão da compra para o segundo melhor preço, o qual será submetido novamente ao gerente e reiniciar o ciclo. O processo vai somente até o terceiro melhor preço, isso quando não é localizada a mercadoria. O faturamento sai do fornecedor diretamente para o franqueado no caso da Farmais ou no outro caso para a rede Valeverde.

Pergunta: Na hipótese da conquista de um novo cliente, ele passa a gozar dos mesmos preços conseguidos pelos clientes antigos?

Resposta: Infelizmente não, os fornecedores, distribuidores, ainda não conseguem entender a Van como um cliente, eles entendem a Van como uma empresa de troca de dados, que encontra o melhor preço para o varejo, então eles fornecem o mix tudo de novo, o mix para aquela nova rede, tudo de novo, inclusive nós estamos experimentando essa experiência porque nós temos uma nova empresa ai candidata a ser cliente da Van e a gente começou todo o processo de negociação com os fornecedores para troca de informação e no primeiro instante da conversa nós já falamos pra esse ai o preço é diferente heim, então começa tudo de novo e quem vai realmente buscar o melhor preço em questão de negociação ai é a própria central de compras, a gente orienta, ajuda, colabora, mas normalmente é a central.

Pergunta: Marcelo, pensando num rol de produtos que a Van poderia prestar além de intermediar as compras, que mais está sendo projetado e disponibilizado?

Resposta: Então, olha que interessante, existem funções que acabam aparecendo no decorrer do processo de utilização do produto, tecnologia é isso, tudo que você implanta hoje, amanhã tem uma nova demanda, uma outra oportunidade e tal, no caso da Valeverde, ela possui além da nossa Van, o nosso ERP, então ela tem o BI, toda a gestão da empresa integrada, mas no caso da Farmais não, cada franqueado tem o seu sistema, vários é claro utilizam o sistema Farmais, outros utilizam diversos sistemas disponibilizados no mercado, e ela também não tinha as informações de compra e venda em mãos para poder fazer uma gestão e até mesmo uma negociação melhor, principalmente com a indústria farmacêutica, com a entrada da Van, nós conseguimos disponibilizar para a central Farmais, informações importantíssimas, super relevantes para a tomada de decisão, e também, para exercer o poder de persuasão ou de negociação junto aos distribuidores, e até mesmo os laboratórios, através do BI, coisa que eles não conseguiam, então, é mais um serviço que nós estamos agregando na Van, inclusive está sendo feito um adendo ao contrato para o fornecimento do BI para a central Farmais, então com essas informações ela começa a ter agora coisas que ela não tinha até então, que outras redes têm, por exemplo, qual a ocorrência de venda do produto A com o produto B, por região, por cidade, ela não tinha condições de definir políticas tão bem definidas, de descontos, compras casadas, por não ter

a informação centralizada, a Van acabou permitindo isso através do BI, então é mais um serviço que permitiu a disponibilização de compra e venda de toda a central.

Pergunta: Marcelo, em termos de capacidade instalada, tanto de software como de hardware, qual é a condição atual da Van para enfrentar um eventual crescimento e um novo posicionamento no mercado?

Resposta: Pensando nisso e mais do que isso, não só na expansão, mas na disponibilidade, que é estar disponível 24 horas, independente de onde esteja a loja conectada à nossa Van, nós partimos para um modelo de trabalho com cloud computer (computador nas nuvens) então, nós temos um grande data Center que nos atende, um dos maiores do Brasil, fizemos um contrato com esse data Center, e nós pagamos por demanda, então, como funciona essa demanda? Nós contratamos um nível de servidor, e a cada dia, com a inclusão de novas lojas, e o aumento de volume, o contrato cobre essas ampliações automáticas, para ter idéia, esse nosso fornecedor, que no caso é a Local Web, que é um Data Center muito bem conceituado no mercado, nós conseguimos, remotamente, adicionar processadores, espaços na memória, aumentar a nossa banda de comunicação, ou até eventualmente diminuir, mas como nós estamos num processo de expansão, nós somente experimentamos até agora aumentos desses recursos, e em três horas, no máximo, os recursos são adicionados ao nosso servidor, na verdade isso acontece através de um modelo de que é um virtual machine, que tem grandes servidores que para nós isso é transparente e de acordo com a nossa demanda e necessidade, nós solicitamos através do configurador, e em até três horas eles fazem a expansão solicitada no servidor no qual estamos hospedados. Atualmente nós temos um servidor convencional à nossa disposição, bi-processado, com meio tera de espaço em disco e uma comunicação com uma banda de comunicação de 15 megas, isso tá sobrando, conforme nós planejamos para sobrar mesmo, e a gente monitora isto diariamente, e estamos muito longe de atingir os limites definidos para essa configuração, mas quando esse limite chegar próximo de 80% a gente faz um incremento de configuração, então, em três horas o incremento é adicionado.

### 4.3 Instrumento da Pesquisa

Com base nas informações extraídas do referencial bibliográfico consultado e das entrevistas realizadas com os especialistas antes mencionados, foi elaborado o instrumento da pesquisa, que consistiu em um questionário com 30 assertivas cobrindo todos os dados importantes coletados. Quando da elaboração da primeira versão do questionário, o mesmo foi intensamente testado pela Febrifar que fez um teste em algumas redes associadas, além de alguns profissionais que trabalham na Febrifar. Em decorrência, foram sugeridos alguns ajustes no instrumento que, pela sua pertinência, foram plenamente acatados, resultando no instrumento final, conforme quadro 3 abaixo:

1. A Fachada da minha loja passou a ser um diferencial positivo após o ingresso na rede.
2. A marca da rede passou a atrair mais clientes.
3. A rede contribuiu para a melhoria do ambiente da farmácia (luminosidade, temperatura, limpeza...)
4. A rede ajudou a melhorar a comunicação interna (cartazes, displays e exposição)
5. A padronização dos funcionários (uniforme, cabelos, barba, unhas), após a rede, deu maior confiabilidade para os clientes.
6. Após o treinamento oferecido pela rede, os atendentes da minha farmácia atendem com mais simpatia, ouvem com mais atenção e orientam corretamente os clientes.
7. A reorganização trazida pela rede, ajudou os atendentes da minha farmácia a encontrar rapidamente os produtos solicitados pelos clientes.
8. Nossos preços ficaram mais competitivos, após o ingresso da minha farmácia na rede.
9. O lucro da minha farmácia aumentou após o ingresso na rede.
10. A falta de produtos diminuiu após o ingresso da minha farmácia na rede.
11. Após o ingresso da minha farmácia na rede, o treinamento dos funcionários melhorou.
12. Os funcionários da minha farmácia recebem treinamento com regularidade (mínimo de 1 vez por ano).
13. As vendas com cartões de crédito/débito aumentaram após o ingresso da minha farmácia na rede.
14. A perda com cheques devolvidos diminuiu após o ingresso da minha farmácia na rede.
15. As vendas por meio de convênios com empresas aumentaram após o ingresso da minha farmácia na rede.
16. Após o ingresso da minha farmácia na rede passamos a ter maior visibilidade na mídia.
17. Houve um aumento na realização de campanhas promocionais (tablóides/panfletos) após o ingresso da minha farmácia na rede.
18. Por meio da rede a qual pertencemos temos conseguido comprar com custos menores e melhores condições de pagamento.
19. Após o ingresso da minha farmácia na rede, passamos a receber visitas periódicas de representantes da rede, evidenciando nossas necessidades e o desenvolvimento de ações conjuntas.

20. Após o ingresso da minha farmácia na rede houve um aumento no mix de produtos.
21. A rede tem incentivado a criação de produtos próprios com marca da rede, permitindo um diferencial perante os produtos similares comercializados pela concorrência.
22. Após o ingresso da minha farmácia na rede temos recebido benefícios econômicos, seja através de mercadorias bonificadas ou mesmo de financiamento de algumas campanhas de marketing.
23. O nível de informação sobre as novidades ocorridas no setor de farmácias aumentou Após o ingresso da minha farmácia na rede.
24. Minha farmácia tem um canal permanente com todos os setores da rede.
25. A rede proporciona uma grande união entre os donos das farmácias integrantes, permitindo a troca de experiências e o crescimento conjunto.
26. Por meio da rede minha farmácia tem conseguido a realização de compras conjuntas com as demais farmácias integrantes, em grandes quantidades, proporcionando à minha farmácia um maior poder de barganha e acesso aos grandes fornecedores (indústrias e distribuidores) do mercado.
27. A utilização de uma marca forte (nome da rede) na fachada e nas dependências da minha farmácia é um dos pontos mais importantes da rede.
28. Após o ingresso da minha farmácia na rede houve uma melhora na qualificação da gestão e dos funcionários da minha farmácia.
29. As compras conjuntas que são viabilizadas pela rede trazem uma melhora nas margens de comercialização e um aumento considerável no faturamento da minha farmácia.
30. A melhora no resultado gerado pelas compras conjuntas permite que a minha farmácia tenha um desempenho que dificilmente seria alcançado sem o ingresso na rede.

#### Quadro 3 – Assertivas do Instrumento de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo Autor

### 4.4. Resultados da Pesquisa Quantitativa de Campo

#### 4.4.1 Análise e Discussão dos Resultados

A análise dos resultados foi feita por meio da Análise Fatorial Exploratória.

A análise fatorial analisa uma estrutura das correlações entre um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões chamadas fatores. Essa técnica de análise é uma técnica de interdependência na qual todas as variáveis são simultaneamente consideradas, cada uma relacionada com as outras, empregando a composição linear de variáveis (HAIR et al., 2005a).

#### 4.4.2 Análise Descritiva da Pesquisa

A pesquisa foi feita de forma não-aleatória com as 3.061 farmácias integrantes das 32 redes associativistas vinculadas à Febrafar, durante o período de 21/10/2009 a 20/11/2009.

Foram enviados 3.061 instrumentos de pesquisa eletronicamente por e-mail, com um resultado de 426 questionários respondidos, representando

13,9% do total de questionários enviados, podendo ser considerado um ótimo resultado. Para Hair et al. (2005b), uma Análise Fatorial Exploratória, para ter consistência, precisa de um mínimo de cinco respondentes para cada uma das assertivas. O instrumento de pesquisa, com 30 assertivas, requereria um total mínimo de 150 respondentes, portanto, a quantidade de 426 respostas atende suficientemente as exigências técnicas requeridas por esta metodologia.

#### 4.4.3 Análise Descritiva dos Respondentes

Conforme a Tabela 2 são apresentadas as 3.061 farmácias vinculadas às suas respectivas redes, distribuídas por região geográfica, com os resultados quantitativos dos questionários enviados.

A Região Nordeste, com 1.279 farmácias, apresentou o índice de respostas de 3,52% do total de respostas; a Região Sudeste, com 894 farmácias, apresentou 33,80% das respostas; a Região Sul foi a que apresentou o melhor índice de todas as regiões, com 728 farmácias, apresentou 62,68% do total das respostas, enquanto que a Região Centro-Oeste não teve nenhuma participação. Foi esclarecido que as duas associações localizadas no Centro-Oeste foram vinculadas à Febrafar recentemente, não possuindo, ainda, um histórico que permitisse responder o questionário.

Tabela 2 – Resultados quantitativos dos questionários enviados

FEBRAFAR - REDES ASSOCIADAS							
			Universo Pesquisado	Região e Redes / Universo	Amostra	Região / Amostra	Amostra / População
Febrafar - Total de Farmácias no Brasil			3061	100%	426	100%	13,92
Rede	Cidade	U.F.					
<b>Região Nordeste</b>			1279	41,78%	15	3,52%	0,49%
FARMANOSSA	Fortaleza	CE	464	15,16%	-	-	-
MULTMAIS	Salvador	BA	296	9,67%	1	0,23%	0,03%
UNIFARMA	Natal	RN	317	10,36%	-	-	-
BOA FARMA	Salvador	BA	137	4,48%	-	-	-
REDEMAIS FARMA	João Pessoa	PB	65	2,12%	14	3,29%	0,46%

<b>Região Sudeste</b>			894	29,21%	144	33,80%	4,70%
CITYFARMA	Rio de Janeiro	RJ	136	4,44%	20	4,69%	0,65%
MULTIDROGAS	S.J. do Rio Preto	SP	120	3,92%	1	0,23%	0,03%
FARMES	Praia do Suá	ES	66	2,16%	25	5,87%	0,82%
FARMA & CIA	São Paulo	SP	61	1,99%			
DROGARIA TOTAL	Ribeirão Preto	SP	58	1,89%	22	5,16%	0,72%
BLUEFARMA	Catanduva	SP	53	1,73%	2	0,47%	0,07%
REDE ATUAL	Rio de Janeiro	RJ	52	1,70%	12	2,82%	0,39%
FARMA 100	S.B.do Campo	SP	44	1,44%	7	1,64%	0,23%
ENTREFARMA	BambuÍ	MG	39	1,27%	9	2,11%	0,29%
BIODROGAS	Bauru	SP	37	1,21%	7	1,64%	0,23%
FARMAVIP	Limeira	SP	34	1,11%	5	1,17%	0,16%
FARMÁXIMA	Campinas	SP	34	1,11%			
UAI	Três Pontas	MG	33	1,08%	10	2,35%	0,33%
DROGA REDE	Poços de Caldas	MG	32	1,05%	3	0,70%	0,10%
FARMAFORT	Sorocaba	SP	31	1,01%	4	0,94%	0,13%
NETFARMA	Descalvado	SP	27	0,88%	9	2,11%	0,29%
SISFARMA	S.J. do Rio Preto	SP	20	0,65%		0,00%	0,00%
FARMAVALE & CIA	Taubaté	SP	17	0,56%	8	1,88%	0,26%
<b>Região Sul</b>			728	23,78%	267	62,68%	8,72%
AGAFARMA	Porto Alegre	RS	328	10,72%	121	28,40%	3,95%
FARMA & FARMA	Itajaí	SC	139	4,54%	63	14,79%	2,06%
HIPER FARMA	Curitiba	PR	104	3,40%	39	9,15%	1,27%
TCHÊ FARMÁCIAS	Pelotas	RS	60	1,96%	23	5,40%	0,75%
MAXIFARMA	Curitiba	PR	39	1,27%	5	1,17%	0,16%
COOPERFARMA	Foz do Iguacú	PR	30	0,98%	13	3,05%	0,42%
DROGAMAIS	Londrina	PR	28	0,91%	3	0,70%	0,10%
<b>Região Centro-Oeste</b>			160	5,23%	0	0,00%	0,00%
NOSSA REDE	Goiânia	GO	106	3,46%	0	0,00%	0,00%
ECONOMIA	Brasília	DF	54	1,76%	0	0,00%	0,00%

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4.4 Estatísticas Descritivas

A estatística descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, procurando abordar dados e problemas que precisam ser estudados, porém, não constam em documentos. A estatística descritiva

observa, registra, analisa fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006).

Nesse sentido, a Tabela 3 apresenta os dados referentes à Média, Mediana, Desvio Padrão, 1º e 3º Quartis e o Coeficiente de Variação, que permitem analisar e avaliar os resultados das respostas dos questionários. Dos casos válidos, foi eliminado o de número 219, por enquadrar-se como um outliers (dados atípicos), estando fora da curva  $-2$  e  $+2$ , conforme figura 5, restando, portanto, 425 casos válidos. A Média, Mediana e Desvio Padrão e os 1º e 3º Quartis apresentaram resultados indicando que os respondentes, tendo a escala variado de 1 a 7, estiveram muito próximos da concordância máxima para com as assertivas apresentadas, variando entre 4,2 (média mais baixa) e 6,3 (média mais alta). A questão 14 (A perda com cheques devolvidos diminuiu após o ingresso da minha farmácia na rede) foi a que apresentou a menor média, 4,2, enquanto que a questão 17 (Houve um aumento na realização de campanhas promocionais (tablóides/panfletos) após o ingresso da minha farmácia na rede) foi a que apresentou a maior média, 6,3. Quanto aos coeficientes de variação temos que os mais baixos significam opiniões mais homogêneas, enquanto que os mais altos, opiniões heterogêneas (HAIR et. al., 2005a). O coeficiente mais alto apresentou um resultado de 45,8%, enquanto que o mais baixo foi de 17,3%, significando que a homogeneidade esteve presente no conjunto das respostas apresentadas, pois nenhum dos coeficientes de variação foi superior a 50%.

Tabela 3 – Coeficientes de variação

	Casos válidos	Média	Mediana	Desvio Padrão	1º Quartil	3º Quartil	Coeficiente de Variação
Questao 1:	425	5,6	6,0	1,5	5,0	7,0	26,7%
Questao 2:	425	5,5	6,0	1,5	5,0	7,0	27,5%
Questao 3:	423	5,5	6,0	1,6	5,0	7,0	28,5%
Questao 4:	425	5,7	6,0	1,4	5,0	7,0	23,8%
Questao 5:	420	5,7	6,0	1,4	5,0	7,0	24,6%
Questao 6:	421	5,3	6,0	1,5	5,0	6,0	28,4%
Questao 7:	345	5,2	6,0	1,8	5,0	6,0	34,5%
Questao 8:	422	5,5	6,0	1,4	5,0	7,0	26,1%
Questao 9:	420	5,0	5,0	1,4	4,0	6,0	28,2%
Questao 10:	419	4,7	5,0	1,7	4,0	6,0	36,7%
Questao 11:	417	5,3	6,0	1,6	4,0	7,0	29,3%
Questao 12:	420	5,1	5,5	1,9	4,0	7,0	38,0%

Questao 13:	422	5,1	6,0	1,7	4,0	7,0	33,0%
Questao 14:	418	4,2	4,0	1,9	3,0	6,0	45,8%
Questao 15:	422	4,7	5,0	1,9	3,0	6,0	40,5%
Questao 16:	421	5,8	6,0	1,6	5,0	7,0	28,4%
Questao 17:	423	6,3	7,0	1,1	6,0	7,0	17,3%
Questao 18:	419	5,6	6,0	1,4	5,0	7,0	24,6%
Questao 19:	421	5,3	6,0	1,7	4,0	7,0	31,7%
Questao 20:	421	5,6	6,0	1,4	5,0	7,0	24,2%
Questao 21:	421	4,4	5,0	2,0	3,0	6,0	45,7%
Questao 22:	421	5,1	5,0	1,7	4,0	6,0	33,3%
Questao 23:	420	5,7	6,0	1,4	5,0	7,0	24,2%
Questao 24:	422	5,7	6,0	1,6	5,0	7,0	27,7%
Questao 25:	421	5,6	6,0	1,6	5,0	7,0	28,4%
Questao 26:	423	5,0	5,0	1,7	4,0	6,0	34,3%
Questao 27:	425	5,3	6,0	1,7	4,0	7,0	31,5%
Questao 28:	422	5,3	6,0	1,4	5,0	6,0	27,1%
Questao 29:	423	5,2	5,0	1,5	4,0	6,0	29,6%
Questao 30:	397	5,4	6,0	1,5	5,0	7,0	28,3%

Fonte: Elaborada pelo autor

#### 4.5 Análise Fatorial Exploratória

Para os dados coletados foi aplicada a técnica estatística multivariada denominada Análise Fatorial Exploratória. Análise multivariada de dados é o entendimento e aplicação de um grupo de técnicas estatísticas que simultaneamente analisam duas ou mais variáveis, que visam uma melhor compreensão e domínio da análise de dados (HAIR et. al., 2005a). O objetivo da análise fatorial exploratória é a identificação de estruturas relacionais entre as variáveis, com isso, teremos uma análise fatorial exploratória.

Ainda segundo Hair et. al. (2005a), a análise fatorial exploratória analisa a estrutura das correlações entre um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões, chamadas fatores. Essa técnica de análise é uma técnica de interdependência na qual todas as variáveis são simultaneamente consideradas, cada uma relacionada com as outras, empregando a composição linear de variáveis.

Cada assertiva é respectivamente uma variável de análise, conforme quadro 2 da página 54, e contém os valores respondidos de acordo com a escala do tipo diferencial semântica, de 1 a 7, conforme definido por Hair et al (2005b). Ainda, segundo o mesmo autor, uma escala diferencial semântica

poderá ter a quantidade que melhor represente o público respondente da pesquisa, extraíndo-se daí dois fatores que justificam as escalas:

- a) Quanto maior for a escala, maior será a capacidade de captação das nuances das respostas;
- b) De preferência, a escala deverá ser compatível com o maior ou menor grau de escolaridade dos respondentes. Uma baixa escolaridade poderá conduzir a escala a uma quantidade muito pequena, tornando-se verdadeiro o inverso em relação a públicos com maior grau de escolaridade.

No caso desta pesquisa, onde os respondentes são farmacêuticos e gestores/donos de farmácias, uma escala que vai de 1 a 7 é bastante representativa e significativa para atender aos objetivos propostos.

#### **4.5.1 Pressupostos de Aplicação da Técnica de Análise Fatorial Exploratória**

Toda técnica estatística multivariada pressupõe o atendimento a algumas premissas matemáticas que, caso não satisfeitas, podem invalidar os resultados.

Nesse ponto, deve-se registrar que essas premissas ou suposições são inerentemente integrantes ao processo de construção teórica da técnica e, sem o seu atendimento não se pode garantir que o algoritmo inerente à técnica realmente terá o comportamento que se espera. Fazendo uma analogia, um cientista da área farmacológica que não respeitar, por exemplo, a quantidade (com alguma premissa básica para essa quantidade) de algum componente tóxico em um remédio, pode levar o usuário a complicações bastante graves na saúde. (Prearo, 2008)

As premissas inerentes à Análise Fatorial Exploratória são expostas a seguir e resumidas no quadro 4.

**Padronização dos dados:** Garante que haja viés em função dos diferentes tipos de níveis de medição. No caso desse estudo, a verificação dessa premissa não foi necessária, em função de que todas as notas variaram na mesma escala, 1 a 7 pontos.

**Tamanho da amostra:** Premissa necessária para garantir que não haja distorções dos cálculos matemáticos que compõe o algoritmo da técnica. No

caso desse estudo, a premissa foi plenamente atendida, com uma proporção de 14 casos por variável (total de 426 casos para 30 variáveis), quando a exigência mínima é de 5 casos por variável.

Multicolinearidade: É necessário que haja um bom nível de multicolinearidade na amostra, que se refere à existência de mais de uma relação linear exata já que se deseja agrupar variáveis semelhantes. No caso desse estudo, assim como apresentado adiante, as medidas de adequação da multicolinearidade (MSA e KMO), foram plenamente atendidas.

Normalidade multivariada: Normalidade é o grau em que a distribuição dos dados da amostra corresponde a uma distribuição normal, ou seja, quando os valores probabilísticos sobre a variável estão agrupados em torno de uma média em um padrão simétrico (HAIR et. al., 2005a). No entanto, conforme Johnson e Wichern (1998), para dados reais, a presença de variáveis com distribuição normal multivariada dificilmente ocorre. Nesse sentido, foram realizados os testes para normalidade univariada. Para amostras superiores a 50 unidades (426 neste estudo) utiliza-se o teste de aderência à distribuição normal de Kolmogorov-Smirnov (SIEGEL, 1979). Na tabela 4 podemos observar o resultado do teste de Kolmogorov-Smirnov. Considerando uma significância de  $\alpha=0,05$ , temos que a amostra não apresenta uma distribuição normal (Asymp. Sig < 0,05).

Premissas subjacentes	Considerações
Padronização dos dados <sup>(1) (4) (5) (6)</sup>	
Tamanho da amostra <sup>(1) (4) (5) (6)</sup>	5 a 20 casos por variável <sup>(1)</sup> 5 casos por variável <sup>(2)</sup> 20 casos por variável <sup>(4)</sup> 300 casos no total <sup>(5)</sup>
Multicolinearidade <sup>(1) (4) (5) (6)</sup>	MSA ( <i>Measure of Sampling Adequacy</i> ) > 0,5 <sup>(2) (5) (6)</sup> KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) > 0,5 <sup>(2) (5) (6)</sup>
Normalidade multivariada <sup>(1) (4) (5) (6)</sup>	Condição para os testes de significância <sup>(4) (6)</sup>

Quadro 4 - Premissas subjacentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória

Fonte: Prearo (2008), adaptado da abordagem de (1) Stevens (1996) (2) Pestana e Gageiro (2000) (3) Aaker et al (2001) (4) Hair et al (2005) (5) Tabachnik e Fidell (1996) (6) Garson (2007c)

**Tabela 4 - Teste de Kolmogorov-Smirnov**

	Kolmogorov-Smirnov(a)		
	Statistic	df	Significância
Questao 1:	,226	282	,000

Questao 2:	,191	282	,000
Questao 3:	,228	282	,000
Questao 4:	,245	282	,000
Questao 5:	,239	282	,000
Questao 6:	,229	282	,000
Questao 7:	,245	282	,000
Questao 8:	,186	282	,000
Questao 9:	,150	282	,000
Questao 10:	,187	282	,000
Questao 11:	,227	282	,000
Questao 12:	,197	282	,000
Questao 13:	,226	282	,000
Questao 14:	,134	282	,000
Questao 15:	,165	282	,000
Questao 16:	,264	282	,000
Questao 17:	,350	282	,000
Questao 18:	,187	282	,000
Questao 19:	,203	282	,000
Questao 20:	,217	282	,000
Questao 21:	,153	282	,000
Questao 22:	,202	282	,000
Questao 23:	,228	282	,000
Questao 24:	,261	282	,000
Questao 25:	,226	282	,000
Questao 26:	,182	282	,000
Questao 27:	,188	282	,000
Questao 28:	,208	282	,000
Questao 29:	,197	282	,000
Questao 30:	,189	282	,000

Fonte: elaborada pelo autor

#### 4.5.2 Aplicação da Técnica de Análise Fatorial Exploratória

Segundo Maroco (2003), a técnica de Análise Fatorial Exploratória foi desenvolvida a partir dos trabalhos de Spearman no início do século XX em seus estudos sobre a performance dos estudantes em várias disciplinas, de modo a explicitar as relações entre as classificações e um fator geral de inteligência. Spearman analisou tabelas de intercorrelações entre diferentes testes psicológicos e foi capaz de demonstrar que estas correlações podiam ser explicadas por um fator geral comum a todos os testes e um fator específico para cada teste.

A revisão da bibliografia sobre os objetivos de aplicação dessa técnica focou sua principal aplicação. Entretanto, a Análise Fatorial parece ser, dentre as técnicas multivariadas, aquela que mais tem servido para utilizações

intermediárias, ou seja, de preparação dos dados para a sustentação de outras técnicas estatísticas no atendimento ao problema de pesquisa.

Assim, sobre os objetivos de aplicação então selecionados, a Análise Fatorial Exploratória enquadra-se na categoria de redução dos dados (variáveis, nesse caso) ou simplificação estrutural (AAKER et al 2001).

#### 4.5.3 Testes e Estatísticas de Adequação da Análise Fatorial

Os dados de uma matriz devem possuir correlações suficientes para a aplicação de análise fatorial. Duas maneiras para determinar a adequação de uma análise fatorial é analisar a correlação da matriz inteira ou as correlações parciais de cada variável (HAIR et. al., 2005a).

Para o teste de correlação para a matriz inteira, aplicamos o teste Bartlett de esfericidade e a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Na tabela 5 podemos observar a significância igual a 0,000 indicando a presença de correlações não-nulas, pois o intervalo de significância desta variação deve estar compreendido entre 0,00 e 5%. A medida de adequação da amostra KMO apresenta um valor de 0,942. De acordo com Hair et. al. (2005a), valores abaixo de 0,500 são considerados inaceitáveis, de 0,500 a 0,600 ruins, valores entre 0,600 e 0,700 apresentam um correlação aceitável, acima de 0,700 as intercorrelações tornam-se medianas e acima 0,800 admiráveis.

**Tabela 5 – Teste de KMO e Bartlett**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,942
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5628,701
	df	406
	Sig.	,000

Fonte: elaborada pelo autor

Outra medida de adequação da amostra é o MSA - *Measures of Sampling Adequacy* (Medidas de Adequação da Amostra), o qual funciona como um KMO específico para cada uma das variáveis. Assim, também se busca encontrar valores dessa medida acima de 0,500. A tabela 6 apresenta os resultados do MSA variando de 0,909 a 0,965.

**Tabela 6 – Teste MSA – Measures of Sampling Adequacy**

Variável	MSA
Variável 1	0,932
Variável 2	0,935
Variável 3	0,939
Variável 4	0,949
Variável 5	0,955
Variável 6	0,949
Variável 7	0,949
Variável 8	0,953
Variável 9	0,944
Variável 10	0,950
Variável 11	0,919
Variável 12	0,909
Variável 13	0,956
Variável 15	0,917
Variável 16	0,947
Variável 17	0,939
Variável 18	0,945
Variável 19	0,937
Variável 20	0,946
Variável 21	0,923
Variável 22	0,957
Variável 23	0,965
Variável 24	0,932
Variável 25	0,918
Variável 26	0,934
Variável 27	0,959
Variável 28	0,960
Variável 29	0,913
Variável 30	0,935

Fonte: elaborada pelo autor

Ainda, faz-se necessário a avaliação das variâncias compartilhadas entre as variáveis. O indicador que represente esse fenômeno é chamado de Comunalidade. Segundo Hair et al (2005a), são aceitáveis comunalidades superiores à 0,500. A comunalidade expressa o quanto das variações da variável está sendo explicado pelo conjunto de fatores.

Nesse sentido, optou-se pela exclusão na análise fatorial da variável 14 (“A perda de cheques devolvidos diminuiu após o ingresso da minha farmácia

na rede”), a qual apresentou comunalidade de 0,463, conforme resultados apresentados na tabela 7.

**Tabela 7 – Teste de Comunalidade**

	Initial	Extraction
Questao 1:	1,000	,738
Questao 2:	1,000	,735
Questao 3:	1,000	,572
Questao 4:	1,000	,657
Questao 5:	1,000	,656
Questao 6:	1,000	,759
Questao 7:	1,000	,762
Questao 8:	1,000	,640
Questao 9:	1,000	,627
Questao 10:	1,000	,604
Questao 11:	1,000	,792
Questao 12:	1,000	,614
Questao 13:	1,000	,622
<b>Questao 14:</b>	<b>1,000</b>	<b>,463</b>
Questao 15:	1,000	,639
Questao 16:	1,000	,719
Questao 17:	1,000	,671
Questao 18:	1,000	,742
Questao 19:	1,000	,719
Questao 20:	1,000	,710
Questao 21:	1,000	,680
Questao 22:	1,000	,664
Questao 23:	1,000	,612
Questao 24:	1,000	,617
Questao 25:	1,000	,764
Questao 26:	1,000	,721
Questao 27:	1,000	,648
Questao 28:	1,000	,759
Questao 29:	1,000	,784
Questao 30:	1,000	,744

Fonte: elaborada pelo autor

Ainda segundo Hair et. al. (2005a), outro critério para extração de fatores seria o critério da percentagem de variância. Em ciências sociais, 60% da variância total podem ser consideradas como satisfatórias devido às informações serem menos precisas se comparadas com ciências naturais. Na tabela 8, a percentagem acumulativa mais próxima de 60% é no fator 6 com 68,945 %.

A extração de valores por meio do critério da raiz latente e da percentagem de variância nos fornece seis fatores, conforme tabela 8, para a matriz não-rotacionada da análise de componentes principais.

Tabela 8 - Variância Total Explicada (**Total Variance Explained**)

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,641	47,037	47,037	4,644	16,012	16,012
2	1,780	6,136	53,174	4,291	14,796	30,808
3	1,307	4,508	57,682	3,268	11,267	42,075
4	1,135	3,913	61,595	2,717	9,370	51,445
5	1,079	3,721	65,316	2,594	8,946	60,391
6	1,052	3,629	68,945	2,481	8,554	68,945

Fonte: elaborada pelo autor - Extraction Method: Principal Component Analysis.

O resultado da extração de fatores por meio da análise fatorial de componentes pode ser observado na tabela 8. Nessa Tabela vemos os autovalores (*Total*) de cada fator (*Component*) e a porcentagem de variância, bem como, a porcentagem acumulada. O autovalor representa a quantidade de variância das variáveis para cada fator distintamente.

A extração de fatores utilizando o autovalor torna-se confiável em um conjunto de variáveis entre 20 e 50 unidades (30 em nosso instrumento de pesquisa). Esse critério é chamado de critério da raiz latente. Cada fator individual deve explicar a variância de pelo menos uma variável, ou seja, cada variável contribui com valor 1 do autovalor total e os autovalores inferiores a 1 são descartados (HAIR et. al., 2005a). O fator 6 é o último fator com autovalor superior a 1, pois a partir do fator 7 são todos inferiores a 1.

Tabela 9 - Matriz de Componentes Rotacionada

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Questao 7:	,781					
Questao 3:	,723					
Questao 5:	,699					
Questao 6:	,672					,402
Questao 4:	,651					
Questao 10:	,505				,428	

Questao 1:		,721			
Questao 16:		,715			
Questao 2:		,696			
Questao 15:		,684			
Questao 13:		,576			
Questao 27:		,539			
Questao 9:		,481	,410		
Questao 29:			,724		
Questao 30:			,695		
Questao 26:			,658	,456	
Questao 18:			,611		,410
Questao 25:				,760	
Questao 24:				,701	
Questao 23:				,529	
Questao 28:	,427			,444	,431
Questao 21:					,768
Questao 19:					,630
Questao 20:					,508
Questao 22:			,418		,463
Questao 8:					,434
Questao 12:					,713
Questao 11:	,579				,610
Questao 17:		,452			,538

Fonte: elaborada pelo autor

Como resultado final de aplicação da técnica, a matriz dos componentes rotacionada apresenta as cargas fatoriais de cada variável.

As cargas fatoriais são a medida de correlação da variável com os fatores latentes. Assim, espera-se que todas as variáveis que apresentarem altas correlações com um determinado fator estejam agrupadas em um mesmo plano, conforme tabela 9, abaixo.

O termo rotacionada refere-se à rotação utilizada no algoritmo de aplicação da técnica. Nesse estudo, optou-se pela utilização do método de rotação ortogonal do tipo Varimax.

Segundo Hair et al (2005b), o método Varimax concentra-se na simplificação das colunas da matriz de correlação, ou seja, oferece ao pesquisador o menor número possível de fatores para explicar o grupo de variáveis estudadas.

Sobre esses resultados julga-se pertinente a apresentação de algumas considerações que permitam um entendimento maior do processo operacional de aplicação da técnica de Análise Fatorial Exploratória:

a) – No fator de análise 4 – Rotated Component Matrix – ficaram de fora as questões 28, 9, 22 e 8 e 14, pois não atingiram 50%. A questão 14, além disto, também já havia ficado de fora, pois no Teste de Comunalidade, conforme Tabela 7, apresentou 0,463 e precisaria ser >50.

b)– O caso 219 foi retirado, pois no refinamento (outliers – dados atípicos) do gráfico de dispersão dos scores 1 e 2, está fora da curva -2 e -2, conforme figura 5 abaixo:

c) Registre-se que a exclusão de variáveis do modelo não significa necessariamente algum problema de entendimento ou construção da variável e sim, apenas, que essa tem pouco ou nenhuma relação com as demais. ( Hair et al (2005b)

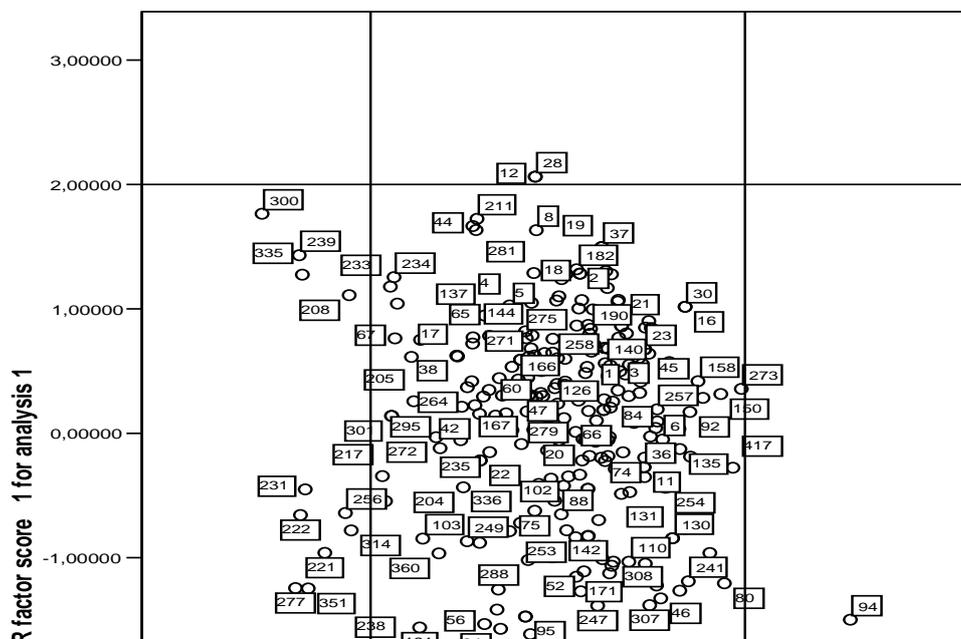


Figura XX: Análise da Presença de Outliers (dados atípicos)

Fonte SPSS

Figura 5 – Outliers (Dados Atípicos)

Fonte: elaborada pelo autor

#### **4.5.4 Nomeação dos Fatores**

De acordo com a literatura consultada, buscou-se estabelecer uma nomeação para cada grupo de fatores resultantes visando buscar uma diferenciação entre os mesmos, pois com a nomeação, a análise de cada um, individualmente, propiciará um entendimento mais amplo do conjunto de fatores. A escolha das nomeações trata-se de mera interpretação do autor, pois o conjunto dos fatores poderá nos conduzir a nomeações semelhantes ou mesmo diferentes, dependendo, então, do entendimento e julgamento que fizer cada avaliador, porém, o agrupamento das variáveis é resultado da escolha da metodologia e da ferramenta utilizada para tabulação dos dados (SPSS, Versão 12.0 for Windows).

O agrupamento das variáveis é ordenado em função do peso que cada fator obtiver em todo o conjunto, de forma que o primeiro fator, denominado pelo autor como Atendimento, teve um peso de importância maior do que o segundo, e assim sucessivamente.

Com base nessas considerações foram feitas as nomeações dos fatores, cuja explicação e justificativa estão detalhados nos resultados e conclusões da pesquisa, dentro do item das Considerações Finais:

### **Fator 1 – Atendimento**

Questões:

7. A reorganização trazida pela rede ajudou os atendentes da minha farmácia a encontrar rapidamente os produtos solicitados pelos clientes.
3. A rede contribuiu para a melhoria do ambiente da farmácia (luminosidade, temperatura, ventilação e limpeza)
5. A padronização dos funcionários (uniforme, cabelos, barba, unhas), após a rede, deu maior confiabilidade para os clientes.
6. Após o treinamento oferecido pela rede, os atendentes da minha farmácia atendem com mais simpatia, ouvem com mais atenção e orientam corretamente os clientes.
4. A rede ajudou a melhorar a comunicação interna (cartazes, displays e exposição)
10. A falta de produtos diminuiu após o ingresso da minha farmácia na rede.
11. Após o ingresso da minha farmácia na rede, o treinamento dos funcionários melhorou.

### **Fator 2 – Imagem da Rede**

Questões:

1. A Fachada da minha loja passou a ser um diferencial positivo frente à concorrência após o ingresso na rede.
16. Após o ingresso da minha farmácia na rede passamos a ter maior visibilidade na mídia.
2. A marca da rede passou a atrair mais clientes.
15. As vendas por meio de convênios com empresas aumentaram após o ingresso da minha farmácia na rede.
13. As vendas com cartões de crédito e de débito aumentaram após o ingresso da minha farmácia na rede.
27. A utilização de uma marca forte (nome da rede) na fachada e nas dependências da minha farmácia é um dos pontos mais importantes da rede.

### **Fator 3 – Compras Conjuntas**

#### Questões:

29. As compras conjuntas que são viabilizadas pela rede trazem uma melhora nas margens de comercialização e um aumento considerável no faturamento da minha farmácia.
30. A melhora no resultado gerado pelas compras conjuntas permite que a minha farmácia tenha um desempenho que dificilmente seria alcançado sem o ingresso na rede.
26. Por meio da rede minha farmácia tem conseguido a realização de compras conjuntas com as demais farmácias integrantes, em grandes quantidades, proporcionando à minha farmácia um maior poder de barganha e acesso aos grandes fornecedores (indústrias e distribuidores) do mercado.
18. Por meio da rede a qual pertencemos, temos conseguido comprar com custos menores e melhores condições de pagamento.

### **Fator 4 – Nível de Informação**

#### Questões:

25. A rede proporciona uma grande união entre os donos das farmácias integrantes, permitindo a troca de experiências e o crescimento conjunto.
24. Minha farmácia tem um canal permanente com todos os setores da rede.
23. O nível de informação sobre as novidades ocorridas no setor de farmácias aumentou Após o ingresso da minha farmácia na rede.

### **Fator 5 – Suporte Operacional**

#### Questões:

21. A rede tem incentivado a criação de produtos próprios com marca da rede, permitindo um diferencial perante os produtos similares comercializados pela concorrência.
19. Após o ingresso da minha farmácia na rede, passamos a receber visitas periódicas de representantes da rede, evidenciando nossas necessidades e o desenvolvimento de ações conjuntas.
20. Após o ingresso da minha farmácia na rede houve um aumento no mix de produtos.

## **Fator 6 – Treinamento**

Questões:

12. Os funcionários da minha farmácia recebem treinamento com regularidade, no mínimo uma vez por ano.

17. Houve um aumento na realização de campanhas promocionais (tablóides/panfletos) após o ingresso da minha farmácia na rede.

## **5 Resultados e Conclusões da Pesquisa**

Com o objetivo de identificar o rol de serviços prestados pelas associações de farmácias independentes foi realizada uma pesquisa exploratória quantitativa em 32 associações de farmácias independentes, com um total de 3.061 farmácias.

A análise dos dados foi feita por meio de análise fatorial exploratória. A partir da revisão bibliográfica e entrevista com especialistas em farmácias, foram criadas assertivas para o instrumento de pesquisa, abordando os principais itens relativos à forma de operacionalização das farmácias independentes associadas visando atingir o objetivo suplementar proposto que foi **Identificar a opinião dos gestores de farmácias independentes afiliadas a Associações (Centrais de Negócios – Compras e Serviços) sobre a contribuição dos serviços prestados para o aumento da competitividade.**

Dado o resultado da análise fatorial, foram encontrados seis fatores (constructos) para as trinta variáveis definidas para o instrumento de pesquisa. Os seis fatores, levando-se em consideração as aglutinações apuradas, foram assim nomeados:

1º) Atendimento

2º) Imagem da Rede

3º) Compras Conjuntas

4º) Nível de Informação

5º) Suporte Operacional

6º) Treinamento

Ao analisarmos o primeiro fator – Logística de Atendimento – encontramos a maior correlação entre as sete variáveis (7, 3, 5, 6, 4, 10, 11) agrupadas neste fator, que receberam, respectivamente, as seguintes notas atribuídas pelos respondentes: 5,2; 5,5; 5,7; 5,3; 5,7; 4,7; e 5,3. Percebe-se que há uma grande preocupação com a qualidade do atendimento do cliente: rapidez na localização dos produtos solicitados; conforto do ambiente; funcionários asseados e uniformizados; solicitude e orientação adequadas; perfeita indicação através de cartazes e displays; disponibilidade de produtos; funcionários, de todos os níveis, conscientizados com a necessidade de perfeccionismo no atendimento do cliente.

O peso atribuído pelos respondentes às variáveis deste primeiro fator remete a análise ao trabalho desenvolvido pelas associações de farmácias, que trouxeram melhorias significativas aos pontos fracos existentes antes da associação.

Hooley e Saunders (1996) afirmam que a avaliação que as empresas fazem dos seus concorrentes, deve levar em conta os pontos fortes e fracos da sua própria gestão, comparando os recursos da empresa e sua utilização com os dos concorrentes principais. Os mesmos autores afirmam ainda que os concorrentes poderão ser diretos, ou seja, aqueles que oferecem produtos e serviços para os mesmos mercados-alvo, que, neste caso, são as redes de farmácias concorrentes ou mesmo as independentes afiliadas ou não afiliadas às associações, ou concorrentes indiretos, sendo aqueles que oferecem produtos e serviços semelhantes para mercados-alvo diferentes, que neste caso são lojas de supermercados, que na família de produtos de perfumaria, oferecem quantidade de diferentes marcas de produtos, às vezes até maior do que as próprias farmácias.

Prahalad e Hamel (1990), apud Hooley e Saunders (1996), argumentam que a fonte fundamental da competitividade está nas competências centrais de uma organização, pois dá um acesso potencial a uma ampla variedade de mercados e traz uma contribuição significativa para os benefícios que o cliente desfruta ao usar o produto ou serviço.

Hooley e Saunders (1996) ressaltam que os pontos fortes e fracos e as competências centrais resultantes são relativas à concorrência e exigem uma compreensão clara das capacidades da própria empresa e dos concorrentes.

Na análise do segundo fator, denominado de Imagem da Rede, percebe-se a forte valorização dada pelos respondentes às assertivas que tratam do fortalecimento da marca (1, 16, 2, 15, 13, 27): fachada padronizada; visibilidade na mídia; marca da associação; convênios empresariais; vendas com a utilização de cartões de crédito e débito; fachada com a marca da associação.

Este fator, Imagem da Rede, de acordo com os respondentes, que atribuíram as notas: 5,6; 5,8; 5,5; 4,7; 5,1; e 5,3, concentra aquelas variáveis que podem ser consideradas como sendo os ativos de marketing.

De acordo com Hooley e Saunders (1996), “os ativos de marketing são essencialmente propriedades que podem ser usadas com vantagem no mercado”. Uma abordagem de marketing baseada em ativos procura adequar os ativos de uma empresa às necessidades e desejos dos clientes. Dentre os ativos importantes estabelecidos pelos mesmos autores, encontramos, nas assertivas do segundo fator: fachada padronizada e a marca da associação, sendo os demais uma consequência natural de uma atividade que transmite credibilidade perante os clientes.

O terceiro fator – Compras Conjuntas – reunindo as assertivas: 29, 30, 26 e 18, trata justamente, segundo a opinião de Edison Tamascia (2009), presidente da Febrifar, da razão primordial que dá motivação para a formação de associações, pois trazem reflexo direto na rentabilidade da farmácia. Os pontos focais das assertivas são: melhora nas margens de comercialização; aumento do faturamento; melhora no resultado; maior poder de barganha; redução dos custos das compras; que dão sustentação para a manutenção de qualquer empresa.

Nenhuma empresa sobrevive se não agregar valor para o acionista. A agregação ocorre quando a empresa apura um resultado operacional líquido positivo. (FARIA; COSTA; 2008)

As quatro assertivas que compuseram este fator alcançaram, de acordo com os respondentes e a escala que variou de 1 a 7, notas médias entre 5,0 e

5,6, numa clara demonstração da contribuição que as Compras Conjuntas têm para a atividade associativista das farmácias.

De acordo com Souza (2007), as Centrais de Negócios nasceram da necessidade de **adquirir produtos conjuntamente** e, com o tempo, evoluíram para a aquisição de conhecimento e uso conjunto de ferramentas de comunicação, logística, tecnologia e operação das lojas.

O quarto fator – Nível de Informação – possui três assertivas (25, 24 e 23). O foco do agrupamento e formação deste fator são: o relacionamento externo necessário à troca de experiências entre as farmácias integrantes; a facilidade de comunicação com a central (associação); e a atualização constante sobre as novidades que ocorrem no setor farmacêutico.

Para as três assertivas as notas atribuídas pelos respondentes foram 5,6; 5,7 e 5,7 respectivamente. Considerada a escala de 1 a 7, as notas foram muito boas, confirmando, na visão e experiência dos respondentes, a importância da comunicação de uma empresa, seja no âmbito interno como no externo.

Em virtude da maior complexidade das funções desempenhadas pelas empresas, que são necessárias para a sobrevivência no mercado, verifica-se cada vez mais a necessidade do trabalho realizado de forma associada ou cooperativada com outras empresas. Isto tem contribuído para a diminuição dos riscos e o aumento de sinergia entre as empresas, especialmente no que diz respeito às pequenas empresas (CASSAROTO FILHO; PIRES, 1998, apud FERREIRA JR, 2006). O acesso às informações, tecnologia, mercado consumidor e fornecedor, tão disputados atualmente, é uma barreira que as pequenas empresas dificilmente conseguem superar sozinhas (CARRÃO, 2004, apud FERREIRA JR, 2006).

O quinto fator – Suporte Operacional – é composto pelas assertivas 21, 19 e 20, que obtiveram as notas médias de 4,4; 5,3 e 5,6 respectivamente, consideradas muito boas, o que confirma a opinião dos respondentes sobre a importância do suporte recebido da associação a qual pertencem. As assertivas deste fator se referem a: incentivo na criação de produtos próprios com a marca da rede; visitas periódicas de representantes da associação com

o objetivo de orientar e motivar para o desenvolvimento de ações conjuntas; e orientação para um aumento no mix de produtos.

A menção da expressão “suporte operacional” tem como referência o tipo de suporte operacional específico de cada tipo de atividade. Existe uma infinidade de trabalhos acadêmicos que mencionam, em algum ponto, o suporte operacional. Para citar dois exemplos: Silva, 2004, fala de controles internos como **suporte operacional** para as auditorias externas; Pereira; Lunkes; Rosa (2007) em artigo tratando de cadeias de suprimento mencionam

“No armazém ficam localizados os produtos a serem destinados ao mercado e espaço destinado à carga, descarga e movimentações internas (empilhadeiras, paleteiras e pessoas para **suporte operacional** – operadores, ajudantes e conferentes)”.

Portanto, o quinto fator desta pesquisa trata da especificidade do suporte operacional aplicado nas farmácias pelas associações de farmácias.

O sexto fator, denominado Treinamento, agrupa duas variáveis (assertivas), 12 e 17, que receberam, respectivamente, as notas médias 5,1 e 6,3, que podem ser consideradas ótimas, demonstrando o alto grau de concordância apresentado pelos respondentes para estas duas assertivas. São tratadas: a regularidade com que são realizados os treinamentos dos funcionários e o aumento na realização de campanhas promocionais. Aparentemente as assertivas tratam de temas diferentes, todavia, possuem um ponto em comum que permite o seu agrupamento, que é a ação desenvolvida pela associação, em ambos os temas, e traz um aprendizado para dentro da farmácia.

De um modo geral a pesquisa atendeu satisfatoriamente à sua proposta inicial, pois de um lado esclareceu qual é a contribuição das Associações de Farmácias (Centrais de Negócios – Compras e Serviços) para a melhoria da competitividade das farmácias independentes a elas associadas. e, de outro lado, Identificou a opinião dos gestores de farmácias independentes afiliadas a Associações (Centrais de Negócios – Compras e Serviços) sobre a contribuição dos serviços prestados para o aumento da competitividade.

## 6 Considerações Finais

Este estudo, que apresenta um panorama do varejo farmacêutico, demonstrou que o segmento, antes composto pelas Grandes Redes e Drogarias Independentes, a partir da década de 90 incorporou outros dois segmentos na atividade, representado pelas Drogarias Associadas e Drogarias Franqueadas, ambas surgidas a partir das Drogarias Independentes. Essas mudanças foram desencadeadas pela pressão competitiva exercida pelas grandes redes após a estabilização econômica na década de 90, obrigando as farmácias independentes a buscar alternativas para a sobrevivência neste segmento.

Houve necessidade de desenvolver novos arranjos organizacionais para atenuar as fragilidades identificadas. Em resposta a tais mudanças, as drogarias tiveram que buscar alternativas e, nesse caminho, encontraram as alianças por meio do Associativismo e pela Franquia como solução para competirem em maior igualdade de condições com as grandes redes, que ficavam muito à frente em vários fatores, como: plataforma tecnológica, logística, treinamento de funcionários, ambiente de loja e, principalmente, escala de compra.

**Desta forma, o objetivo da pesquisa foi atingido pois foram identificadas as opiniões dos gestores de farmácias independentes sobre a contribuição dos serviços prestados pelas Associações (Centrais de Negócios) para o aumento da competitividade.**

**Os resultados da pesquisa evidenciaram que o ingresso nas associações possibilitou melhoria da competitividade das farmácias anteriormente independentes, na opinião de seus gestores.**

**Dada a tendência de crescimento das redes profissionalizadas e das franquias, o associativismo desponta como alternativa para a sobrevivência de grande número de farmácias ainda independentes no Brasil, e como meio para estimular a concorrência que vem ao encontro do interesse dos consumidores em geral.**

## **6.1 Limitações da Pesquisa e Recomendações para Futuros Estudos**

A pesquisa limitou-se ao estudo das farmácias independentes afiliadas a associações de farmácias. Foi levantado o rol de serviços prestados pelas associações de farmácias independentes e o atendimento às expectativas dos gestores dessas farmácias.

Para estudos futuros recomenda-se um trabalho na mesma linha de condução, contemplando redes de franquias e as próprias redes independentes, podendo-se dividir essas redes de acordo com o seu porte e realizar a pesquisa contemplando uma análise por meio de amostra probabilística e análise confirmatória dos dados.

### Referências bibliográficas

AAKER, David A. et al. **Marketing research**. 5 th. Ed. New York. John Wiley & Sons, Inc. a995

ABRAFARMA Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias. Disponível em: <<http://www.abrafarma.com.br:80/redes.htm>>. Acesso em: Mar/2009.

ABRAFARMA Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias. **Faturamento das Grandes Redes**. Disponível em <http://www.abrafarma.com.br/imprensa01.htm> Acesso em Out/2009.

BNDES Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Um Panorama do Varejo de Farmácias e Drogarias no Brasil, Março 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is25.pdf>>. Acesso em: Mar/2009.

BOLMAN, Lee G; DEAL, Terrence E. **Liderança com Alma**. Editora Ediouro. São Paulo, 1996.

CASTRO, João Bosco Barroso de; SANTOS, Neusa Maria Bastos F.; SANTOS, Roberto Fernandes Dos. Gestão Estratégica para Redes de Varejo Farmacêutico: um modelo fundamentado no Balanced Scorecard. In: XXXI Encontro da **ENANPAD 2007**, Rio de Janeiro: Anpad. 2007. P.01 – 15.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6ª Ed. São Paulo: Pearson, 2006.

CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA DO ESTADO DE SÃO PAULO – Surgimento da Boticas, Fevereiro 2010. Disponível em: <http://www.crfsp.org.br> Acesso em Fev/2010.

DAS, T.K; TENG, Bing-Sheng. Sustaining Strategic Alliances: Options and Guidelines. **Journal of General Management**. Henley-on-Thames: Summer 1997. Vol. 22, Num. 4; pg 49, 16 pgs.

DAS, T.K; TENG, Bing-Sheng. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management. The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor: Jul 1998. Vol. 23, Num.3; pg 491, 22 pgs.

DAS, T.K; TENG, Bing-Sheng. Managing risks in strategic alliances. **The Academy of Management Executive**. Briarcliff Manor: Nov 1999. Vol. 13, Num. 4; pg. 50, 13 pgs.

DAS, T.K; TENG, Bing-Sheng. **Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective**. Organization Science. Linthicum: Jan/Feb 2000. Vol. 11, Num. 1; pg 77.

DIAS, J.P.S. A Farmácia e a História. Disponível em: <<http://www.ff.ul.pt/paginas/jpsdias/Farmacia-e-Historia/Farmacia-e-Historia.html>>

DOSDIN FRANCHISING, Grupo Nandin de Carvalho, Consultoria de Negócios e Gestão. Disponível em <[www.gesbanha.pt/franch/fr\\_intro.htm](http://www.gesbanha.pt/franch/fr_intro.htm)> Acesso em Jan/2010.

DROGASIL; **Álbum Comemorativo IV Centenário da Fundação da Cidade de São Paulo**, 1954.

DROGASIL; **Álbum Comemorativo Jubileu de Ouro Drogasil**, 1987.

ECR BRASIL Resposta Eficiente ao Consumidor. Disponível em <<http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/index.asp>> Acesso em Out/2009.

FARIA, Ana C.; COSTA, Maria F.G. **Gestão de Custos Logísticos**. Ed. Atlas, 2008, 431 p.

FARMÁCIA HOMEOPÁTICA ALMEIDA PRADO; Disponível em: <<http://www.homeopatiaalmeidaprado.com.br/sqc/base/new4one.asp?idn=66>>. Acesso em Set/2009.

FARMACÊUTICO VIRTUAL – História da Farmácia – Disponível em: <http://www.farmaceticovirtual.com.br/html/historia.htm> Acesso em Fev/2010.

FEBRAFAR Federação Brasileira das Redes Associativas de Farmácias. Disponível em: <[www.febrafar.com.br](http://www.febrafar.com.br)>. Acesso em Mar/2009.

FEBRAFARMA Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica. Disponível em: <[www.febrafarma.org.br](http://www.febrafarma.org.br)>. Acesso em Mar/2009.

FEBRAFARMA Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica. **Encerramento das Atividades.** Disponível em <[HTTP://pfarma.com.br/noticias-farmaceuticas/918-industria-farmaceutica/198-febrafarma-encerra-suas-atividades.html](http://pfarma.com.br/noticias-farmaceuticas/918-industria-farmaceutica/198-febrafarma-encerra-suas-atividades.html)> Acesso em Out/2009.

FERREIRA JUNIOR, Israel. Redes De Pequenas Empresas: A Aplicação De Uma Tipologia Em Uma Rede De Supermercados. **EnANPAD 2006.** Salvador-BA.

HAIR JR., Joseph, F et al. **Análise Multivariada de dados.** 5ª ed. Porto Alegre. Bookman, 2005a.

HAIR JR., Joseph, F et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre. Bookman, 2005b.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica.** Cengage Learning, 2ª Ed., São Paulo. 2008.

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John. **Posicionamento Competitivo – Como Estabelecer e Manter uma Estratégia de Marketing no Mercado.** Makron Books Editora, São Paulo, 1996, 367 p.

JOHNSON, R. A. e WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis.** Fourth Edition. New Jersey. Printice Hall – 1998.

MACHLINE, Claude; AMARAL JÚNIOR, José Bento C. **Avanços Logísticos no Varejo Nacional: O caso das redes de farmácias.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1998. 9 p.

MAROCO, J. **Análise Estatística – Com utilização do SPSS.** 1º edição. Edições Silabo. Lisboa, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia.** Reimpressão. Editora Bookman. Porto Alegre, 2006, 299 p.

MOORI, Roberto Giro et al. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM NEGÓCIOS VIRTUAIS: IMPLICAÇÕES DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES. In: XXIII ENCONTRO ENANPAD, 23., 1999, São Paulo. **XXIII ENANPAD.** São Paulo: Anpad, 1999. p. 1 - 14.

NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam M. **CO-OPETIÇÃO.** Editora Rocco. Rio de Janeiro, 1996, 308 p.

NOHARA, Jouliana Jordan; ACEVEDO, Claudia Rosa. Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos: conceitos e desafios na implementação. In: XXV ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, São Paulo. **ENANPAD 2001.** São Paulo: Anpad, 2001. p. 1 - 16.

OLIVEIRA, Luiz Antônio Gouveia de. As Alianças Estratégicas e as Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise a partir de Três Estudos de Caso no Comércio Varejista de Fortaleza. In: XXIV ENCONTRO DA ANPAD, 24., 2000, Rio de Janeiro. **XXIV ENANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad, 2000. p. 1 - 16.

PEREIRA, Bruno D.; LUNKES, Rogério J.; ROSA, Fabricia S. Alinhando Metas Operacionais e Indicadores Estratégicos nas Cadeias de Suprimento. **EnANPAD 2007**, Rio de Janeiro, RJ.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 16ª ed. Editora Campus, 1986, 362 p.

PREARO, Leandro C. O Uso das Estatísticas Multivariadas em Dissertação e Teses sobre o Comportamento do Consumidor: Um Estudo Exploratório, 2008.

ROMAN, Odorico Orestes Ramos; BECKER, Grace Vieira. Avaliação de Mudanças de Desempenho de Empresas Atuando em Rede: Um Modelo de Medição Não Financeiro. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **XXXII ENANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad, 2008. p. 1 - 16.

SERRENTINO, Alberto. **Inovações No Varejo**: Decifrando o Quebra-cabeça do Consumidor. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 103 p.

SILVA, Solange F. **A Importância do Controle Interno como Suporte Operacional a Auditoria Externa**. Universidade Federal da Paraíba; João Pessoa, PB.

SOUZA, Marcos Gouvea de. **A Quinta Onda dos Serviços no Varejo**. São Paulo: Gouvêa de Souza & Md, 2007. 191 p.

SOUZA, Marcos Gouvea de. **Alianças para o Sucesso no Varejo**: Decifrando o Quebra-cabeça do Consumidor. São Paulo: Gouvêa de Souza & Md, 2007. 173 p.

SOUZA, Marcos Gouvea de; SERRENTINO, Alberto. **Multivarejo na Próxima Economia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002. 211 p.

STEINER, G.A. **A Função do Governo na Vida Econômica**. Agir Editora. São Paulo, 1979.

SUCHON, K. and KAHALAS, **Strategic Learning Alliances and Global Competitiveness**, Business and the Contemporary World, vol. 2, 1995

VALOR ECONÔMICO ONLINE Disponível em <  
<http://www.valoronline.com.br/?impresso/empresas/95/5869071/rede-nissei-triplica-receita-e-retoma-plano-de-expansao-fora-do-parana>> Acesso em  
Out/2009.

VARISE, Érica Maria. **Ações Conjuntas no Varejo Farmacêutico: Cenário de Mudanças**. Dissertação de Mestrado. Unicamp, 2007.

VIANA, Fernando Luiz Emerenciano; BALDI, Mariana. Contribuições da Teoria de Redes à Gestão da Cadeia de Suprimento. In: ENANPAD, 31., 2008, Rio de Janeiro. **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad, 2008. p. 1 - 16.

YANG, Kuen-Shion. Dynamic Alliance Formation: The Role of Partner's Partner in a Balance Approach of Dynamic Networks. **Journal of American Academy of Business**. Cambridge. Hollywood: Mar 2001. Vol. 15, Num. 2; pg 228, 7 pgs.

### **Apêndice**

1/5 Instrumento de Pesquisa – Primeira página

2/5 Instrumento de Pesquisa – Segunda Página

3/5 Instrumento de Pesquisa – Terceira Página

4/5 Instrumento de Pesquisa – Quarta Página

5/5 Instrumento de Pesquisa – Quinta Página

1/5

# QUESTIONÁRIO

... PESQUISA ... - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://127.0.0.1/Novival/>



**FEBRAFAR**  
Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias

**USCS**  
UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

**USCS – UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**  
**AUTORIZADO PELA FEBRAFAR FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS REDES ASSOCIATIVISTAS DE FARMÁCIAS**

**INSTRUÇÕES**

Esta pesquisa acadêmica, realizada com o apoio da FEBRAFAR Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias, tem por objetivo identificar como os serviços prestados pelas redes contribuem para o desenvolvimento das farmácias afiliadas. É importante esclarecer que os resultados desta pesquisa serão tratados de forma agrupada e sem identificação individual de cada farmácia participante.

O resultado da pesquisa será encaminhado para a FEBRAFAR, Redes e Farmácias participantes, visando subsidiar o aprimoramento do associativismo.

A escala utilizada é de DISCORDÂNCIA/CONCORDÂNCIA, indo de 1 a 7, sendo que o valor 1 representa o maior grau de Discordância e o valor 7 o maior grau de Concordância.

Para cada frase indique, preenchendo NA ESCALA abaixo de cada frase, o quadradinho com os números de 1 a 7 que melhor se adaptar a seu julgamento.

**DADOS DA SUA FARMÁCIA:**

CIDADE:

ESTADO:

REDE A QUAL PERTENCE:

**QUESTÕES**

1. A fachada da minha Farmácia passou a ser um diferencial positivo frente a concorrência após o ingresso na rede.

2/5

**QUESTÕES**

1. A fachada da minha farmácia passou a ser um diferencial positivo frente a concorrência após o ingresso na rede.

◀ discordância máxima         concordância máxima ▶  
1 2 3 4 5 6 7

2. A Marca da rede passou a atrair mais clientes.

◀ discordância máxima         concordância máxima ▶  
1 2 3 4 5 6 7

3. A rede contribuiu para a melhoria do ambiente da farmácia ( luminosidade, temperatura, ventilação e limpeza).

◀ discordância máxima         concordância máxima ▶  
1 2 3 4 5 6 7

4. A rede ajudou a melhorar a comunicação interna (cartazes, displays e exposição).

◀ discordância máxima         concordância máxima ▶  
1 2 3 4 5 6 7

5. A padronização dos funcionários (uniforme, cabelos, barba, unhas), após a rede, deu maior confiabilidade para os clientes.

◀ discordância máxima         concordância máxima ▶  
1 2 3 4 5 6 7

6. Após o treinamento oferecido pela rede, os atendentes da minha farmácia atendem com mais simpatia, ouvem com mais atenção e orientam corretamente os clientes.

◀ discordância máxima         concordância máxima ▶  
1 2 3 4 5 6 7

7. A reorganização trazida pela rede, ajudou os atendentes da minha farmácia a encontrar rapidamente os produtos solicitados pelos clientes.

◀ discordância máxima         concordância máxima ▶  
1 2 3 4 5 6 7

8. Nossos preços ficaram mais competitivos, após o ingresso da minha farmácia na rede.

3/5

9. O lucro da minha farmácia aumentou após o ingresso na rede.
- ◀ discordância máxima        concordância máxima ▶
- 1 2 3 4 5 6 7
10. A falta de produtos diminuiu após o ingresso da minha farmácia na rede.
- ◀ discordância máxima        concordância máxima ▶
- 1 2 3 4 5 6 7
11. Após o ingresso da minha farmácia na rede, o treinamento dos funcionários melhorou.
- ◀ discordância máxima        concordância máxima ▶
- 1 2 3 4 5 6 7
12. Os funcionários da minha farmácia recebem treinamento com regularidade, no mínimo uma vez por ano.
- ◀ discordância máxima        concordância máxima ▶
- 1 2 3 4 5 6 7
13. As vendas com cartões de crédito e de débito aumentaram após o ingresso da minha farmácia na rede.
- ◀ discordância máxima        concordância máxima ▶
- 1 2 3 4 5 6 7
14. A perda com cheques devolvidos diminuiu após o ingresso da minha farmácia na rede.
- ◀ discordância máxima        concordância máxima ▶
- 1 2 3 4 5 6 7
15. As vendas por meio de convênios com empresas aumentaram após o ingresso da minha farmácia na rede.
- ◀ discordância máxima        concordância máxima ▶
- 1 2 3 4 5 6 7
16. Após o ingresso da minha farmácia na rede passamos a ter maior visibilidade na mídia.

4/5

discordância máxima 1 2 3 4 5 6 7 concordância máxima

17. Houve um aumento na realização de campanhas promocionais (tablóides/panfletos) após o ingresso da minha farmácia na rede.

discordância máxima 1 2 3 4 5 6 7 concordância máxima

18. Por meio da rede a qual pertencemos temos conseguido comprar com custos menores e melhores condições de pagamento.

discordância máxima 1 2 3 4 5 6 7 concordância máxima

19. Após o ingresso da minha farmácia na rede, passamos a receber visitas periódicas de representantes da rede, evidenciando nossas necessidades e o desenvolvimento de ações conjuntas.

discordância máxima 1 2 3 4 5 6 7 concordância máxima

20. Após o ingresso da minha farmácia na rede houve um aumento no mix de produtos.

discordância máxima 1 2 3 4 5 6 7 concordância máxima

21. A rede tem incentivado a criação de produtos próprios com marca da rede, permitindo um diferencial perante os produtos similares comercializados pela concorrência.

discordância máxima 1 2 3 4 5 6 7 concordância máxima

22. Após o ingresso da minha farmácia na rede temos recebido benefícios econômicos, seja através de mercadorias bonificadas ou mesmo de financiamento de algumas campanhas de marketing.

discordância máxima 1 2 3 4 5 6 7 concordância máxima

23. O nível de informação sobre as novidades ocorridas no setor de farmácias aumentou após o ingresso da minha farmácia na rede.

