

**FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

DISNEY DIAS ALMEIDA

**A ORGANIZAÇÃO E A CONCENTRAÇÃO NA INDÚSTRIA DE MEDICAMENTOS
NO BRASIL E SEUS IMPACTOS NAS FARMÁCIAS INDEPENDENTES E DE
PEQUENO PORTE**

**Pedro Leopoldo
2014**

Disney Dias Almeida

**A ORGANIZAÇÃO E A CONCENTRAÇÃO NA INDÚSTRIA DE MEDICAMENTOS
NO BRASIL E SEUS IMPACTOS NAS FARMÁCIAS INDEPENDENTES E DE
PEQUENO PORTE**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de Pesquisa: Competitividade e Marketing

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara

**Pedro Leopoldo
2014**

658.3045 ALMEIDA, Disney Dias de
A447o A organização e a concentração na indústria de
medicamentos e seus impactos nas farmácias
independentes e de pequeno porte / Disney Dias de
Almeida.
- Pedro Leopoldo: FPL, 2014.
153 p.
Dissertação: Mestrado Profissional em
Administração,
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro
Leopoldo, 2014.
Orientador : Prof. Dr. José Edson Lara
I. Concentração Industrial.. 2. Indústria Farmacêutica.
3. Estratégia e Desempenho. 4. Farmácias
Independentes
I. Título .II. LARA, José Edson, orient.
CDD: 658.3045

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira
CRB 6 -1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

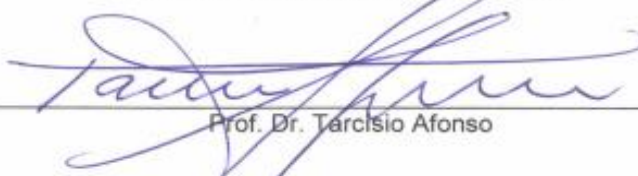
Título da Dissertação: "A ORGANIZAÇÃO E A CONCENTRAÇÃO NA INDÚSTRIA DE MEDICAMENTOS E SEUS IMPACTOS NAS FARMÁCIAS INDEPENDENTES DE PEQUENO PORTE".

Nome do Aluno: DISNEY DIAS DE ALMEIDA

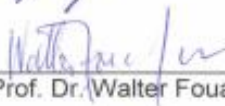
Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof. Dr. José Edson Lara – Orientador



Prof. Dr. Tarcísio Afonso



Prof. Dr. Walter Fouad Curi

Pedro Leopoldo (MG), 11 de agosto de 2014.

À minha mãe, à minha esposa Michelle, aos meus filhos Henrique e Giovana e à minha irmã Gisa, que são a razão desta conquista, obrigado!

“Nenhum homem é uma ilha completa em si mesma. Todo homem é um pedaço do continente, uma parte da terra firme...”

Jhon Donne

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para realização desta conquista.

À Deus pela minha saúde, pela paz que reina em minha casa e harmonia da minha família.

Ao professor Dr. José Edson Lara, farol nesta caminhada. Obrigado pela disponibilidade e pelos refinados conhecimentos a mim transmitidos.

Aos professores doutores do mestrado profissional em administração da Faculdade Pedro Leopoldo.

À minha família, minha esposa Michelle, meus filhos Henrique e Giovana que me inspiraram e me ajudaram a concretizar este sonho.

À minha irmã Gisa que me ajudou em muitos momentos importantes e difíceis desta trajetória.

Aos colegas propagandistas da equipe que trabalho, vocês foram parte importante para garantir a execução das pesquisas com elevado padrão de qualidade e tempo recorde.

RESUMO

A gestão estratégica é vista como um processo organizacional super ordinário e contínuo que permite à empresa uma gestão sobre a realização das ações. Reflete a idéia de que a estratégia não é um dado processo, mas, que precisa ser iniciado, cultivado e, ocasionalmente, modificado e estar em curso. Dentro desta perspectiva, a organização e o ambiente interagem com cada um dos sub-processos da gestão estratégica. O modelo adotado para este estudo é o Organization, Environment, Structure, Performance (OESP), em que os resultados das empresas estão diretamente relacionados às estratégias adotadas, à estrutura organizacional e ao ambiente competitivo. Neste contexto, esta dissertação investiga a aplicabilidade do modelo proposto. Uma tentativa de desenhar o comportamento dos empresários das farmácias independentes da região metropolitana de Belo Horizonte. Como importante variável do estudo, analisou-se os impactos da organização e a concentração na indústria de medicamentos na gestão das farmácias independentes. O estudo se apresenta como uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa e quantitativa para explicar o desempenho destas farmácias e como os empresários percebem o crescimento das grandes redes de farmácias e no que este crescimento afeta o desenvolvimento das farmácias independentes. Alguns indicadores justificam a investigação, como o crescimento acelerado das redes de farmácias. O objetivo foi investigar como se configuram a organização, as estratégias, o ambiente e o desempenho das farmácias independentes de acordo com o questionário e entrevistas realizadas com os gestores das farmácias selecionadas.

Com base nos estudos elaborados, percebe-se que há uma tendência para o crescimento das grandes redes de farmácias e os estudos apresentados pelo modelo OESP, indicam melhores condições competitivas às grandes redes. Implicando assim, numa ameaça à sobrevivência das farmácias independentes, pela organização em forma de crescente concentração das grandes redes.

Palavras-chave: Concentração Industrial; Indústria farmacêutica; Organização, ambiente, estratégia e desempenho; Farmácias independentes; Grandes redes.

ABSTRACT

Strategic management is seen as a regular and continuous super organizational process that allows the company management to carry out the actions. Reflects the idea that the strategy is not a given process, but it needs to be started, grown and occasionally modified and ongoing. Within this perspective, the organization and the environment interacts with each of the sub-processes of strategic management. The model adopted for this study is the Organization, Environment, Structure, Performance (OESP), in which the results of the companies are directly related to the strategies adopted, the organizational structure and the competitive environment. In this context, this dissertation investigates the applicability of the proposed model. An attempt to draw the behavior of small entrepreneurs of independent pharmacies in the metropolitan region of Belo Horizonte. How important variable of the study, we analyzed the impacts of the organization and the concentration of the drug industry in the management of independent pharmacies and that this affects the decisions of entrepreneurs these pharmacies. The study is presented as an exploratory study with a qualitative and quantitative approach to explain the performance of these pharmacies and how business owners perceive the growth of large pharmacy chains and that this growth affects the development of small entrepreneurs. Some indicators justify the investigation, as the rapid growth of network pharmacies. The goal here was to investigate how to configure the organization, strategies, environment and performance of independent pharmacies according to the questionnaire and interviews with managers from selected pharmacies. Based on detailed studies, it is noticed that there is a tendency for the growth of large pharmacy chains and the studies submitted by OESP model indicate better competitive conditions to large networks. Thus implying a threat to the survival of independent pharmacies by the organization in the form of increasing concentration of large networks.

Keywords: Industrial Concentration; Pharmaceutical industry; Organization, environment, strategy and performance; Independent pharmacies; Large networks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Orgânico do Processo de Gestão Estratégica.....	49
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Vendas da indústria farmacêutica no mundo.....	57
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatística Descritiva Sobre a organização das grandes redes de farmácias.....	82
Tabela 2 - Estatística Descritiva Sobre a organização das farmácias independentes.....	84
Tabela 3 - Estatística Descritiva Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias.....	85
Tabela 4 - Estatística Descritiva Sobre o ambiente das farmácias independentes.....	86
Tabela 5 - Estatística Descritiva Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias.....	87
Tabela 6 - Estatística Descritiva Sobre a estratégia das farmácias independentes.....	89
Tabela 7 - Estatística Descritiva Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias.....	90
Tabela 8 - Estatística Descritiva Sobre o desempenho das farmácias independentes.....	91
Tabela 9 - Estatística Descritiva Pergunta geral do questionário.....	92
Tabela 10 – Análise de Dispersão Sobre a organização das grandes redes de farmácias.....	93
Tabela 11 – Análise de Dispersão Sobre a organização das farmácias independentes.....	94
Tabela 12 – Análise de Dispersão Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias.....	94
Tabela 13 – Análise de Dispersão Sobre o ambiente das farmácias independentes.....	95
Tabela 14 – Análise de Dispersão Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias.....	96
Tabela 15 – Análise de Dispersão Sobre a estratégia das farmácias independentes.....	97
Tabela 16 – Análise de Dispersão Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias.....	98

Tabela 17 – Análise de Dispersão Sobre o desempenho das farmácias independentes.....	99
Tabela 18 – Análise de Dispersão Pergunta geral do questionário.....	100
Tabela 19 - Correlação Sobre a organização das grandes redes de farmácias.....	101
Tabela 20 - Correlação Sobre a organização das farmácias independentes.....	104
Tabela 21 - Correlação Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias.....	105
Tabela 22 - Correlação Sobre o ambiente das farmácias independentes.....	107
Tabela 23 - Correlação Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias.....	108
Tabela 24 - Correlação Sobre a estratégia das farmácias independentes.....	110
Tabela 25 - Correlação Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias....	112
Tabela 26 - Correlação Sobre o desempenho das farmácias independentes.....	113
Tabela 27 – Análise Fatorial Sobre a organização das grandes redes de farmácias.....	115
Tabela 28 – Processo de exclusão de variáveis.....	115
Tabela 29 – Análise Fatorial Variância	116
Tabela 30 – Análise Fatorial Sobre a organização das farmácias independentes..	117
Tabela 31 – Processo de exclusão de variáveis.....	117
Tabela 32 – Análise Fatorial Variância	118
Tabela 33 – Análise Fatorial Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias..	119
Tabela 34 – Processo de exclusão de variáveis.....	119
Tabela 35 – Análise Fatorial Variância	119
Tabela 36 – Análise Fatorial Sobre o ambiente das farmácias independentes.....	121
Tabela 37 – Processo de exclusão de variáveis.....	121
Tabela 38 – Análise Fatorial Variância	121
Tabela 39 – Análise Fatorial Sobre a estratégia das grandes redes de farmácia..	122
Tabela 40 – Processo de exclusão de variáveis.....	123
Tabela 41 – Análise Fatorial Variância	123
Tabela 42 – Análise Fatorial Sobre a estratégia das farmácias independentes.....	124
Tabela 43 – Processo de exclusão de variáveis.....	124
Tabela 44 – Análise Fatorial Variância	125
Tabela 45 – Análise Fatorial Sobre o desempenho das grandes redes farmácias..	126
Tabela 46 – Processo de exclusão de variáveis.....	126
Tabela 47 – Análise Fatorial Variância	127

Tabela 48 – Análise Fatorial Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias.....	128
Tabela 49 – Processo de exclusão de variáveis.....	128
Tabela 50 – Análise Fatorial Variância.....	128
Tabela 51 – Correlação entre os índices dos construtos.....	130
Tabela 52 – Informação do ajuste do modelo.....	131
Tabela 53 – Ajuste do modelo.....	131
Tabela 54 – Pseudo R-Quadrado.....	132
Tabela 55 – Estimativa dos parâmetros.....	133
Tabela 56 – Teste de linhas paralelas.....	133
Tabela 57 – Predição das respostas.....	134

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto interno bruto

EUA – Estados Unidos da América

PBMs - Pharmaceutical Benefit Managements

HMOs - Health Maintenance Organizations

ANVISA – Agência nacional de Vigilância sanitária

CADE – Conselho administrativo de defesa econômica

ECD - Estrutura Conduta Desempenho

CRK - Razão de Concentração de mercado

Hirschman – Herfindahl e o índice de Entropia – índice de concentração de mercado

CFF – Conselho Federal de Farmácia

CRF – Conselho Regional de Farmácia

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China

IMS Health – Empresa de consultoria no mercado farmacêutico

SUS – Sistema Único de Saúde

OTCs - Over The Counter – expressão usada para produtos à venda nas farmácias sem necessidade de receita

MPEs - Micro e pequenas empresas

MIP – Medicamentos Isentos de Prescrição

OMS - Organização Mundial de Saúde

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

OESP – Organization, Environment, Strategy and Performance

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Farmoquímica - Substâncias ativas ou inativas que são empregadas na fabricação de produtos farmacêuticos

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

PWC – Price Waterhouse Coopers

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Apresentação do tema.....	17
1.2 Problematização.....	22
1.3 Objetivo.....	22
1.3.1 Objetivo geral.....	22
1.3.2 Objetivos específicos.....	23
1.4 Justificativa.....	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1 Organização industrial – Fundamentos da estrutura de mercado.....	29
2.2 A concentração industrial e seus impactos na economia.....	34
2.3 Fundamentos da dinâmica do mercado.....	36
2.4 O marco teórico do estudo.....	40
2.5 Referencial analítico do estudo.....	48
3 O CONTEXTO MORFOLÓGICO, O AMBIENTE DA PESQUISA.....	53
3.1 Histórico das farmácias e drogarias.....	53
3.2 Dados da indústria farmacêutica no Mundo e no Brasil.....	55
3.3 Envolvimento com governos.....	59
3.4 Pressão sobre os pequenos.....	60
3.5 A organização e a concentração industrial farmacêutica no mundo e no Brasil..	62
3.6 Principais impactos das grandes redes e pequenas farmácias.....	64
3.7 O contexto das pequenas farmácias da cidade de Belo Horizonte.....	66
4 MÉTODO DE ESTUDO.....	719
4.1 Caracterização da pesquisa.....	719
4.2 Universo e amostra.....	70
4.3 Questionário.....	70
4.4 O processamento dos dados e estruturações da pesquisa.....	731
4.5 Entrevistas.....	72
4.6 Processamento de dados da pesquisa.....	72

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS	75
5.1 ANÁLISE DESCRITIVA.....	75
5.1.1 Sobre a organização das grandes redes de farmácias	75
5.1.2 Sobre a organização das farmácias independentes.....	76
5.1.3 Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias	78
5.1.4 Sobre o ambiente das farmácias independentes.....	79
5.1.5 Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias	80
5.1.6 Sobre a estratégia das farmácias independentes.....	81
5.1.7 Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias	82
5.1.8 Sobre o desempenho das farmácias independentes.....	83
5.1.9 Pergunta Geral do Questionário;	84
5.2 ANÁLISE DE DISPERSÃO	85
5.2.1 Sobre a organização das grandes redes de farmácias	85
5.2.2 Sobre a organização das farmácias independentes.....	86
5.2.3 Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias	87
5.2.4 Sobre o ambiente das farmácias independentes.....	88
5.2.5 Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias	89
5.2.6 Sobre a estratégia das farmácias independentes.....	90
5.2.7 Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias	91
5.2.8 Sobre o desempenho das farmácias independentes.....	91
5.2.9 Pergunta Geral do Questionário;	92
5.3 CORRELAÇÃO DENTRO DOS CONSTRUTOS	93
5.3.1 Sobre a organização das grandes redes de farmácias	93
5.3.2 Sobre a organização das farmácias independentes.....	96
5.3.3 Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias	97
5.3.4 Sobre o ambiente das farmácias independentes.....	99
5.3.5 Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias	100
5.3.6 Sobre a estratégia das farmácias independentes.....	102
5.3.7 Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias	103
5.3.8 Sobre o desempenho das farmácias independentes.....	105

5.4	Análise fatorial das variáveis e construtos.....	107
5.4.1	Sobre a organização das grandes redes de farmácias	107
5.4.2	Sobre a organização das farmácias independentes.....	109
5.4.3	Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias	111
5.4.4	Sobre o ambiente das farmácias independentes.....	113
5.4.5	Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias	115
5.4.6	Sobre a estratégia das farmácias independentes.....	116
5.4.7	Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias	118
5.4.8	Sobre as farmácias independentes	120
5.5	Correlação entre os construtos	122
5.6	Regressão linear dos construtos	123
5.7	Análise qualitativa.....	127
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
6.1	Conclusões.....	136
6.2	Recomendações para novos estudos.....	139
6.3	Recomendações às políticas públicas.....	140
6.4	Recomendações às pequenas farmácias.....	140
6.5	Limitações do estudo.....	141
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	142

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

Os fatores que determinam a competição na indústria farmacêutica são vários. Do ponto de vista da estrutura de mercado, pode-se apontar: a diferenciação de produto por meio de classes terapêuticas e a estratégia de promoção e marketing a partir das marcas. Elevados investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), integração vertical e, por último, mas não menos importante, as patentes. Estas características constituem barreiras à entrada de novos competidores no mercado. Do ponto de vista estratégico, destacam-se as diferentes políticas de preços, especialmente após o aparecimento dos medicamentos genéricos, as estratégias de fusões e aquisições, que caracterizaram a indústria, especialmente no final dos anos 1990.

Este estudo mostra a intensidade com que a organização da indústria farmacêutica brasileira tem impactado a sustentabilidade das pequenas farmácias independentes da região metropolitana de Belo Horizonte, destacando a análise do grau de concentração, das estratégias de diferenciação de produtos e de fusões e aquisições. O poder de mercado das empresas líderes da indústria farmacêutica manifesta-se tanto em função do grau de concentração do mercado por classe terapêutica quanto da capacidade de diferenciação das empresas farmacêuticas. A noção de diferenciação do produto está relacionada à possibilidade de investir altas somas no desenvolvimento de novos produtos e no marketing promocional em torno das marcas.

A concentração industrial é a dimensão da estrutura de mercado que, na literatura especializada sobre competição na indústria farmacêutica, tem recebido tratamento mais amplo e detalhado. A intensidade e a efetividade da competição são significativamente afetadas pelo grau de concentração de ofertantes em um determinado mercado (Bain, 1968, p. 126). Os índices de concentração devem possuir as seguintes características: (a) a concentração

deve possuir uma só dimensão e ser independente do tamanho da indústria; (b) a concentração deve aumentar, se os consumidores mudarem das pequenas firmas para as grandes, e vice-versa; (c) *ceteris paribus*, a entrada de novas firmas, com tamanho menor que a média das firmas existentes, deve reduzir a concentração; (d) as fusões devem causar aumento da concentração. Assim, a preocupação no estabelecimento de um índice deve ser com o número de empresas e a desigualdade de tamanho entre elas, (Hall; Tideman, 1967; Curry; George, 1983).

No tocante às barreiras à entrada, a manutenção das posições das empresas farmacêuticas no mercado, sem serem deslocadas por concorrentes, pode ser reflexo de barreiras elevadas, enquanto que mercados em que haja trocas intensas de posição entre as empresas estariam associados a menores barreiras e, portanto, menor poder de mercado. Neste contexto, o grau com que as empresas mudam de posição ao longo do tempo, dá uma ideia da existência de barreiras à entrada e do poder de mercado das empresas.

A competição do setor farmacêutico ocorre principalmente através da diferenciação de produtos, com os grandes laboratórios multinacionais aumentando crescentemente seus gastos com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e marketing, como forma de garantir a manutenção das suas vendas. O desenvolvimento de novas moléculas tem como finalidade o lançamento de novas marcas no mercado sob diferentes tipos de apresentações, enquanto a diferenciação através da propaganda exige a divulgação da marca junto ao médico e ao consumidor final. Logo, a oferta de medicamentos está relacionada ao desenvolvimento de novas moléculas, cuja pesquisa é de alto risco para os fabricantes.

A partir dos anos 1990, os gastos com saúde em relação ao PIB aumentaram consideravelmente nos países desenvolvidos, gerando medidas governamentais para reduzir os custos dos medicamentos por meio de políticas regulatórias do setor. Além disso, tanto na Europa como nos EUA, as organizações privadas de assistência farmacêutica, conhecidas como *Pharmaceutical Benefit Managements* (PBMs) e *Health Maintenance Organizations* (HMOs), também se fortaleceram com a busca da redução dos preços dos medicamentos, quer seja pela negociação direta com os fabricantes

quer seja pelo aumento da substituição dos medicamentos de marca pelos genéricos (Scherer, 2004).

Entre as principais características estruturais da indústria farmacêutica internacional destacam-se: grande interação vertical em direção à produção dos princípios ativos (Farmoquímica); aumento das economias de escala por meio da construção de plantas produtivas de maior complexidade tecnológica; desenvolvimento de novas moléculas em parceria com empresas intensivas em P&D na área de biotecnologia, superando as rotas tecnológicas da síntese química, e intensificação do processo de diferenciação de produto através do lançamento de novos medicamentos em classes terapêuticas mais comercializadas. As estratégias recentes das empresas são: instalação de centros de P&D em países em desenvolvimento (Índia e China); estratégias que impedem o lançamento de medicamentos genéricos através de ações legais ou pela fabricação de seus próprios genéricos; aumento do número de aquisições e fusões e manutenção das elevadas margens de lucro da indústria (Scherer, 2004).

No Brasil, as mudanças regulatórias e econômicas ocorridas desde a década de 1990 também propiciaram estratégias de crescimento das empresas farmacêuticas atuantes no país. Entre as principais mudanças, pode-se citar: redução da proteção tarifária e das barreiras não tarifárias; estabilização da moeda; política cambial flexível; criação da agência reguladora para o setor (ANVISA); desmonte dos mecanismos de controle de preços; promulgação da Lei sobre Patentes; introdução dos medicamentos genéricos e a imposição de novas regras ao setor industrial com o intuito de garantir a qualidade dos medicamentos comercializados no país.

No mercado farmacêutico, a emergência de um cenário caracterizado por transformações tecnológicas forçam o diferencial e a competitividade, principalmente, entre empresas de atividades semelhantes. Assim, para se adequarem a este novo ambiente de pressão competitiva, as empresas procuraram manter sua posição de mercado através da implementação de esforços para: reduzir custos; aproveitar economias de escala de ordens produtivas e gerenciais; investir em novas tecnologias; e procurar por novas oportunidades de investimento Weston *et. al* (1999).

A indústria de medicamentos brasileira também passou pelo processo de concentração. Esta tendência já havia sido observada pelas diversas tentativas de fusões e incorporações da indústria farmacêutica no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). O CADE tem como função primordial promover a concorrência no mercado brasileiro e funciona como um colegiado em que decisões são tomadas pela maioria dos votos dos sete conselheiros, que atuam de forma independente durante o mandato de dois anos.

Este estudo se propõe a identificar e analisar como as formas de concentração e organização da indústria de medicamentos refletem nas atividades empresariais dos proprietários e gerentes de farmácias independentes em Belo Horizonte. A concentração das indústrias é uma tendência do sistema econômico mundial. Tanto no setor de bens como no de serviços, algumas poucas empresas dominam seus respectivos mercados, que compreendem, em grande parte das vezes, não um determinado país ou região, mas vários ou todos os países.

O modelo de oferta predominante na economia mundial é o oligopólio que é uma prática de mercado em que a oferta de um produto ou serviço tem vários compradores, é controlada por pequeno grupo de vendedores. O oligopólio é favorecido, inclusive, pela própria relação entre as empresas competidoras, que não é apenas de concorrência, mas também de cooperação.

Há dois tipos de concentração industrial: vertical e horizontal. Quando uma indústria concentra todas as fases da produção de uma matéria-prima, da extração até a colocação do produto final no mercado, trata-se de uma concentração. Como exemplo, podemos citar o empresário têxtil que possui áreas de plantação de algodão, fábricas de fios, tecelagens para produção de tecidos e, finalmente, uma confecção de roupas. A concentração horizontal ocorre pela fusão ou absorção de empresas que trabalham com o mesmo tipo de produção industrial, ou seja, consiste no agrupamento de empresas que produzem determinado produto, porém, sem controlar os produtores de matéria-prima.

Essas perspectivas foram elementos instigadores, que, despertaram no pesquisador o interesse de estudar com maior profundidade e isenção o assunto e, por conseguinte, entender a relação, no Brasil, da concentração e organização industrial na fabricação de medicamentos e seus impactos junto aos proprietários e gerentes de farmácias independentes da região metropolitana de Belo Horizonte.

Uma definição simplista de produtividade pode ser alcançada simplesmente ficar "mais por menos". A produtividade pode ser definida como a razão entre a quantidade de bens e serviços produzidos e a quantidade de recursos utilizados. A produtividade é um indicador de quão bem eles estão usando os recursos de uma economia para produzir bens ou serviços.

Um dos problemas mais comuns que existem entre pessoas diferentes é confundir o conceito de produtividade com outros conceitos como eficiência (a execução disciplinada de um trabalho de avaliação, mesmo que isso não seja eficaz na obtenção dos resultados desejados) eficiência (obtenção do resultado desejado, enquanto não realizar o trabalho ou plano de uma forma disciplinada), a intensidade do trabalho (o uso excessivo do trabalhador no exercício das suas atividades, através do aumento da jornada de trabalho e de produção muito mais exigente no trabalho no mesmo dia).

Marx (1989) define a produtividade da seguinte forma: "o nível social da produtividade do trabalho é expresso no volume da magnitude relativa da produção que um trabalhador desempenha durante um determinado tempo, e com a mesma tensão da força de trabalho, transformado - o em um produto. Em outras palavras, é conseguir maior produção sem aumentar as horas de trabalho, ou exigir mais esforço por parte do trabalhador ou de "obter mais do mesmo". Neste caso recorreu para Marx que um trabalhador com maior agilidade e melhor conhecimento, é capaz de aumentar o produto ou serviço, melhorando sua habilidade ou talento sendo melhorado com o tempo de prática, não havendo aumento do horário de trabalho ou exigindo um esforço extra no mesmo dia.

1.2 Problematização

O setor de farmácias do Brasil é composto por aproximadamente de 60 mil farmácias, e vem construindo ambiente de mudanças profundas. Por um lado, 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.

As associações de pequenas farmácias, 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 em uma solução para os problemas enfrentados pelas farmácias independentes, principalmente se as associações apresentarem um leque de serviços complementares que tragam uma efetiva melhora na rentabilidade e conseqüente crescimento de competitividade dessas farmácias. (SOUZA, 2007). Dado este contexto e a organização industrial da indústria de medicamentos no Brasil, estabelece-se a seguinte pergunta de pesquisa a ser investigada:

Como a organização industrial da indústria farmacêutica brasileira tem impactado a sustentabilidade das farmácias independentes da cidade de Belo Horizonte?

1.3 Objetivos

Para o desenvolvimento do tema pretendido com este trabalho, foi utilizado o modelo adaptado por Farjour, (2010) de Organization, Environment, Strategy and Performance (OESP) e assumidos os objetivos apresentados a seguir.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a realidade e as mudanças ocorridas na organização industrial da indústria de medicamentos no Brasil e os impactos na sustentabilidade econômica financeira das farmácias independentes de Belo Horizonte/MG.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1) Conhecer as formas como os mercados estão organizados;
- 2) Identificar e analisar as principais mudanças ocorridas na indústria de medicamentos no mundo e no Brasil;
- 3) Identificar e analisar a participação de mercado dos principais produtores de medicamentos no Brasil;
- 4) Analisar as políticas comerciais adotadas pela indústria farmacêutica e os impactos nas farmácias independentes de Belo Horizonte;
- 5) Analisar os efeitos do crescimento das redes de farmácias e os impactos para as farmácias independentes de Belo Horizonte;

1.4 Justificativa

Para cumprir os propósitos desta pesquisa, usou-se como método a pesquisa exploratória e descritiva. Assim, a dissertação é composta por um resgate teórico do processo de concentração e organização das indústrias na fabricação de medicamentos e a estratégia de crescimento identificada pela estrutura de mercado; um estudo descritivo do posicionamento que as indústrias de medicamentos tomam frente à situação de concorrência e busca de melhores resultados; a configuração do mercado dos principais fabricantes de medicamentos e sua organização no mundo e no Brasil e a visão dos empresários de farmácias independentes sobre os impactos das ações de

concentração das indústrias na atividade empresarial das farmácias independentes.

O presente trabalho busca viabilizar a compreensão de importantes aspectos mercadológicos que envolvem este segmento. A atual situação dos donos de farmácias independentes de Belo Horizonte pode estar diretamente afetada pelas decisões de comercialização de medicamentos provenientes da concentração e organização industrial da indústria farmacêutica. As políticas comerciais que as indústrias farmacêuticas adotaram a partir da década de 1990, influenciaram na viabilidade financeira das farmácias independentes da cidade de Belo Horizonte. O objetivo de toda e qualquer empresa capitalista é alcançar a lucratividade máxima. Neste sentido, existem somente duas maneiras de se obter vantagem competitiva: custos baixos e diferenciação, Porter (1980).

Há que se ponderar, entretanto, que apesar destes dois conceitos formarem a base de toda a estratégia de competição face à concorrência, a lucratividade de uma empresa, na versão do citado autor, não depende somente do seu posicionamento em relação aos concorrentes: depende também do bom conhecimento da estrutura do setor em que atua. Por isso é tão importante que o empresário conheça perfeitamente o setor em que compete. A diferenciação, como conceito, tem sido largamente discutida.

Muitos autores e executivos de negócios concordam que é necessário que se preceda a estratégia de diferenciação de produto para conseguir competir de maneira vantajosa no mercado, e lembram que muitas vezes algumas ações não dão resultado esperado. Pior ainda, trazem prejuízos às empresas que tentam implantá-las, entretanto, o proposto trabalho busca compreender e explicar as mudanças experimentadas pelo setor através da forma que este mercado se organizou ao longo do tempo.

As transformações estruturais da economia mudaram consideravelmente ao longo do tempo. Este trabalho busca entender esta evolução com uma análise da formação dos três grupos de modelos de concentração industrial, bem distintos:

O primeiro grupo pode ser caracterizado como o dos modelos de localizações industriais, cujos autores mais destacados são Johann H. Von Thünen, Alfred Weber, Walter Christaller, Auguste Lösch e Walter Isard. Esses

autores centram suas atenções em dois aspectos característicos da vida econômica: o espaço e a distância. A preocupação básica desses modelos é determinar a localização da produção de forma a minimizar os custos de transporte. São modelos estáticos e se limitam a quantificar os custos e os lucros decorrentes da localização da firma em um determinado local. Os processos de concentração e aglomeração industrial não estão presentes nos modelos tradicionais (primeiro grupo), Valentini(2010).

Na avaliação de Krugman e Venables(1995), eles não conseguem capturar a complexidade desses processos porque estão desprovidas de mecanismos dinâmicos de auto-reforço endógeno, ocasionados pelas economias externas decorrentes da própria aglomerações industriais. Por isso, na lógica desses modelos, o crescimento econômico regional seria mera consequência microeconômica da decisão de localização de minimização de custos de transporte.

O segundo grupo é composto por três modelos principais: o dos Pólos de Crescimento, de François Perroux; o da Causação Circular Cumulativa, de Gunnar Myrdal; e o dos Efeitos de Encadeamento (linkages), de Hirschman. Esses modelos enfatizam as interdependências setoriais como fator de localização das firmas e, por consequência, de crescimento regional.

Assim, este grupo se distingue do anterior em dois aspectos importantes: incorpora mecanismos dinâmicos de auto-reforços endógenos, os quais ocorrem por intermédio das economias externas de aglomerações; e considera a região em seu conjunto, a sua estrutura produtiva com suas interligações comerciais e tecnológicas. Esses modelos continuam dando suporte a políticas de desenvolvimento regional. Em nível nacional, é possível citar projetos com vistas à complementação da matriz produtiva nacional e a redução das desigualdades regionais. Em âmbito estadual, eles continuam dando suporte às políticas de atração de novos investimentos, oriundos principalmente do setor industrial, Valentini (2010).

A partir da década de 1980, um terceiro grupo de modelos começou a ganhar força, tendo como principal traço em comum a incorporação de economias externas dinâmicas do tipo marshallianas. Este grupo, segundo Bekele e Jackson (2006), pode ser dividido em cinco abordagens principais: a Nova Geografia Econômica; a Escola da Especialização Flexível; os Sistemas

de Inovação Regional; a Teoria da Competitividade, Porter (1989); e as Teorias de Crescimentos Endógenos. A Nova Geografia Econômica incorpora em seus modelos as economias externas tecnológicas, as pecuniárias e os rendimentos crescentes de escala.

Estes modelos consideram três tipos de externalidades na explicação do processo de localização industrial: a concentração de mão de obra, a oferta de insumos especializados e o intercâmbio tecnológico. Essas economias externas não explicam como uma aglomeração produtiva começa, entretanto, conseguem explicar porque ela se auto-reforça de forma cumulativa e duradoura.

O presente estudo nasceu do interesse pelo entendimento do mercado das farmácias independentes, que em tese sobrevivem em condições competitivas desvantajosas em relação à forma de concentração e organização da industrial na comercialização de medicamentos no Brasil e os impactos na competitividade. E assim sendo, este trabalho se justificou em três caminhos:

a) pelo interesse do autor em entender quais alternativas podem existir para a sobrevivência das farmácias independentes, e em especial, aquelas localizadas nos grandes centros consumidores, como na região metropolitana de Belo Horizonte;

b) para proporcionar aos proprietários e gerentes das farmácias independentes da região metropolitana de Belo Horizonte, uma interpretação mais próxima da realidade vivida pelo seu segmento de mercado;

c) para proporcionar benefícios econômicos e sociais aos novos entrantes no mercado, bem como sendo referência há futuros trabalhos acadêmicos que queiram explorar mais aspectos da concentração industrial e os impactos no varejo farmacêutico.

Para melhor entendimento dos leitores, têm-se farmácias independentes como as farmácias que não são caracterizadas como grandes redes. E as grandes redes estão definidas como as farmácias que estão agrupadas como organizações de capital aberto. Ainda nesta proposta será utilizado o termo indústria de medicamentos e indústria farmacêutica com o mesmo significado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Entender a organização e a concentração industrial da indústria farmacêutica e os principais desafios competitivos que o setor produtivo proporciona aos empresários das farmácias independentes foram objeto de estudo deste trabalho. O adensamento da cadeia produtiva da indústria farmacêutica, a busca pela produção em escala, a alta produtividade e os impactos gerados nos empresários de farmácias independentes proporcionam parâmetros contextuais e referenciais da literatura pertinente para esta pesquisa.

2.1 Organização industrial – Fundamentos da estrutura de mercado

Nem sempre a estrutura de mercado de uma modalidade empresarial nasce pronta, ela surge segundo a necessidade ou mudanças de comportamento dos seus agentes econômicos. Portanto, a abordagem da estrutura de mercado, fica dificultada, se não vislumbrar paralelamente, os efeitos da concorrência competitiva. A competitividade tem sido uma das grandes questões empresariais brasileiras na atualidade. As transformações na economia brasileira, ocasionadas, por exemplo, pela abertura de mercado e estabilidade monetária fizeram com que as estratégias empresariais se voltassem cada vez mais para a longevidade da firma, bem como para a maximização e afirmação dos lucros, (SILVA, 2006).

Ao que se verifica, por sua vez, este contexto, exige dos proprietários, principalmente de empresas menores, uma condução administrativa, que além de oferecer diferenciais e ganhar volume de vendas e de cliente, fomentar novas formas estruturais, para se projetar no mercado.

Por outro lado, a competição existe onde há disputa por algo que dois ou mais competidores desejam. Assim, são vários os tipos de competições que se sucedem no cotidiano. A competição econômica existe em um ambiente que se denomina sistema de concorrência, no qual duas ou mais

firmas disputam mais pela sobrevivência no mercado que pela própria busca do maior lucro possível (SILVA, 2004).

Dessa forma, o sistema capitalista não está imune às alterações de sua estrutura e do comportamento de seus agentes econômicos, que se transformam para criar ou desenvolver novas formas ou configurações a fim de possibilitar a reprodução do capital. A globalização é uma dessas novas configurações do sistema, trazendo novos papéis e funções para os agentes econômicos de forma que eles encontrem condições de reproduzir o capital e sobreviver no sistema capitalista.

A competitividade não pode ser vista como uma característica intrínseca da empresa, pois advém de fatores internos e externos, que podem ser controlados ou não por ela. Por definição, a competitividade é intrínseca à concorrência, pois onde há concorrência há competição e, portanto, competitividade, mas a própria competitividade transcende as características peculiares da firma.

O resultado da concorrência não depende só da firma, mas de vários fatores que a cercam. Cada fator tem a sua importância e peso dentro de um ambiente de competição, e, em alguns mercados, um fator pode ser mais representativo que outro, formando-se no contexto da interação dos fatores sistêmicos, estruturais e internos à firma (POSSAS 1989).

Com relação à estrutura de mercado, constata-se que as várias formas ou estruturas de mercado dependem fundamentalmente de três características que são: a) número de empresas que compõem o mercado; b) tipo de produto (se as empresas fabricam produtos idênticos ou diferenciados); e c) se existem ou não barreiras ao acesso de novas empresas no mercado, segundo Vasconcellos; Garcia (1999).

Mercado de concorrência perfeita

Quando se trata de estrutura de mercado, a idealização lógica é de imaginar que seja consistente a qualquer tipologia estrutural. A concorrência perfeita, que é um tipo de mercado onde há inúmeras empresas, dentre as quais, uma única empresa, isoladamente, não afeta os níveis de oferta do mercado e, por isso mesmo, é entendido por Siqueira e Ribeiro (2006), ser

esse um mercado atomizado, pois é composto de um número expressivo de empresas, como se fossem átomos. Neste mercado não existem barreiras à entrada, há uma livre mobilidade de todos os recursos onde empresas podem entrar e sair sem dificuldade alguma. O mercado de concorrência perfeita pode ser entendido como:

Regime de mercado em que grande número de vendedores, de hábitos flexíveis, se defronta com grande número de compradores, igualmente de hábitos flexíveis, realizando transações de compra e venda de produtos e/ou serviços homogêneos, não havendo a possibilidade de nenhum dos agentes conduzirem o mercado (GARÓFALO e CARVALHO, 1985).

Nesse tipo de mercado devem prevalecer ainda algumas premissas relacionadas à conduta de mercado. Nessa modalidade não existe diferenciação significativa entre produtos ofertados pelas empresas concorrentes (produtos homogêneos); não existem barreiras, para o ingresso de empresas no mercado e; finalmente, a transparência do mercado: todas as informações sobre lucros, preços etc. são conhecidas por todos os participantes do mercado (VASCONCELOS, GARCIA, 2006). Simplificando, caracteristicamente o que se contextualiza é, que, no mercado em concorrência perfeita não existem lucros extras ou extraordinários e, sim, os chamados lucros normais.

Não obstante, outras modalidades estruturais, que se pode chamar de imperfeições, também estão presentes, em relação ao mercado. São os chamados monopólios, oligopólios e as concorrências monopolistas.

O monopólio

Do ponto de vista econômico entende-se que o mercado monopolista está relacionado à situação em que uma empresa detém o mercado de um determinado produto/serviço ou de produtos e/ou serviços, impondo preços àquilo que comercializa.

Para Vasconcellos; Garcia (1999), o mercado monopolista se caracteriza por:

[...] apresentar condições diametralmente opostas às da concorrência perfeita. Nele existe, de um lado, um único empresário (empresa) dominando inteiramente a oferta e, de outro, todos os consumidores. Não há, portanto, concorrência, nem produto substituto ou concorrente. Nesse caso, ou os consumidores se submetem às condições impostas pelo vendedor, ou simplesmente deixarão de consumir o produto, Vasconcelos; Garcia (1999, p.76).

Como se verifica, em linhas gerais, monopólio significa ausência de concorrência e existência de domínio por parte de um único fornecedor. Nesse caso, o fornecedor de produtos pode impor qualquer preço a suas mercadorias ficando, entretanto, sujeito ao nível de vendas dele decorrente.

Entretanto, em virtude de uma ocorrência natural, demarcada pela Lei Geral da Demanda, como geralmente o mercado compra tanto menos quanto maior for o preço. O monopolista define o preço que lhe dá maior lucro tendo em vista a relação entre custo e produção. Ao reduzir a produção, o monopolista pode aumentar o preço já que é o único fornecedor. Além disso, se não temer a entrada de nenhum concorrente, optará pelo preço que maximize o lucro, puxando-o para cima. (DE BETTIO, 1999).

Por outro lado, se a entrada de um novo concorrente for difícil, mas não impossível, o monopolista, por ser o “dono” do mercado, pode optar por fixar um preço suficientemente baixo para desestimular a entrada de qualquer concorrente. Por essa e outras razões, os monopólios não são muito bem vistos por grande parte dos consumidores (DE BETTIO, 1999).

O Oligopólio

No que concerne ao Oligopólio, tem-se, que essa modalidade estrutural é, normalmente, caracterizada por:

[...] um pequeno número de empresas que dominam a oferta de mercado. Pode caracterizar-se como um mercado em que há um pequeno número de empresas, como a indústria automobilística ou então onde há um grande número de empresas, mas poucas dominam o mercado, como a indústria de bebidas (VASCONCELLO, GARCIA, 1999, p. 77).

Nos oligopólios, normalmente as empresas discutem suas estruturas de custos, embora o mesmo não ocorra com relação a sua estratégia de produção e de marketing. Há uma empresa líder que fixa o preço, respeitando as estruturas de custos das demais, e há empresas satélites que seguem as regras ditadas pelas líderes. Esse é um modelo chamado de liderança de preços, conforme destacam Vasconcelos, Garcia (1999).

A concorrência monopolística

A concorrência monopolista, por sua vez, é uma estrutura de mercado intermediária, que se situa entre a concorrência perfeita e o monopólio. É, pois, uma situação de mercado, que Sandroni (1994), esclarece como sendo:

“Caracterizada pela existência de duas ou mais empresas cujos produtos são muito semelhantes sem serem substitutos perfeitos uns dos outros, de forma tal que cada empresa pode manter certo grau de controle sobre os preços.” (SANDRONI, 1994, p.67).

Ainda segundo Sandroni (1994), nesse mercado, instituído como sendo de concorrência monopolista há grande variação da qualidade e dos preços do produto. Muitas empresas concorrem entre si, disputando a diferenciação dos produtos e dos preços. Cada uma tem certo poder sobre a fixação de preços, e com a existência de substitutos próximos, ou similares, permite-se que os consumidores possam achar produtos mais baratos e que, por substituição, satisfaçam suas necessidades.

Nesses casos, a relevância é dada à competitividade empresarial. Até porque, o tamanho do sucesso que a empresa terá, estará vinculada ao sucesso na diferenciação de seu produto. Esta diferenciação pode se dar por

características físicas, pela embalagem e promoções de vendas, ou seja, pelos diferenciais que a empresa propicia à satisfação do seu público-alvo.

A característica fundamental deste mercado é de um ambiente comercial no qual as empresas competem vendendo produtos diferenciados, altamente substituíveis uns pelos outros sem que sejam substitutos perfeitos. De um modo geral, não existem barreiras de entrada e as ações dos agentes econômicos são independentes.

Assim, dentro de uma perspectiva estrutural, em que empresas buscam reduzir custos, ampliar os lucros e competitividade. No Brasil, assim como em outros países, alguns empresários têm se direcionado às formas de concentração entre empresas, como as fusões, aquisições, parcerias e *joint venture*.

2.2 A concentração industrial e seus impactos na economia

O ponto de partida da pesquisa em Organização Industrial é atribuído a Mason (1939), cujo reconhecimento se dá principalmente em virtude do modelo de Estrutura Conduta Desempenho (ECD). O modelo sintetiza, em linhas gerais, que a estrutura de mercado de um setor se dá pela conduta da empresa (conjunto de estratégias, política de preços da firma neste setor, o que por sua vez definirá seu desempenho (lucro, prejuízo ou alcance de outros objetivos)).

Mas o modelo de ECD não conseguia explicar porque algumas firmas dentro de um mesmo setor tinham desempenhos diferentes, já que estavam numa mesma estrutura de mercado. Na verdade, é que um determinado nível de concentração de uma indústria pode comportar firmas com diferentes tamanhos e níveis de produção, (KUPFER, 2002).

Em um sentido mais amplo, entende-se o termo “concentração industrial” como um processo que consiste no aumento do controle exercido pelas grandes empresas sobre a atividade econômica. O grau de concentração é uma medida que sintetiza a estrutura produtiva, uma vez que incorpora tanto aspectos tecnológicos relacionados ao porte quanto à consolidação do poder de mercado de um setor.

As economias de escala são geradas a partir da estrutura produtiva da empresa, considerando os aspectos organizacionais internos, ou seja, levando

em conta a forma com que ela aloca os seus fatores de produção e sua estrutura de custos. Vale lembrar que estas economias internas de escala geram vantagens de custos das grandes empresas sobre as pequenas, implicando em uma estrutura de mercado de concorrência imperfeita. Entretanto, nem todas as economias de escala se dão ao nível da firma.

As economias de escala podem ser externas à firma, ao nível das indústrias. São as chamadas economias externas de escala. As economias externas de escala, na sua forma estática, dividem-se em: economias de localização, ou seja, economias de escala, externas às firmas, mas internas a um setor de atividade (indústria) em uma determinada região; e economias de urbanização, que são economias de escala, externas às firmas e também à indústria. É importante diferenciar também economias externas estáticas e dinâmicas, Valentini (2010).

Segundo Labini (1988), o processo de concentração industrial teve sua origem nos anos 90 do século XIX. Quanto a essa concentração, Feijó *et al.* (2001, p.3) teceram o seguinte comentário:

Em um sentido mais amplo, entende-se o termo concentração industrial como um processo que consiste no aumento do controle exercido pelas grandes empresas sobre a atividade econômica. O grau de concentração é uma medida que sintetiza a estrutura produtiva, uma vez que incorpora tanto aspectos tecnológicos relacionados ao porte, quanto a consolidação do poder de mercado de um setor (Feijó et al. 2001, p.3).

Para analisar o grau de concentração de um setor, normalmente são utilizados índices e indicadores, pois, segundo Garcia & Neves (1999, p.4) são referenciais do grau de concentração da indústria: porém reconhece que eles apresentam limitações, sendo que, a escolha do índice mais adequado a ser utilizado é arbitrária. Dessa forma, optou-se por aplicar indicadores já consagrados na literatura sobre concentração industrial (cf. ROCHA & KUPFER, 2002; VALADARES *et al.*, 2007), tais como a Razão de Concentração (CRK) – para as duas, quatro e oito maiores firmas do setor – o índice de Hirschman – Herfindahl e o índice de Entropia.

2.3 Fundamentos da dinâmica do mercado

A dinâmica de mercado passa pelo entendimento das variáveis que implicam as estratégias de liderança no custo, as estratégias de diferenciação e as estratégias de enfoque. As análises destas variáveis proporcionam melhor entendimento do comportamento das empresas e dos consumidores.

Para Porter (1989), a metodologia das cinco forças competitivas, não elimina a busca de novas práticas de concorrência em uma indústria, mas estimula a adoção de práticas que levem a uma rentabilidade em longo prazo e, ainda, à descoberta de inovações tecnológicas.

Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou serviço, as regras das concorrências estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER, 1989, p. 3).

A base fundamental para o desempenho acima da média para horizontes mais amplos é o que Porter (1989) chama de vantagem competitiva sustentável. Dois tipos básicos de vantagens competitivas são apontadas pelo autor: baixo custo e diferenciação. O impacto dos pontos fracos ou fortes da firma é função da sua importância sobre os custos ou a diferenciação. A vantagem competitiva, apoiada em vantagem por custo ou diferenciação, se origina na estrutura da indústria e, com isso, se expressam por meio da habilidade de uma empresa de lidar com as cinco forças competitivas.

Para um correto posicionamento do varejo, é necessário levar em consideração a existência do marketing do fabricante e do marketing do varejista. O fabricante interessa-se em promover sua marca, conquistar a sua participação. Para o varejista, as ações se direcionam para o marketing que estimulem os clientes irem até o ponto de vendas e estando no ponto de venda comprem o que tinham em mente para comprar e, depois circulem pelo ponto de vendas e façam as compras não planejadas. Denomina ainda, de marketing

de entrada essas ações do onde se deve comprar e, como marketing de saída, ações do tipo o ato de comprar, Chethocine (2000).

Fusões e aquisições empresariais

As fusões são atos de concentração que fazem parte do processo de desenvolvimento capitalista. A década de 1990 foi marcada pela intensificação deste tipo de acontecimento pelo mundo, tendo em vista o pressuposto de que as fusões podem acelerar o processo de crescimento da empresa, o que se dá tanto no sentido vertical quanto no horizontal. Contudo, a meta de ação das fusões, não é senão a busca por uma escala de produção mais eficiente, com racionalização de custos e, principalmente, como instrumento de proteção concorrencial, contra concorrentes potenciais e intensificação tecnológica.

A análise das questões evolutivas do mundo, face ao desenvolvimento organizacional, entendeu que, empresas que não modernizarem na sua estrutura e na sua política de desenvolvimento; que não adequarem ao fato de que a modernidade é de mudanças efetivas, perderá o foco até do seu próprio mercado, expondo-se ao risco do desaparecimento, KOTLER (2002).

Nesse sentido, não é difícil entender a fusão como sendo fruto da globalização da economia. Até porque, com a globalização, a sustentabilidade de uma empresa no mercado, depende da sua capacidade competitiva, que lhe propicie não só manter, mas também elevar sua participação mercadológica (VASCONCELOS, 2000).

Não obstante, é de se reconhecer que o mercado de cervejas no Brasil foi um segmento que também passou pelo processo de concentração, por intermédio da fusão.

Fusões empresariais são caracterizadas pela junção de duas ou mais sociedades, tenham elas ou não a mesma forma. No Brasil, tal fenômeno aparece na Lei 6.404/76, em seu artigo 220 e seguintes, e o artigo 228 a conceitua como “a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar uma sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e

obrigações”. Entretanto, embora com algumas similaridades, a fusão não é o mesmo que incorporação ou cisão (SILVA, 2004).

As incorporações são um tipo de fusão por absorção. Diferentemente da fusão, na incorporação uma ou algumas das empresas subsistem, desaparecendo somente aquela que foi incorporada.

Já a cisão, mesmo sendo um regime parecido com o das fusões e incorporações, se diferencia, pois existe uma relação de dependência entre as empresas. A cisão também é tratada pela Lei 6.404/76 em seu artigo 229 como “a operação pela qual a companhia transfere parcelas do seu patrimônio para uma ou mais sociedades, constituídas para esse fim ou já existentes, extinguindo-se a companhia cindida, se houver versão total de seu patrimônio, ou dividindo-se o seu capital, se parcial a versão”. Entretanto, no caso da cisão, há uma concentração indireta, ou seja, a criação de novas empresas pode vir a acarretar o surgimento de grupos econômicos (SILVA, 2004).

Essas modalidades são também consideradas como forma de concentração empresarial. Outra forma de concentração existente é a da participação societária, porém, é uma forma ordinária, também ligada ao poder de controle exercido em uma sociedade.

Para esse caso, pode uma sociedade participar em outras sociedades comerciais através da aquisição de ações, que implicam, dependendo da quantidade adquirida, no poder de controle por parte da empresa adquirente. Nessa ocorrência, a sociedade que assume o controle de outra, passa a ser denominada de controladora, podendo através dessa controlada, ter participação societária em outras sociedades (SILVA, 2004).

Outra forma de concentração relevante é a conhecida por *interlocking directorate*, a união pessoal. Essa é a forma de concentração onde duas ou mais empresas possuem alguns ou os mesmos diretores (FONSECA, 1997, p. 90).

A Lei n.4.137/62, em seu artigo 2º, I, e previa essa hipótese quando considerava abuso do poder econômico o domínio dos mercados nacionais ou a eliminação da concorrência por meio de acumulações de direção, administração ou gerência de mais de uma empresa. Entretanto, a Lei n.8.884/94 não a previu expressamente, mas ela é aplicada no direito brasileiro (SILVA, 2004).

Joint Venture

Uma *joint venture*, em seu âmbito representativo, figura a associação de duas ou mais empresas a fim de criar ou desenvolver uma atividade econômica.

Embora essas empresas associadas busquem por via da associação um ganho, esse nem sempre se apresenta como o mesmo para cada uma delas, ou seja, nem sempre o foco objetivo entre essas empresas são convergentes para um mesmo ponto. Pois, enquanto uma visa o lucro, a outra pode buscar novas tecnologias e outra, subseqüentemente, pode visar apenas assegurar sua presença no mercado. Inúmeras outras motivações podem existir ainda para que cada uma participe do empreendimento conjunto (TAVOLARO, 2001).

Assinala-se, no entanto, que essa modalidade associativa não necessita assumir forma jurídica societária com personalidade jurídica autônoma e distinta das empresas que unem seus esforços e conhecimentos em um empreendimento comum e com relação às tipologias de *Joint Ventures*, essas podem ser classificadas em vários tipos, conforme a nacionalidade de seus integrantes, o maior ou menor risco (responsabilidade patrimonial) dos seus partícipes, quanto à aquisição de personalidade jurídica autônoma e a forma societária adotada, quanto à sua duração e quanto às atividades que desenvolverão.

Quanto à nacionalidade (nacionais e internacionais), as *joint ventures*, podem se constituírem de partícipes sediados em um só país ou em vários países. No primeiro caso, e denominado nacional, enquanto que no segundo caso são elas denominadas internacionais. Há exemplo do tipo nacional de *joint venture*, tem-se a Autolatina, que uniu duas empresas nacionais, ainda que subsidiárias de empresas estrangeiras como, aconteceu com a Ford e a Volkswagen (TAVOLARO, 2001).

De maior amplitude, a conceituação do International Bureau of Fiscal Documentation, que em seu International Tax Glossary adverte que, embora o termo “joint venture” seja bastante vago e pode significar quase todas as formas de cooperação em empresas, o conceito é usualmente referido como

investimento em uma empresa há tempos existente ou uma empresa recentemente formada, com ou sem personalidade jurídica, em cujo capital duas ou mais empresas legalmente e economicamente independentes ou grupos econômicos tem uma participação controladora determinada por um acordo de muita cooperação, que disciplina obrigações de contribuições específicas, direção conjunta em vários níveis e os graus de atribuição de responsabilidade, lucros e riscos na forma acordada (TAVOLARO, 2001).

Em economia, lembra com propriedade Baptista (1981), que:

[...] já se fez clássica a distinção entre o equity capital, ou seja, o capital de risco, investimento direto e o non equity investment, investimento indireto ou empréstimo sem participação nos resultados do empreendimento, assegurado o direito de crédito do investidor (BAPTISTA, 1981, p, 54).

Dessa forma, uma *equity joint venture* é aquela em que existe investimento direto de capital, que se sujeita assim aos azares do negócio, colocado assim em risco de perder, caso os negócios tenham insucesso, ou auferir lucros, na eventualidade de sucesso do empreendimento. Já na *non equity joint venture* a posição do investidor é a de credor num empréstimo, normalmente com remuneração pré-fixada, podendo conter ainda cláusula de risco.

Segmentação

Por muito tempo, a segmentação de mercado foi entendida como um conceito que consistia apenas em dividir o mercado em segmentos. Depois, os teóricos e executivos perceberam que a segmentação de mercado constitui poderosa arma estratégica, cujas implicações decorrem da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas. Primeiro, segmenta-se o mercado; em seguida, escolhe-se o alvo com que se quer trabalhar, diferenciando-se produtos e serviços de modo a atender necessidades e desejos do público-alvo e, posteriormente, posiciona-se o produto como forma de expressar as diferenças existentes. Como se pode

constatar, a segmentação, no conjunto, é base de toda a estratégia de marketing.

A segmentação é estratégia que auxilia a empresa a penetrar em focos escolhidos, facilitando o acesso ao consumidor por intermédio do ajuste da oferta à demanda, e do produto ao mercado. É importante observar que o conceito de segmentação tem relação direta com o mercado. Segmenta-se o mercado e não setores de atividades, produtos, canais de distribuição. Os produtos e canais de distribuição são ajustados em decorrência do alvo escolhido.

Ao decidir segmentar o mercado, a empresa dispõe de poucas variáveis que estão sob controle do administrador de marketing. Segundo Richers (1991, p.22), a empresa deve focar suas opções de segmentação sob quatro ângulos distintos: o do setor, que é problema de concorrência; o dos segmentos, que é problema de oportunidade; o dos produtos, que é problema de adaptação; o de distribuição e comunicação, que é problema de escolha. Dessas quatro variáveis, somente as duas últimas se prestam à manipulação e devem, portanto, ser exploradas como as primeiras a ter-se em vista.

O objetivo básico da segmentação é concentrar esforços de marketing em determinados alvos, que a empresa entende como favoráveis para serem explorados comercialmente, em decorrência de sua capacidade de satisfazer a demanda dos focos, de maneira mais adequada. Cada segmento deverá ser constituído por grupos de consumidores que apresentem o mínimo de diferenças entre si, do ponto de vista das características adotadas, e o máximo de diferenças em relação aos demais segmentos, (Dornelles e Puntel, 2008).

Market Share

O Market Share, ou na tradução literal do inglês “quota de mercado”, define a participação no mercado de determinada empresa, serviço ou produto em seu segmento. Sua medida quantifica em porcentagem a fatia do mercado dominado por uma organização.

A participação de mercado da empresa é um ponto inicial para grande parte de suas estratégias no mercado e busca por novos clientes. Toda empresa precisa se posicionar dentro do mercado competitivo e para isso

precisa saber qual é a sua participação no mercado atual. Além do mais, a participação de mercado de uma empresa em relação às suas concorrentes ajuda-a a definir que estratégias serão utilizadas para competir no mercado.

Para calcular o market share, deve-se dividir o número de unidades que a empresa vendeu pelo total vendido no segmento. O valor de um produto ou serviço às vezes aumenta exponencialmente com o market share. Quanto mais útil se torna, será essencial para os consumidores ou comunidades de usuários. Porém, esta equação nem sempre é verdadeira, principalmente, quando analisamos mercados regidos por uma política de guerra de preços.

Existem diversas maneiras e estratégias para uma empresa aumentar a sua participação no mercado e se destacar perante os concorrentes. Cabe a ela analisar sua atual posição, definir seus objetivos e metas e então traçar a melhor estratégia para alcançar os resultados que deseja.

2.4 O marco teórico do estudo

Dentro da perspectiva dos modelos mecanicistas sobre a estratégia, foram estudados alguns tópicos sobre os processos de formação e implementação da estratégia. Estes tópicos foram, em geral, estudado por pesquisadores da teoria comportamental e organizacional e tinha um tom mais descritivo e dinâmico (Hirsch, Fiedman e Koza, 1990; Schendel, 1994;. Mintzberg et al., 1998).

Um desafio mais direto às idéias mecanicistas veio de estudos de escolha estratégica e formação da estratégia. A maioria das pesquisas sublinhando a visão mecanicista é orientada pelo conceito de um processo de tomada de decisão com base em um modelo de ator unitário planejada e racional (Rumelt, Schendel e Teece, 1994). Neste modelo de decisão processos de marcação são vistos como caixas pretas que não têm consequências para a própria decisão (Simon, 1986). A escolha é guiada pela comparação das alternativas discretas (Pettigrew, 1992; de March, 1994; Dosi et al., 1997). Por outro lado, a marcação e a pesquisa cognitiva (por exemplo, Mintzberg, Raisinghani e Theoret, 1976; Reger e Huff, 1993) sugeriram que o processo de tomada de decisão é importante para os planos e decisões tomadas (Simon, 1986). Influências sociopolíticas como negociação e

aprendizagem justiça processual e outras atividades de processamento de informações pode afetar os tipos de estratégias e planos selecionados e conseqüentemente afetar os resultados de performa (Por exemplo, Hart e Banbury, 1994). As escolhas são vistos como aninhados (por exemplo, March, 1994) multi estágios (Brehmer, 1992) em vez de discreta, e conjuntos de escolha pode ser modificado de forma endógena (Kleindorfer, Kunreuther, e Schoemaker, 1993).

Um ramo da investigação relacionada estratégia destacou o papel significativo de liderança estratégica no processo de gestão estratégica (por exemplo, Hambrick e Mason, 1984). Esta corrente de pesquisa destacou o papel do CEO , diretoria, gerência e na formulação e implementação de estratégias (por exemplo, McNulty e Pettigrew , 1999) , serviu como uma contrapartida para os pontos de vista mecanicista e racionais de tomada de estratégia , destacando o envolvimento humano e com vários participantes (por exemplo , placa, consultores) a interação desses processos, bem como o papel fundamental de líderes estratégicos na mediação contextos internos e externos da empresa. Um desenvolvimento final e mais significativo ao longo destas linhas sugerem que as estratégias realizadas podem ser um resultado de planos anteriores, mas também pode ser um fluxo emergente de ações reconhecidas como um padrão após o fato (Mintzberg e Waters, 1995).

Abordagens de processos e modelos

Um segundo desenvolvimento orgânico não deriva tanto de lidar com temas largamente ignorados pelas abordagens mecanicistas, mas sim de uma orientação diferente do processo. Ele inclui especialmente o surgimento de novos modelos de evolução do processo de estratégia e o crescente interesse em ver a estratégia em termos dinâmicos e de processo (Porter, 1991; Melin, 1992; Academy of Management, 1997). Em contraste com o modelo tradicional do meio ambiente (por exemplo, a estrutura da indústria) , mais atenção é dada aos processos de mercado (Nelson e Winter, 1982; Dosi et al., 1997).

Um desenvolvimento relacionado é o advento das noções de estratégia baseado em ação. Nos novos modelos evolutivos e de processo, a estratégia envolve mais do que uma posição estática no mercado (Inkpen e Choudhury,

1995), e inclui caminhos, movimentos e ação (Pettigrew, 1992). Ao destacar a idéia de que as empresas precisam para conduzir experimentos e não só de análise e planejamento, as abordagens recentes promoveram mais uma visão mais ativa da estratégia (Miller e Chen, 1996; Brown e Eisenhardt, 1998).

Os modelos de processo e desenhos mudaram o foco do que determina a estratégia e o desempenho de como eles são determinados (Mohr, 1982). Os novos modelos não necessariamente rejeitam a idéia de estados estacionários e posição estratégica e procuram explicar o sucesso e o fracasso da empresa, olhando para a evolução histórica e observando o ritmo e o caminho da mudança (Hodgson, 1993; Barnett e Burgelman, 1996). Eles examinam como condições iniciais, cronometrando escolhas gerenciais, momentos decisivos, a aprendizagem e os processos dependentes do caminho permitir e restringir os estados atuais e por sua vez, fornecem plataformas para futuros desenvolvimentos (Doz, 1996; Mitchell, 1989; Lieberman e Montgomery, 1998).

Interação

Com a crescente valorização da interação e causação recíproca das principais construções, loops de feedback foram adicionados em cada um dos principais programas da perspectiva mecanicista de pesquisa. Eles foram responsáveis por conduta da empresa e efeitos estrutura da empresa sobre a estrutura da indústria (Caves, et al., 1980); Caves, 1980; Porter, 1991), com destaque para os efeitos da estrutura organizacional sobre a estratégia (Hall e Sias, 1980) e reconheceu os efeitos da estratégia e do ambiente sobre os recursos (Porte, 1991; Rumelt et al., 1994).

Obras Integrativas

Além da integração adquirida pelo maior reconhecimento do nexos de causalidade recíproca, as obras de integração ofereceram visões mais ecléticas de conceitos e fenômenos, ligados à construções e níveis de análise anteriormente desconectados e tentou promover a ponte de modelos fragmentados.

Exemplos deste tipo de trabalho integrativo são o desenvolvimento de

modelos abrangentes de fenômenos empresariais, tais como aquisições (Haspelagh e Jemison, 1991) ou de retorno (Baden- Fuller e Stopford, 1994). Também estão incluídos no trabalho de teóricos de configuração (por exemplo, Miller e Friesen, 1978). Que se estendeu noções anteriores do alinhamento para mostrar como ambiente, estratégia, estrutura e outros atributos organizacionais se aglutinam em arquétipos distintos e episodicamente em mudança. Finalmente, vários trabalhos têm explorado novas maneiras de fundir abordagens comportamentais e econômicas (Barney e Ouchi, 1986), para colmatar através de vários níveis de análise (Pettigrew, 1985), e para integrar modelos prescritiva e descritiva (por exemplo, Bowman e Hurrey, 1993; MacIntosh e MacLean, 1999).

Fundamentos epistemológicos comuns

Embora alguns desses desenvolvimentos orgânicos vieram de dentro do campo, outros foram influenciados pelos avanços nas ciências naturais especialmente na física moderna (McKelvey, 1997; MacIntosh e McLean, 1999) e nas ciências sociais (Adams, 1990; Sztompka, 1993), como exemplificado por idéias evolucionistas em economia (Hodgson, 1993) e pelo movimento em teoria organizacional do racional para vistas naturais sobre as organizações (Scott, 1995) e para modelos de processo (Van de Ven e Poole, 1995). Comum a esses diversos desenvolvimentos na onda orgânico é uma mudança nos pressupostos epistemológicos subjacentes relacionados ao tempo, fluxo e acoplamento encontrados na perspectiva mecanicista. As novas idéias têm enfatizado tempo como incessante e diacrônica: conceitos e relações são parte de processos contínuos e fenômenos dinâmicos e as entidades não são fixas, mas são bastante criadas e alteradas.

Rumo a uma perspectiva orgânica: três pilares

Se a perspectiva mecanicista forneceu uma base epistemológica compartilhada, o advento dos desenvolvimentos orgânicos trouxe a campo muito mais relevância e abordagens enriquecidas às questões centrais. Apesar do crescente reconhecimento no campo da relevância e utilidade das idéias

orgânicas. Eles não conseguiram mudar a perspectiva mecanicista, a estrutura mais segura e cada vez mais fraturada da estrutura. Conseqüentemente, o campo transição longe de fragmentação, esta linearidade permaneceu incompleta e desigual.

Por exemplo, Porter (1996, 1997), reflete sobre o conceito de estratégia, que inclui várias extensões dinâmicas, ainda mantém uma visão de estratégia como uma posição planejada e estável e sugere um fluxo de causalidade linear que vai de meio ambiente para a posição (ou seja, a estratégia) a organização interna.

Da mesma forma, a análise SWOT, enraizada nas idéias mecanicistas, ainda continua a ser uma ferramenta de consulta primária (Hill e Westbrook, 1997) e do servidor como uma estrutura de organização para a pesquisa e ensino (Barney, 1997). Idéias orgânicas fizeram mais marca no conceito da perspectiva mecanicista da estratégia e modelos teóricos do que em seus modelos analíticos. Além disso, a raiz independente e disciplinar dos principais modelos mecanicistas não deixaram ligações entre modelos menos especificados. Neste contexto uma perspectiva orgânica pode explorar ainda mais o poder gerador ou os pressupostos orgânicos para facilitar a transição para abordagens mais dinâmicas e integradas para questões centrais do campo. Assim, evoluía-se para o desenvolvimento de três blocos de construção relacionados que paralelo os principais elementos da perspectiva mecanicista: um conceito de estratégia, um modelo teórico integrativo e um modelo do processo de gestão da estratégia.

Um ponto de partida natural e um pilar para os outros dois pilares da perspectiva orgânica é o conceito de estratégia. Estendendo definições anteriores (Chandler, 1962; Andrews, 1971; Porter, 1980; Quinn, 1980; Mintzberg e Waters, 1985; Itami e Roehl, 1987; Bowman e Hurrey, 1993; Brow e Eisenhardt, 1998), definimos a estratégia de uma empresa como a coordenação planejada ou real das principais metas e ações da empresa, no tempo e no espaço, que continuamente coalinham a empresa com seu ambiente, desenvolvendo e modificando os atributos internos e forças para responder a influência, condições e evolução ambiental, em suma, a estratégia é co-alinhamento ou coordenação adaptativa. Esta definição estabelece três pontos inter-relacionados: a estratégia enfatiza o comportamento da empresa

ao longo do tempo e inclui grandes metas e ações, que inclui coordenação no espaço e no tempo de que planejava coordenação é apenas um caso especial e trata-se de adaptação, o que inclui tanto a responder e influenciar o ambiente. Cada um destes pontos é elaborada a seguir.

Metas e ações

A Estratégia inclui metas e ações (Chandler, 1962; Andrews, 1971; Porter, 1980). Metas de afirmar o que deve ser alcançado e quando os resultados devem ser realizadas, mas não indicar como os resultados devem ser alcançados (Quinn, 1980). As ações são rótulo geral para pacotes, conjuntos ou seqüências de implantações de recursos, iniciativas, respostas move negócios, investimentos e desenvolvimentos.

Metas e ações correspondem a três elementos tradicionais da estratégia de conteúdo (ou seja, as escolhas estratégicas): objetivos (por exemplo, visão), posturas (por exemplo, escopo ou posição competitiva) e movimentos (por exemplo, participar de empreendimentos). Estes elementos constituem uma hierarquia de meios-fins (Simon, 1976), no qual as posturas são metas intermediárias coordenados por metas de alto nível (por exemplo, rentabilidade) e as principais políticas que afetam a direção e a viabilidade global da empresa (Quinn, 1980). Posturas, por sua vez, orienta as políticas e ações, como o desenvolvimento de novos produtos e gestão de recursos humanos de nível inferior (Porter, 1980). Movimentos específicos são meios para atingir objetivos direta ou indiretamente, por meio da criação, manutenção e mudança de posturas, ou por meio de mudanças no mix de recursos da empresa.

Nesta cadeia meios-fins, os níveis mais altos da hierarquia mudam em menor freqüência. Eles fornecem direção, integração e consistência para níveis mais baixos, que constituem meios e ações para atingir fins mais detalhadas. No entanto, apesar dessa hierarquia, a relação entre estratégia e tática é dialética, em vez de linear: os meios disponíveis restringe estratégia (Harkabi, 1997) e iniciativas de gestão de nível inferior podem convergir para moldar as estratégias de nível superior (Bower, 1970; Burgelman, 1983).

Coordenação entre previstos e reais

A coordenação é um termo usado para distinguir estratégia de comportamentos aleatórios e ações completamente autônomos (Quinn, 1980; MacCrimmon, 1993). A Estratégia coordena objetivos e meios, recursos internos e infra-estrutura administrativa, cursos específicos de ações, e aspectos internos e externos de gestão da mudança. A ação coordenada de uma empresa (ou seja, a estratégia realizada) pode ser baseada em uma combinação de mecanismos de coordenação (Thompson, 1967) . Ele pode ser reconhecido de forma retrospectiva como um padrão em um fluxo de ações (Andrews, 1971; Quinn, 1980; Mintzberg e Waters, 1985). A ação coordenada pode ser guiado por um plano (ou seja, a estratégia entende), no qual metas de longo prazo, intenções e meios são especificados antes de ações. Pode ser centralizado e resultam de valores gerenciais básicos ou de um sentido orientador de propósito. Alternativamente, pode ser baseada na improvisação, o ajuste mútuo aos desenvolvimentos internos e externos ou o (inesperado), interação de agentes (por exemplo, indivíduos) respondendo a regras Simples.

Estratégia também inclui a localização da empresa e direção dentro do ambiente. Coordenação espacial, ou estados de estratégia e coordenação temporal, ou caminhos de estratégia, são, portanto, aspectos complementares.

Coalinhamento contínuo

As metas e ações coordenadas internamente da empresa estão ancoradas no seu coalinhamento contínuo com o seu ambiente (Thompson, 1967; Porter, 1991). Coalinhamento é visto tanto como um processo e como uma meta relativamente constante e hierarquicamente superior, coordenando outras metas intermediárias e ações de nível mais baixo, mas não necessariamente como um resultado obtido. Coalinhamento é sustentado por meio de ações que visem a criação, (re)definir e integrar os domínios da empresa, por meio de navegação da empresa e (re)posicionamento dentro de cada domínio e através de mudanças no mix de recursos da empresa, que apoia e é influenciado por, estratégias de domínio e de navegação da empresa. Em contraste com o alinhamento de estado estacionário, o processo de

coalinhamento está em andamento e dinâmica e consiste em uma série de constante mudança nos jogos (Porter, 1991).

A chave para a noção de coalinhamento é a idéia da influência mútua. A empresa tanto se adapta ao seu âmbito, e por vezes, adapta-se o contexto para ele (Pfeffer e Salancick, 1978; Bourgeois, 1984; Itami e Roehl, 1987; Porter, 1991). A empresa precisa gerenciar - ou seja identificar seletivamente, responder e influenciar constrangimentos internos e externos - atores históricos, organizacionais e ambientais, atributos, forças e desenvolvimentos - que definem e limite por um período significativo de tempo que ele pode alcançar com êxito (Pettigrew, 1987; Chemawat, 1991). Ele precisa encontrar um balanceamento dinâmico na alocação de seus recursos entre as ações de resposta e de defesa e outras mais empreendedoras, como inovar, influenciando fontes de incerteza (por exemplo, os regulamentos do governo), e alterar as regras do jogo (Brandenburger e Nalebuff, 1996).

Resumo e contribuição da definição

Os três elementos da definição estabelece claramente a estratégia na interseção de um conteúdo específico (metas e ações), modo de comportamento (coordenada) e contexto (adaptação). Metas e ações definem o que é incluído na estratégia. A coordenação distingue estratégia de outros comportamentos não coordenados - mesmo aqueles que são adaptáveis - ainda permite múltiplas formas de coordenação a serem incluídos. Por último, a adaptação sugere que nem todos os comportamentos coordenadas estão incluídos (Meyer, 1991). Portanto, proporciona fixação externa para outra forma do sistema fechado de coordenação.

A definição também combina idéias mecanicistas e orgânicos. Ele inclui concepções mecanicistas de estratégia como posturas, estados e planos. No entanto, através da integração de idéias orgânicas, como estratégia de emergência, que retrata a estratégia como menos rígida e estática linear, individualista e prospectivo. A definição utiliza mais as três características que definem a perspectiva orgânica. Particularmente, enfatiza adaptação incessante e coordenação temporal e emergente, é interativo e enfatiza

influências mútuas e dialéticas, e integra as ações externas e internas, vários modelos de coordenação e vários níveis de estratégia.

O modelo explicativo OESP

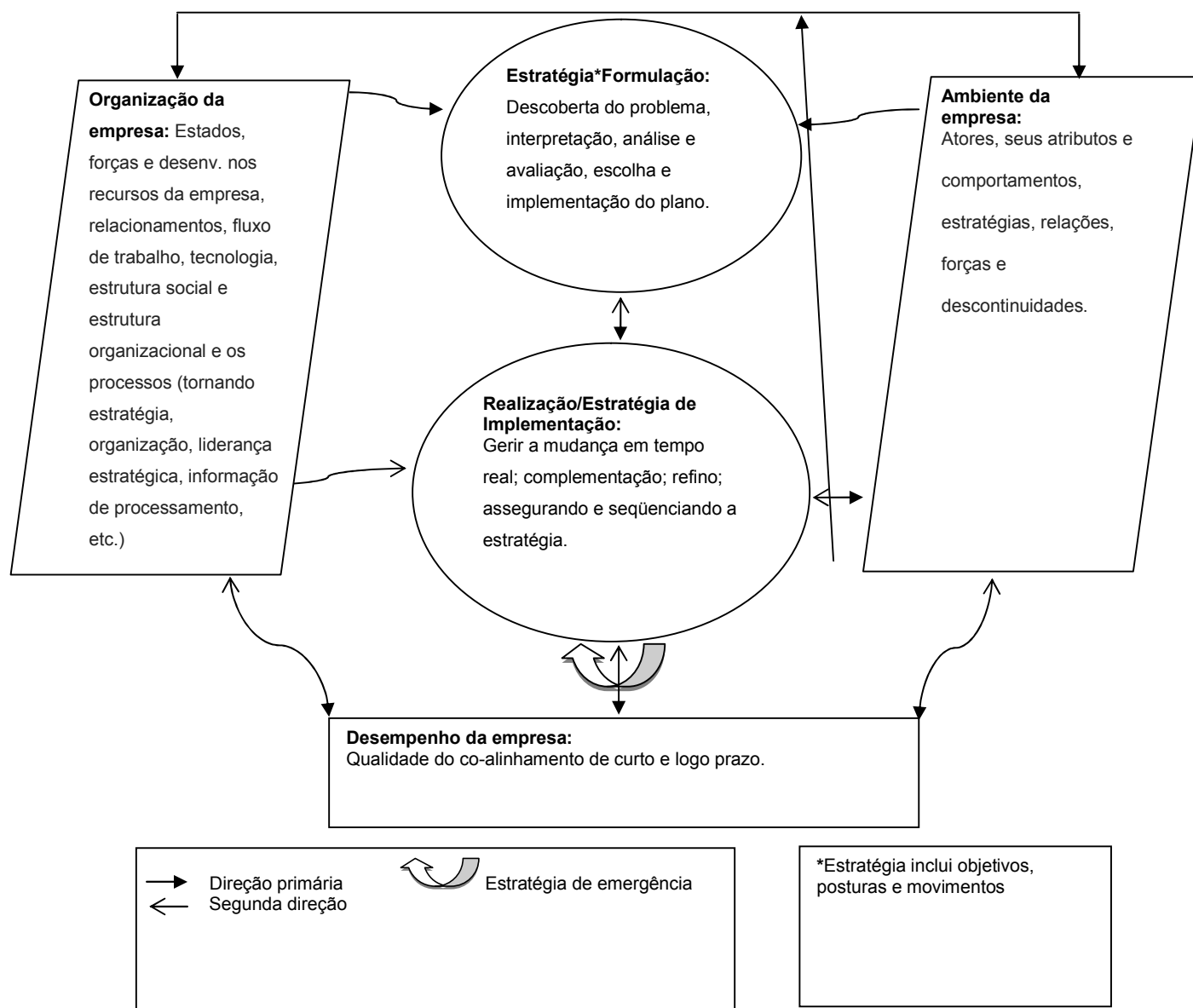
Uma contribuição teórica que fundamenta a estrutura da organização industrial, consolidando os diversos modelos da perspectiva mecanicista é a Organização - Ambiente - Estratégia – Performance ou Modelo (OESP), portanto, um quadro metateórico. O objetivo do modelo é organizar e sintetizar os modelos teóricos de médio alcance existentes e estimular o desenvolvimento de novos. Além disso, o Modelo OESP, tem como objetivo apresentar e reforçar modelos analíticos de gestão estratégica e de escolha. Uma adaptação do modelo OESP foi desenvolvido por Farjour (2010) após análise crítica do modelo original. O modelo adaptado é apresentado na Figura 1, constituindo-se no modelo analítico desta pesquisa.

2.5 Referencial analítico do estudo:

O modelo orgânico do processo de gestão estratégica

Baseado no conceito de estratégia e do modelo de OESP, o modelo orgânico apresentado na Figura 1, revisita e estende o modelo de design tradicional da organização industrial. A gestão estratégica é definida aqui como o processo organizacional superordinário e contínuo para manter e melhorar o desempenho da empresa através da gestão, ou seja, permitindo a formulação e realização de suas estratégias.

Figura 1: Modelo Orgânico do Processo de Gestão Estratégica.



Fonte: Adaptação modelo orgânico do processo de gestão estratégica, Strategy Process, Farjour, 2010 p.21

Nesta definição, a gestão estratégica é vista como um processo, uma progressão, que inclui as seqüências de eventos e atividades de overdose (Pettigrew, 1992; Van de Ven e Poole, 1995). Observa-se a gestão estratégica como consistindo de um modo one-time - lidando com uma estratégia particular ou uma única decisão estratégica - e um modo recorrente - lidar com um fluxo contínuo de estratégias e decisões. É inerentemente prescritiva: ele lida com os aspectos que podem ser moldadas por iniciativas gerenciais.

Elementos do processo de gestão estratégica.

A formulação da estratégia: este sub-processo é mais associado com a noção tradicional de conteúdo estratégia e formulação (Andrews, 1971) e com a coordenação do plano (Thompson, 1967). Por conseguinte, inclui os elementos familiares de varredura, constatação de problemas, análise e avaliação, interpretação e escolha. O modelo amplia a visão tradicional de várias maneiras. Ela enfatiza especificamente o planejamento de trajetórias estratégicas alternativas, como na nova entrada no mercado (Bogner, Thomas e McGee, 1996), que sugere a necessidade de avaliar a adequação da estratégia atual, bem como novas alternativas e ele destaca a necessidade para conduzir o planejamento da implementação, quando esse planejamento é considerado possível. Além disso, por causa da natureza perversa de questões estratégicas (Mason e Mitroff, 1981), a formulação inclui não apenas a análise do tema, mas também a invenção, a intuição, a persuasão e a negociação, e não necessariamente seguir uma seqüência predeterminada de etapas.

O subprocesso da realização estratégia/implementação: trata da realização de objetivos selecionados, posturas e movimentos, e as escolhas complementares (tais como a estrutura organizacional). Quando é dirigido por um plano (e, portanto, visto como implementação), que inclui a execução da estratégia, o seu refinamento para etapas de nível mais baixo, e a execução de escolhas organizacionais que se estendem a estratégia escolhida. A noção de realização particularmente sugere que a estratégia não pode ser um resultado de um planejamento deliberado, mas também pode surgir (Mintzberg e Waters, 1985). Realização Estratégia/implementação também inclui aspectos mais tradicionais de gestão da mudança interna, como comunicação e edifício de apoio. No entanto, também inclui a ação - seqüências de interação de gestão do contexto externo de mudança estratégica, especialmente a realização de trajetórias estratégicas e a absorção de estratégia no contexto externo das empresas.

O processo de gestão estratégica consiste em um ciclo contínuo de atividades, que são recíprocas e, na realidade, podem temporariamente se sobrepor e não ser claramente demarcadas. Adiciona na visão orgânica várias ênfases. Em primeiro lugar, a estratégia escolhida orienta a execução da

estratégia, o que afeta o desempenho direta e indiretamente através de seus efeitos sobre a (por exemplo, estrutura organizacional) e elementos ambientais (por exemplo, a estrutura da indústria).

Em segundo lugar, uma alternativa e um caminho complementar à realização estratégica é uma estratégia emergente, que pode ser interligada com o processo de formulação ou ignorá-la completamente. A estratégia emergente pode ser baseada em outros mecanismos de coordenação tais como valores fundamentais, regras simples e similares, e na interação entre as principais perspectivas gerenciais e avaliação de viabilidade gerenciais de nível inferior. A estratégia realizada toma sua forma final - uma mistura particular de coordenação das medidas por meio de tempo real e ajuste mútuo para as forças organizacionais e ambientais e sinais de desempenho.

Em terceiro lugar, os ciclos de fluxo de volta, em que o desempenho influencia elementos organizacionais e ambientais e a estratégia realizada, junta-se, em seguida, à medida em que surgem novas entradas informativas para a formulação da estratégia. O desempenho e a estratégia realizada podem moldar futuras escolhas através da aprendizagem e do fornecimento de insumos decorrentes da estratégia emergente ou de experimentos de estratégia. No ciclo, o pensamento e a ação continuam reciprocamente a alimentar um ao outro.

O modo recorrente da gestão estratégica reflete a idéia de que ela não é um dado processo, mas que precisa ser iniciado, cultivado e, ocasionalmente, modificado e estar em curso: seus usos não se limitam a um único ciclo ou a uma estratégia particular. As três tarefas de gestão estratégica são particularmente pertinentes à sua natureza contínua: Em primeiro lugar, facilitando a formulação de estratégias, por exemplo, através da criação de mercado e dispositivos de inteligência competitiva ou por gestão do próprio processo de formulação; pela contratação de consultores externos, dividindo responsabilidades entre a administração e diretoria e por estabelecer o grau desejado de conflito de decisões. Em segundo lugar, facilitando a emergência de estratégias, por exemplo, através do incentivo de baixo para cima, premiando os fluxos de comunicação ricos, e assim por diante. Em terceiro lugar, melhorar a exequibilidade das estratégias através de delegação de

responsabilidades, incentivando a participação e fortalecendo a capacidade das empresas para a mudança.

Essas três tarefas que influenciem os de primeira ordem, as atividades mais freqüentemente repetidas de formulação e realização. Ela também pode ser revisitada em circunstâncias especiais. Por exemplo, a empresa pode precisar tomar medidas por meio de circuito duplo de aprendizagem (Argyris e Schon, 1978) ao tomar conhecimento dos problemas consistentes em um aspecto importante da sua gestão estratégica. A resposta das empresas podem ser muito lenta devido a um processo de execução longa ou ela pode não ter os mecanismos certos para incentivar estratégias criativas.

Implicações do modelo orgânico de gestão estratégica

Enraizada na noção orgânica de interação e integração no tempo, o modelo orgânico de gestão estratégica enfatiza vários temas. Neste trabalho, se concentrará em quatro em particular.

Em primeiro lugar, uma característica fundamental do modelo é que a organização e ambiente da empresa interage com cada um dos processos de gestão estratégica.

Em segundo lugar, a idéia de que a estratégia afeta seus próprios imputs (isto é, organização e ambiente) pode sugerir que o processo afeta a sua realização. A estratégia necessita ser planejada com seus efeitos na mente. Outras alterações podem ocorrer e a própria estratégia pode afetar essas mudanças em parte. Desde as ações das empresas em mudar a natureza do problema que enfrenta, a empresa necessita selecionar uma estratégia de implementação, que irá proporcionar um bom jogo dinâmico entre organização e o ambiente de atributos, se e quando ela é implementada e mantida.

Uma terceira implicação do modelo orgânico sugere que a formulação da estratégia, o foco principal da pesquisa estratégia e de ensino, pode ter um papel menos significativo no processo de gestão estratégica global e em afetar os resultados de desempenho, do que tradicionalmente concebido. Isto pode ser apreciado por meio da utilização de raciocínio para trás. Como a Figura 1 indica, a trajetória eventualmente afeta um desempenho das empresas.

Portanto, uma questão gerencial principal torna-se a forma de gerenciar as estratégias realizadas mais eficazmente.

A quarta implicação e chave final é que a gestão estratégica, quando praticada de forma contínua, pode desenvolver-se para ser uma capacidade do núcleo da empresa. Generalizando sugestões relacionadas (Hart e Bambury, 1994; Teece et al., 1997), a gestão estratégica, em vez de gerenciamento de estratégias particulares ou setoriais, pode ter efeitos mais duradouros sobre o desempenho das empresas a longo prazo.

Como a perspectiva mecanicista, a perspectiva orgânica oferece uma visão coerente de questões estratégicas fundamentais. Por exemplo, o ponto de vista da estratégia como afetando o ambiente das empresas também se reflete na causalidade recíproca entre as principais construções no modelo OESP e no papel de formulação de estratégias e realização. A idéia de continuidade e de caminho dependência é evidente na atenção dada às estratégias futuras, no modelo orgânico de gestão estratégica. Além disso, a visão unificada das construções e relacionamentos do modelo OESP ajuda a identificar e analisar melhor correlação entre os vários subprocessos de gestão estratégica.

Esta coerência interna é ativada pelos pressupostos epistemológicos compartilhados em tempo, fluxo e o acoplamento de construções estratégicas. Ela coloca modelos conceituais, teóricos e prescritivos de estratégias em pé de igualdade, apresentando uma lógica determinística na concepção do fenômeno da estratégia, nos contextos teóricos e morfológicos.

3 O CONTEXTO MORFOLÓGICO, O AMBIENTE DA PESQUISA

3.1 Histórico das farmácias e Drogarias

A história da farmácia como ciência independente é relativamente jovem. As origens da historiografia farmacêutica remontam-se ao primeiro terço do séc. XIX que é quando aparecem as primeiras historiografias que embora não toca todos os aspectos da história farmacêutica são o ponto de partida para a definitiva arrancada desta ciência. A história da medicina é mais antiga e compreende numerosos trabalhos tanto nacionais como estrangeiros; nestes

escritos de história da medicina também há importantes dados para a história da farmácia (DIAS, 2005).

A história da farmácia encontra-se incluída dentro da disciplina que contempla a história da ciência. Desde a antiguidade as ciências médicas, medicina, cirurgia e farmácia têm estado unidas e só em uma data recente (desde o ponto de vista histórico) se separaram. Existe uma vinculação entre a farmácia e a medicina, tanto quando se define farmácia como a evolução dos medicamentos e de seus diferentes profissionais, ou como fabricação e controle dos medicamentos; assim permaneceria unida à medicina pelos problemas derivados da investigação dos fármacos e introdução no organismo (SANTOS, 2006).

De acordo com o SEBRAE a farmácia é o estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinas e deve dispor de laboratório. Nela podem ser comercializadas drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos (produtos de higiene pessoal, cosméticos).

A drogaria é o estabelecimento de comercialização de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, em suas embalagens originais. Farmácias e drogas podem acumular atividades de *drugstores* ou lojas de conveniência, que vendem mercadorias diversas, como alimentos em geral (chocolates, balas, doces, sucos, refrigerantes, sorvetes, etc), cosméticos, produtos de higiene e limpeza, entre outros.

O significado ou conceito de Gestão Farmacêutica, para alguns, seria a maneira de fazer as coisas em uma farmácia, mas na realidade o conceito seria mais abrangente, porque atualmente um farmacêutico não é apenas um diretor técnico farmacêutico, é muito mais que isso, e dependendo do local onde exerça a sua profissão, o uso de Cultura Organizacional, Administração, Contabilidade, Marketing, Assistência Farmacêutica e, finalmente, a essência de seu trabalho profissional como gestão farmacêutica, levam o cliente a um conceito só podia conceber a experiência e a utilização destas ferramentas essenciais para a indústria farmacêutica (SANTOS, 2006).

As atividades de cuidado de saúde incluem, mas não se limitam a avaliação e melhora da qualidade, a análise da capacidade ou qualificações dos profissionais de cuidado de saúde, a determinação de prêmios e outras atividades relacionadas.

A farmácia é uma área da Matéria Médica, ramo das ciências da saúde, que se estuda a procedência, natureza, propriedades e preparação de medicamentos. Tem sua origem na palavra grega *pharmakon*, que significa remédio. A aplicação de remédios para sanar ou ao menos para aliviar o sofrimento é tão antigo como a humanidade. Por isso é muito difícil determinar quando começa a prática farmacêutica (DIAS, 2005).

Atualmente, as farmácias converteram-se em uma indústria em crescimento, capaz de prover ao consumidor de uma ampla variedade de medicamentos para tratar e prevenir eficazmente um sem número de doenças.

Dessa forma, têm se tornado uma muito boa opção de negócio apesar de ter como concorrência, poderosas cadeias farmacêuticas nacionais e estrangeiras. As pessoas adoecem com frequência, gerando necessidade de assistência médica e a aquisição de medicamentos. Uma necessidade básica para recuperar a saúde. Além disso, uma farmácia é um negócio muito resistente que se mantém perante qualquer problema econômico que se apresente.

3.2 Dados da indústria farmacêutica no mundo e no Brasil

A indústria farmacêutica é hoje um dos setores de atividade com maior lucratividade e mais influentes do mundo. É composto por diversas organizações públicas e privadas que se dedicam à descoberta, desenvolvimento, fabricação e comercialização de medicamentos para a saúde humana e animal.

Seu fundamento é a pesquisa e desenvolvimento (P&D) de produtos químicos medicinais para prevenir ou tratar várias doenças e transtornos. Não surpreendentemente, a maior parte da produção da indústria farmacêutica é para vacinas.

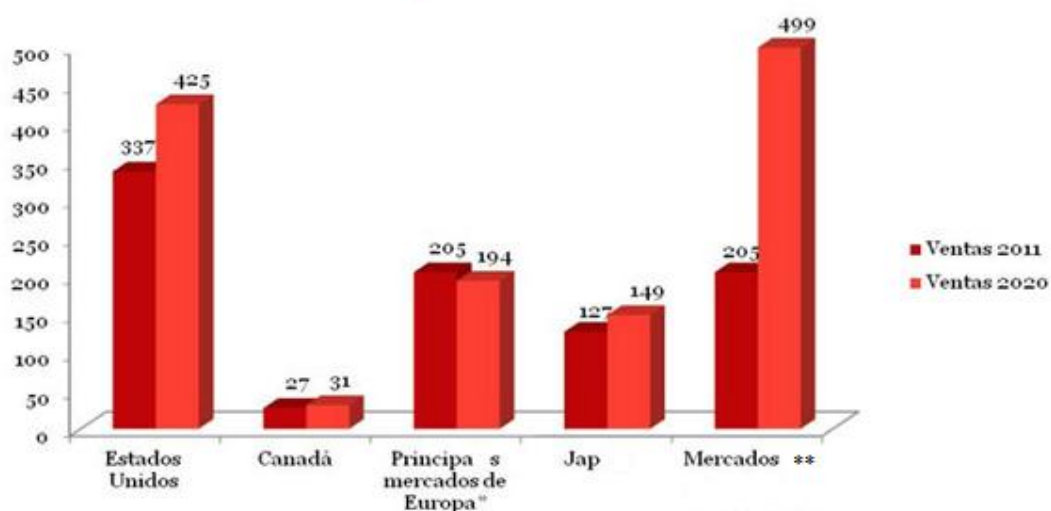
A maioria das indústrias farmacêuticas são internacionais e tem subsidiárias em vários países. O setor, tecnologicamente avançado, dá emprego a muitos profissionais universitários com grau de biólogos, bioquímicos, químicos, engenheiros, microbiologistas, farmacêuticos, médicos, físicos e médicos veterinários.

Esses profissionais trabalham nas áreas funcionais de pesquisa e desenvolvimento (P&D), produção, controle de qualidade, marketing, vendas, imagiologia médica, relações públicas ou administração geral. Nessas áreas, a maioria dos trabalhos dentro dos laboratórios farmacêuticos e químicos são a produção, controle de qualidade, vendas e marketing.

Entre os cargos mais solicitados também destacam o comercial, controle de qualidade técnica, operador de produção, projetos técnicos, visitante de saúde e monitoramento em ensaios clínicos.

A receita gerada pelas vendas da indústria farmacêutica global chegaria a 1,6 trilhão de dólares em 2020, segundo o "Pharma 2020, um relatório de especialistas da Price Waterhouse Coopers (PWC) para analisar a situação atual da indústria farmacêutica mundial e suas perspectivas em 2020 (PWC, 2013).

Gráfico 2 – Vendas da indústria farmacêutica no mundo (milhões de US\$).



Fonte: PWC (2013)

* França, Alemanha, Itália, Espanha e Reino Unido

** China, Brasil, Índia, México, Turquia, Polônia, Venezuela, Argentina, Indonésia, Sul da África, Tailândia, Romênia, Ucrânia, Paquistão e Vietnã.

Em 2011, as vendas foram de 1,08 trilhão de dólares e estão se expandindo de forma constante, com um crescimento anual de 7,8%, em média, impulsionado principalmente pelo aumento da demanda por drogas fator enfatizado nas economias em desenvolvimento e pela liberalização do comércio e as mudanças sociais e demográficas.

O estudo acima mencionado também destaca que os avanços científicos e tecnológicos têm melhorado a compreensão da doença, o que favorece a produção de novas drogas, diagnósticos e áreas de investigação que são importantes fontes de receita para o setor.

No entanto, a indústria estaria em uma encruzilhada: a crise de produtividade no setor é tão grave que apenas algumas organizações permaneceriam em 2020, de acordo com especialistas da PWC. Alguns poderiam ser adquiridos e perder seus bens e outros separariam sua pesquisa e desenvolvimento (P & D) do seu *core business*, buscando reduzir o risco.

Isso ocorre porque durante os últimos dez anos a produção anual de novas drogas tem diminuído devido, principalmente, ao desenvolvimento de produtos inovadores terem encarecido já que os regulamentos se potenciaram em nível mundial. Somado a isso, um dos principais obstáculos enfrentados pela indústria é que os gastos com saúde em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) continuam a aumentar em todos os países, ainda mais enfaticamente nos países desenvolvidos.

Neste contexto, alguns desafios no setor são: criar valor para os pacientes, fornecedores e outras partes interessadas, desenvolver mercados para os modelos de crescimento econômico, melhorar a produtividade científica e promover uma nova cultura corporativa. Enfatizando essa ideia, o estudo da PWC, observa que a única maneira que as indústrias farmacêuticas tem para garantir a sua continuidade é mudar o foco do sistema de saúde: em vez de se concentrar no desenvolvimento de medicamentos, deveriam concentrar na prevenção de doenças ou na cura das mesmas. Na verdade, a indústria farmacêutica tem um papel fundamental nessa transição.

Também digno de nota é que, em média, os países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) aumentaram em 22,6% a receita de vendas da indústria farmacêutica em 2011, e de economias em desenvolvimento (grupo formado por 13 países) se fez por 7,2%. Além disso, os especialistas estimam que até 2020, os países do BRIC serão responsáveis por 33% do PIB mundial, o que resultaria em um aumento na demanda por produtos e serviços farmacêuticos e expandir o acesso aos cuidados de saúde.

Se este padrão de crescimento continuar, o mercado farmacêutico dos países emergentes vão gerar receita de vendas de 499 bilhões de dólares em 2020, e por isso representaria cerca de um terço dos lucros das vendas do setor em nível global. No entanto, embora estes mercados tenham grande potencial, pode levar até 20 anos para alcançar o crescimento em países desenvolvidos. Também é verdade que muitos dos países emergentes têm pendentes importantes desafios, tais como a diversidade cultural, infraestrutura subdesenvolvida, regulamentações fracas e baixa renda.

Por sua parte, Canadá, França, Alemanha, Japão, Inglaterra e Estados Unidos geraram quase 60% da receita do setor. No entanto, após a crise financeira global, começou a exigir dos contribuintes melhores resultados, como condição para o pagamento de novas drogas e a tendência indica que o crescimento desses países vai diminuir, segundo os estudos da PWC (2013).

Segundo informações publicadas no jornal Folha de S. Paulo em 2013, a indústria farmacêutica nacional fechou os 12 meses encerrados em novembro com alta de 16% no faturamento e de 12% em unidades vendidas, segundo dados do IMS Health, que audita o setor em todo o mundo.

No período, o faturamento alcançou R\$ 57 bilhões. Só os medicamentos genéricos foram responsáveis por uma receita de R\$ 13,5 bilhões, 23,7% do total. O resultado anual do mercado brasileiro deverá apresentar números semelhantes (FOLHA, 2013).

O crescimento na casa dos dois dígitos vem na esteira do baixo nível de desemprego do país, de acordo com o presidente do Sindusfarma (sindicato do Estado de São Paulo), Nelson Mussolini (FOLHA, 2013).

3.3 Envolvimento com governos

Todas as relações de pesquisa, patentes, produção, distribuição, comercialização e consumo de medicamentos no Brasil são reguladas pela ANVISA (Agencia Nacional de Vigilância Sanitária) em consonância com outras instituições da esfera Estadual e Municipal. A lei n. 5991, de 17 de setembro de 1973, estabelece, porém, as características pertinentes a esses dois tipos de empresas. Para as farmácias a lei conceitua farmácia como:

Estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinas, do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica (BRASIL, 1973, p.1).

Drogaria é definida como estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais, (BRASIL, 1973, p.1). Ao se retirar do texto a manipulação de fórmulas magistrais e oficinas e também o atendimento privativo hospitalar para as drogarias a Lei insere um viés limitador para as drogarias. As exigências técnicas e financeiras para as farmácias são maiores do que para as drogarias. O Conselho Federal de Farmácia exige que no projeto da farmácia, conste o espaço da manipulação mesmo que não haja previsão de manipulação. Um tema que tem sido alvo de grandes debates tanto pela ANVISA e os empresários do setor varejista farmacêutico é a definição de correlatos:

Substância, produto, aparelho ou acessório não enquadrado nos conceitos anteriores, cujo uso ou aplicação esteja ligado à defesa e proteção da saúde individual ou coletiva, à higiene pessoal ou de ambientes, ou a fins diagnósticos e analíticos, os cosméticos e perfumes, e ainda, os produtos dietéticos, óticos de a acústica médica, odontológicos e veterinários. (BRASIL, 1973, p.1).

Os órgãos que regulamentam e fiscalizam o varejo farmacêutico são as secretarias de saúde dos municípios e dos estados, os Conselhos Regionais de Farmácias (CRF), o Conselho Federal de Farmácias (CFF) e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Presentes no ato de regulação as esferas municipais, estaduais e federais que tratam de aspectos como a exclusividade de vendas de medicamentos pelas farmácias, horários de funcionamento dos estabelecimentos, localização, preços, mão-de-obra, mix de produtos, condições de comercialização e armazenagem dentre outros aspectos.

O controle de preço é exercido por meio da Portaria 37 de 1992 do então Ministério da Fazenda, que estabeleceu o controle da margem máxima de comercialização, 30% do preço máximo ao consumidor, (FREITAS, 2006).

A regulamentação de preços é alvo de constantes debates que abordam a sua eficácia quanto ao acesso de novos consumidores aos medicamentos. Após uma análise crítica da regulação de preços e o acesso ao consumo de medicamento no Brasil, conclui:

O exame da teoria econômica sobre regulação de mercado mostra que todos os instrumentos conhecidos- medidas de aferição de poder de mercado, controle de preços, entre outros- não se prestam a ampliar o acesso, particularmente o controle de preços, não logra alterar a inclinação da curva de demanda, (Amorin, 2008, p.9).

3.4 Pressão sobre os pequenos

O forte crescimento recente do negócio de drogarias no Brasil fez com que o segmento passasse a ocupar posição de destaque não só das tradicionais redes do setor, mas também, de grandes varejistas e, ainda, de bancos. O aumento de emprego e renda, aliado ao envelhecimento da população, fez com que as farmácias atraíssem interessados em obter uma fatia do setor que, a cada ano movimenta bilhões de reais.

No final de julho de 2010, a BR Pharma, holding de farmácias do banco BTG Pactual, adquiriu 50% da rede Rosário Distrital, com faturamento de R\$ 400 milhões e 80 lojas no Distrito Federal e em Goiânia.

Do lado do varejo, a abertura de drogarias junto a supermercados se transformou em um novo nicho de negócio. Hoje, o Grupo Pão de Açúcar, o Carrefour e o Walmart dificilmente planeja uma nova loja sem considerar uma área para drogarias. As condições são favoráveis e todos querem tirar proveito, pois, no Brasil, aproximadamente 97% das vendas de medicamentos saem do dinheiro do bolso da população.

O Walmart, grupo norte-americano de varejo, efetuou em 2010 um aumento de 50% no número de farmácias no Brasil. As 100 novas unidades, chegando a um total de 300, fizeram parte do investimento de R\$ 2 bilhões programado para o país, de acordo com a ABRAFARMA em 5/10/2010.

A orientação estratégica do Pão de Açúcar está na atuação multicanal e em diversos formatos de negócio, e assume-se que, o grupo vem estudando diversas oportunidades de mercado também no segmento de drogarias.

O Carrefour realizou em 2010 um investimento de R\$ 300 mil para cada nova unidade, totalizando R\$ 6 milhões. Outros R\$ 6 milhões foram destinados à reforma de lojas existentes, segundo *Giuliano Bresciani*, Professor e consultor de Marketing.

Única companhia do setor listada em bolsa, em 2014, a Drogasil ocupa a vice-liderança entre as redes nacionais, e vem apostando na aquisição de redes e pontos comerciais regionais para crescer. A Drogasil possui 313 lojas em cinco Estados do país e, até dezembro de 2010, pretendia adicionar outras 40 unidades. Em 2009, a empresa teve receita líquida de R\$ 1,7 bilhão. Atualizar dados e fonte.

3.5 A organização e a concentração industrial farmacêutica no mundo e no Brasil

Em geral, quem desenvolve pesquisas a fim de produzir novos medicamentos é a indústria farmacêutica. Esta não apenas cria e desenvolve novos medicamentos, como também os comercializa e distribui. A história da indústria farmacêutica inicia ainda no fim do século XIX, logo após a chamada segunda Revolução Industrial, período no qual a Europa e os Estados Unidos gozavam de estabilidade financeira e amplo poderio político. Este contexto possibilitou experimentos científicos nunca antes vistos, e é deste momento que surgem as primeiras empresas farmacêuticas do mundo. Este fato era urgente, principalmente porque o homem deste período era muito suscetível às doenças, tendo uma expectativa de vida muito mais baixa do que a que se verifica atualmente, (FEBRAFARMA, 2014).

Mas foi apenas durante as primeiras décadas do século XX que a indústria farmacêutica ganhou força, e isto principalmente depois de muitos anos de pesquisas, que vieram a resultar em um maior número de remédios que não apenas combatiam doenças, como também preveniam o adoecimento. Atualmente, o que se observa é que as indústrias farmacêuticas tornaram-se gigantes não só da saúde como também da economia, e que esta sua posição tem gerado incessantes discussões em todas as esferas sociais.

Praticamente todas as indústrias farmacêuticas atuais são multinacionais, estando presentes em vários países ao mesmo tempo, e influenciando, por isso, a vida da população mundial em um nível bastante expressivo. As pesquisas realizadas hoje em dia possuem, cada vez mais, maior precisão e mais recursos, e são muitas as doenças que possuem algum tipo de medicação específica recomendada. Todavia, nem sempre o valor a ser pago pelas medicações pode ser pago por significativa parcela da população, o que agrava ainda mais as discussões acerca das indústrias farmacêuticas, (FEBRAFARMA, 2014).

Nesse mercado, o planejamento se torna ainda mais importante, especialmente no Brasil, onde a estabilidade econômica e a sua abertura nessa última década trouxeram uma nova realidade para a grande maioria dos consumidores e das empresas. Muitas multinacionais estão ávidas por vender seus produtos e serviços para a crescente classe média dos mercados

emergentes, compostos por cerca de dois bilhões de pessoas, com um poder de compra de US\$ 7 trilhões. Essa imensa oportunidade colocou este grupo de países no centro das referências das estratégias de muitas empresas globais. Mas as maiores empresas farmacêuticas do mundo estão atrasadas: os cinco primeiros do setor geram menos de 20% de suas vendas nesses mercados.

Um estudo do mercado farmacêutico do Brasil, o segundo maior no mundo emergente, confirma que as empresas farmacêuticas globais estão perdendo uma grande oportunidade de obter lucros, servindo a uma grande parte da classe média deste país, com 120 milhões de pessoas – número com crescimento forte e rápido. Tão importante quanto isso, a ampliação do alcance das pesquisas feitas por empresas farmacêuticas globais daria a milhões de famílias brasileiras o acesso a medicamentos da mais alta qualidade. Em 2010, o valor dos medicamentos vendidos à classe média do Brasil foi de US\$ 8 bilhões, (FEBRAFARMA, 2012).

O Brasil é o nono maior mercado de fármacos e medicamentos do mundo e conta com importantes indústrias do setor em seu território. A indústria nacional lidera as vendas no mercado interno e reforça os investimentos em pesquisa, respaldada pela força dos medicamentos genéricos. Genérico é o remédio cuja patente expirou e, por isso, pode ser comercializado sem a marca de grife, num preço mais barato.

Segundo dados do Ministério da Saúde (2012), o mercado farmacêutico de genéricos movimentava anualmente 28 bilhões de reais e a tendência é de expansão. Entre as seis maiores empresas farmacêuticas do mundo, quatro são brasileiras e apresentam crescimento acelerado na produção de genéricos. Atualmente, existem cerca de 540 indústrias farmacêuticas cadastradas no Brasil, sendo 90 produtoras do medicamento similar, ou seja, cópias dos primeiros medicamentos.

As indústrias nacionais têm maior produção de medicamentos similares, que possuem as mesmas características e qualidade do produto de referência, mas não são intercambiáveis. Os genéricos correspondem a 20,6% das vendas

em unidades no conjunto do mercado farmacêutico brasileiro, (FENAFAR, 2014).

Os estudos demonstram que a América Latina e, principalmente, o Brasil, apresentam oportunidades reais de crescimento para o segmento farmacêutico no curto prazo, considerando o grande potencial representado pela estrutura fabril instalada (FENAFAR, 2014). No entanto, o Brasil apresenta uma desvantagem em relação a seus dois principais concorrentes entre os emergentes, Índia e China, que possuem populações entre 5 e 7 vezes maiores do que a nossa. Nesse contexto, o país precisa apresentar vantagens competitivas nos demais aspectos considerados pelos empresários ao escolher o local de seus futuros investimentos. O Brasil tem feito um trabalho intenso no que diz respeito aos fatores específicos da indústria farmacêutica, como respeito à propriedade intelectual, combate à falsificação de medicamentos e desenvolvimento de estrutura fabril adequada, mas as questões macroeconômicas ainda impedem o crescimento compatível com os demais emergentes.

A combinação desses fatores pode ser fatal para as pretensões brasileiras nos próximos anos, já que China e Índia, apesar dos problemas institucionais, burocráticos e de infra-estrutura, estão colocando em marcha as mudanças necessárias para se tornarem cada vez mais competitivas e despertarem o interesse da indústria farmacêutica internacional, (Price Waterhouse Coopers, 2007).

3.6 Principais impactos das grandes redes nas pequenas farmácias

A concentração industrial é uma tendência natural da economia. Tanto no setor de bens como de serviços, poucas empresas dominam seus respectivos mercados, que compreendem, em grande parte das vezes, não um determinado país ou região, mas todos os países.

Em um ambiente de competição global sobre as economias regionais e nacionais, o conceito de cluster ganhou destaque pelos formuladores de políticas relacionadas com a promoção regional e crescimento econômico, pois não é uma reivindicação amplamente aceita que as economias regionais são

bem sucedidas em nutrir clusters industriais e que possa criar as bases para a continuidade da competitividade (Porter, 2000).

O modelo de oferta predominante, atualmente, na economia mundial é o oligopólio, sendo que a relação entre os competidores neste mercado "combina uma dimensão de concorrência e cooperação". Este fato parece, de certa forma, contraposto ao princípio constitucional da livre concorrência, pois as barreiras à entrada nos modelos de oferta mais concentradas constituem consideráveis obstáculos à livre concorrência, além de que espera-se que deva haver concorrência entre os rivais, e não cooperação. Com efeito, os atos de concentração industrial que levam a redução do número de concorrentes, e, portanto, à formação de estruturas de mercado mais concentradas.

O setor varejista de medicamentos no Brasil vem sofrendo intensas transformações nos últimos quarenta anos. As pequenas lojas com prateleiras atrás dos balcões e as relações de venda feita somente por farmacêuticos e balconistas foram substituídas por lojas modernas, grandes redes, pronta-entrega e vendas por telemarketing e comércio eletrônico (FREITAS, 2006).

Em continuidade ao que acontece na indústria farmacêutica, o ano 2011 foi o da criação dos grandes grupos de farmácias no país. Em 2012, a onda de aquisições no mercado brasileiro de farmácias começou no mesmo ritmo do ano anterior, em ebulição. Em 2011, o setor passou por um processo inédito de consolidação. Num intervalo de 30 dias, as redes Raia e Drogasil e Pacheco e São Paulo anunciaram fusões, criando os maiores grupos do setor, com vendas superiores a 4 bilhões de reais. A Brazil Pharma comprou em novembro de 2011 a rede paraense Big Ben, num negócio de mais de 450 milhões de reais. Em fevereiro de 2012, a onda de consolidação recomeçou, quando a Brazil Pharma fechou a aquisição das 100 lojas da baiana Sant'ana por aproximadamente 350 milhões de reais, segundo a PWC, 2013.

Especialistas do setor afirmam que o processo deve continuar. Diversas redes regionais estão sendo alvo do ataque dos grandes — e a maior novidade, a partir de agora, pode ser a entrada no país das principais empresas do mundo. O mercado brasileiro de farmácias é muito pulverizado.

Existem hoje no país mais de 60.000 farmácias, mais do que nos Estados Unidos. E as quatro líderes têm apenas 25% de participação. No mercado americano, as quatro maiores dominam 60% das vendas. Outro fator que impulsiona a atual onda de consolidação: o varejo de farmácias cresce 19% ao ano. “O setor vai dobrar novamente nos próximos cinco anos”, completa a ABRAFARMA, (2012).

No Brasil, o varejo farmacêutico é o principal meio de distribuição de medicamentos para a população. Há, também, outro canal de distribuição: o Sistema Único de Saúde (SUS) que é responsável por 12% dessa distribuição (SOUZA, 2009).

A cadeia de suprimentos do setor farmacêutico é definida a partir dos fornecedores de matérias-primas e fármacos. Vai até o consumidor final, passando pelos fabricantes, os laboratórios. Os principais compradores de medicamentos além das farmácias, os hospitais e centros de saúde das secretarias públicas de saúde. A distribuição dos medicamentos é realizada pelos fabricantes ou por distribuidoras de medicamentos. Após a entrega, os medicamentos são estocados nos depósitos das redes e, em seguida, alocados nas lojas, (MACHLINE; AMARAL JÚNIOR, 1998).

Estas importantes transformações da indústria farmacêutica no mundo e no Brasil integraliza grande parte das operações de comercialização do produto, bem como, determinam os meios como estes produtos chegarão às mãos dos consumidores finais. Entretanto, pela própria característica do sistema, nem todas as farmácias se enquadram no modelo. É para esta parte dos canais de distribuição que este estudo se direciona afim de, proporcionar um melhor entendimento dos impactos gerados nas pequenas farmácias independentes com a concentração industrial da indústria de medicamentos na cidade de Belo Horizonte.

3.7 O contexto das pequenas farmácias da cidade de Belo Horizonte

O segmento farmacêutico destaca-se pelo fato de ser o principal canal de distribuição de medicamentos do país, representando cerca de 80% das vendas (Santos, 2004).

A realidade do ambiente onde as farmácias independentes estão inseridas é comprometida pelo avanço das grandes corporações, representando graves problemas que afetam as farmácias menores, como segue se apontado por (Almeida, 2002):

a) Surgimento das Redes de Farmácias: um sistema considerado misto com compras diretas da indústria ou é abastecido com distribuidores e atacadistas Preferenciais. As redes, por sua vez, compram grandes volumes de medicamentos e, assim, são favorecidas de forma direta pela indústria farmacêutica.

b) Supermercados: setor interessado em atuar como canal de varejo farmacêutico. Para Oliveira e Oliveira (2003), os supermercados normalmente locam uma área externa de suas dependências para uma rede de drogarias ou até mesmo para uma farmácia independente.

c) Hipermercados: estão criando farmácias próprias, instaladas, na sua maioria, depois das caixas registradoras (área interna do estabelecimento), (BRAGHIN *et al.*, 2007).

O varejo farmacêutico de Belo Horizonte segue a tendência das cidades mais populosas do Brasil, principalmente da região Sudeste, onde está concentrado o maior número de farmácias: 53,2%. Nessas cidades, verificam-se concentração de farmácias e o crescimento das grandes redes. A partir de 2006, a competição na capital mineira ficou mais acirrada, com a chegada de novas redes. Nessa disputa, concorrem com o mercado “redes como a Drogeria Araújo, Pague Menos, Pacheco, Droga Raia, Onofre entre outras” (SOUZA, 2009).

O varejo passou por intensas transformações, principalmente a partir da década de 1990, quando alguns contextos sociais, políticos e econômicos ganharam destaque: abertura dos mercados para importação, o que modificou a indústria farmacêutica; crise dos remédios falsificados no final da década de 1990, que afetou a confiança dos consumidores; e desemprego na indústria. As

grandes oscilações cambiais entre 1998 e 1999 geraram graves consequências, como o aumento do preço dos medicamentos e a diminuição da produção, afetando diretamente o setor (FREITAS, 2006).

Dentro do mix que as farmácias trabalham, os produtos considerados como não medicamentos dividem atualmente os espaços das lojas com os medicamentos OTCs. Os OTCs (do inglês over the counter, ou seja, "sobre o balcão") são aqueles que podem ser comprados sem apresentação de receituário médico, sem tarjas. A legislação brasileira denomina esses produtos como Medicamentos Isentos de Prescrição (MIP). Encontra-se uma extensa oferta de OTCs que cobrem contusão muscular a dores de cabeça ou garganta, (SOUZA, 2009).

4 Método de estudo

Os aspectos metodológicos “descrevem os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa”, percorrendo sobre onde, através de que e como se dará o processamento dos dados, desde a coleta até a análise dos mesmos (Gil, 2002, p. 162).

4.1 Caracterização da pesquisa

Neste sentido, esta pesquisa se classifica quanto aos seus objetivos como descritiva exploratória já que de acordo com Lakatos e Marconi (2006, p. 189) “consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos”.

Quanto ao ambiente de pesquisa, se classifica como pesquisa de campo, definida por Vergara (2006, p. 47) como “investigação empírica realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Oliveira (2002, p. 124), complementa inferindo que “consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente na coleta de dados e no registro de variáveis para posteriores análises”.

Com relação à natureza do problema da pesquisa, pode ser entendida como aplicada, já que segundo Magalhães e Orquiza (2002, p.11) “gera conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Tem interesse na aplicação imediata, utilização e consequência práticas do conhecimento”.

Portanto, tem esta pesquisa objetivo descritivo exploratório, pois busca identificar a existência de impactos da organização e concentração industrial na indústria de medicamentos nas farmácias independentes da cidade de Belo Horizonte, além de ser classificada como pesquisa de campo de natureza aplicada por ter sido desenvolvida em ambiente externo e apresentar resultados empíricos.

4.2 Universo e amostra

Para iniciar a pesquisa de campo, foi realizado um questionário que permitiu obter informações de empresários, gerentes, compradores e qualquer outra função gerencial voltado à administração das farmácias independentes da cidade de Belo Horizonte. As perguntas foram estruturadas em formato de papéis de trabalho, os quais têm por função dar sequência lógica às atividades; neste caso, a lista de perguntas serviu de meio para o registro das informações obtidas através das entrevistas realizadas com os responsáveis pela administração das entidades (ATTIE, 2011).

O planejamento de uma amostragem começa com a especificação da população alvo. Malhotra et al. (2006, p. 302) consideram a população-alvo como uma coleção de elementos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências. A seguir, se define a amostra a ser pesquisada, por procedimento recomendados critérios estatísticos ou por conveniência.

De acordo com os dados do Censo 2010 do Instituto Brasileiro de Geografias e Estatísticas, Belo Horizonte tem uma população estimada em 2,5 milhões de habitantes. Para efeito deste estudo, tem-se um universo de 120 farmácias independentes que recebem atendimento direto da indústria farmacêutica. Deste total, foram entrevistados 55 gerentes e/ou proprietários das farmácias independentes que se dispuseram a responder ao questionário, constituindo a amostra estudada, em que os entrevistados foram selecionados por conveniência do pesquisador. Em consonância com os propósitos desta pesquisa, foram entrevistados cinco gerentes de farmácias (dentro dos 55 participantes da amostra), como forma de obtenção de informações complementares ao estudo.

4.3 Questionário

Para se investigar as pequenas farmácias, foi elaborado um questionário estruturado e não disfarçado, buscando as percepções e opiniões dos gerentes

sobre os quatro construtos fundamentais do modelo analítico utilizado neste estudo: a organização da corporação/empresa; o ambiente empresarial competitivo; as estratégias e o desempenho das unidades analíticas, conforme foi apresentado e analisado através da Figura 1 – Modelo Orgânico do Processo de Gestão Estratégica. Este segmento do estudo se caracteriza como uma pesquisa quantitativa.

A obtenção das informações sobre o contexto competitivo das grandes redes foi efetuada com base em um guia de entrevistas versando sobre os mesmos construtos do modelo, caracterizando-a como uma pesquisa qualitativa.

4.4 O processamento dos dados e estruturações da pesquisa

O processamento dos dados e informações da pesquisa foi efetuado mediante os seguintes procedimentos:

- 1) Os dados da pesquisa quantitativa, referentes às farmácias independentes, foram tratados através dos dados fundamentais da estatística, quais sejam, as distribuições de frequência, a descrição das variáveis em estudo, as análises fatoriais, as análises de correlações e de regressão estatísticas, utilizando-se para processamento o software SPSS, versão 22;
- 2) As informações da pesquisa, obtidas por entrevistas dos cinco gerentes das farmácias independentes constantes na mesma relação do questionário, foram categorizados, tratadas e analisadas mediante a metodologia da análise de conteúdo, conforme definido por Bardi (2011), e ainda de acordo com o roteiro no anexo II. Esta metodologia tem sido largamente utilizada para a análise de pesquisas qualitativas. Por esta razão, considera-se dispensável a sua contextualização no âmbito deste estudo.

4.5 Entrevistas

As entrevistas para obtenção das respostas do questionário estruturado, que fundamentaram a pesquisa quantitativa, foram efetuadas pelo pesquisador, em cada unidade analítica, ou seja, as farmácias independentes, nos meses de março e abril de 2014. O preenchimento de cada questionário durou, em média, 20 minutos e os respondentes não manifestaram quaisquer incômodos em respondê-lo.

As entrevistas qualitativas foram diretamente obtidas pelo pesquisador junto aos respondentes, sendo que, a duração média foi de 30 minutos. O acesso aos respondentes foi complexo, em função da exigüidade do tempo dos proprietários e gerentes para atender ao pesquisador. Entretanto, a receptividade ao pesquisador foi gentil e colaborativa.

O roteiro das entrevistas foi elaborado de acordo com os quatro construtos que sustentam esta pesquisa, “organização, ambiente, estratégia e desempenho” (Modelo OESP), conforme o ANEXO I. A tentativa foi compreender os fenômenos sociais a partir do ponto de vista dos participantes.

4.6 Processamento de dados da pesquisa

O processamento dos dados da pesquisa foi efetuado pelo SPSS versão 22, e permitiu tabular os dados referentes às distribuições de freqüência, as estatísticas descritivas, a análise fatorial, as correlações e as regressões.

As distribuições de freqüência e as estatísticas descritivas são elementos básicos da apresentação de dados analíticos. A análise fatorial, as análises das correlações e de regressão merecem contextualização mais detalhada, conforme apresentado a seguir.

Análise fatorial: tem como objetivo principal descrever a variabilidade original de um determinado vetor X, em termos de um número menor de variáveis aleatórias, chamadas de fatores comuns e que estão relacionadas

com o vetor original X através de um modelo linear. Neste modelo parte da variabilidade de X é atribuída aos fatores comuns, sendo o restante da variabilidade de X atribuído às variáveis que não foram incluídas no modelo, ou seja, ao erro aleatório.

O que se espera é que as variáveis originais estejam agrupadas em subconjuntos de novas variáveis mutuamente não correlacionadas, sendo que a análise fatorial teria como objetivo o encontro destes fatores de agrupamento. Deste modo, em casos nos quais se tem um número grande de variáveis medidas e correlacionadas entre si, seria possível, a partir da análise fatorial, identificar-se um número menor de novas variáveis alternativas, não correlacionadas e que de algum modo sumarizassem as informações principais das variáveis originais. Essas novas variáveis são chamadas de fatores ou variáveis latentes (Mingoti,2007).

Neste trabalho foi realizada a Análise Fatorial via Matriz de Covariância.

Coefficiente de correlação de Pearson: é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas. Este coeficiente varia entre os valores -1 e 1. O valor 0 (zero) significa que não há relação linear, o valor 1 indica uma relação linear perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita mas inversa, ou seja quando o valor das variáveis aumenta o valor da outra diminui. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis.

O coeficiente de correlação e de Pearson entre duas variáveis X e Y é normalmente representado pela letra r e a sua fórmula de cálculo é:

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{(\sum (x_i - \bar{x})^2)(\sum (y_i - \bar{y})^2)}}$$

Aplica-se o teste de hipóteses para verificar se o valor de r, a um determinado nível de significância. Ou seja, p-valor acima de 0.05, significa que a hipótese nula será rejeitada e existe correlação entre as variáveis, p-valor abaixo de 0.05 não existe correlação.

H_0 : $r = 0$ (não existe correlação entre X e Y)

H_1 : $r \neq 0$ (existe correlação entre X e Y).

Regressão: é uma técnica utilizada para modelar a relação entre variáveis e prever o valor de uma variável dependente. Em geral o termo dependente é usado em uma variável que possui uma relação de causa-efeito com as variáveis independentes, mas também pode ser colocada para modelar a relação funcional com as outras variáveis.

Como a variável dependente é categórica (assume apenas valores inteiros) e pode assumir 6 valores diferentes de forma ordinal, a melhor alternativa para modelar estes dados é a partir da regressão logística ordinal.

5 Apresentação e análise dos resultados

5.1 Análise Descritiva

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, as tabelas abaixo apresentam os dados referentes à Média, Mediana, Desvio Padrão e o Coeficiente de Variação, que permitem analisar e avaliar os resultados das respostas dos questionários.

5.1.1 Sobre a organização das grandes redes de farmácias

Conforme é possível verificar na Tabela 1, sobre a organização das grandes redes de farmácias, entre os entrevistados, a maioria das respostas, para ambas as perguntas, foi 5 (concordo bastante), isto significa que, há uma expressiva aderência às afirmativas dos construtos e na pergunta VA_08 onde obteve a maior porcentagem (74,55%), mostrando a clareza da visão dos gestores, no que se refere as vantagens competitivas que as grandes redes tem em relação as farmácias independentes, no que tange à estrutura organizacional. As perguntas com resposta 1 a 3 (das categorias discordo totalmente, discordo bastante e discordo pouco) possuem uma frequência muito baixa em relação às demais, com maior percentual sendo 12% para discordo pouco no construto VA_01 referente à localização privilegiada das grandes redes em relação as farmácias independentes, mostrando que esta afirmativa pouco influencia na organização da empresa.

Tabela 1: Estatística Descritiva Sobre organização das grandes redes de farmácias

	<i>Respostas</i>						Total
	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente	
As grandes redes possuem lojas em localizações privilegiada, em regiões de maior aglomeração e fluxo de pessoas	1 2.00%	0 0.00%	6 12.00%	13 26.00%	17 34.00%	13 26.00%	50 100.00%
As lojas apresentam maior espaço interno e conforto para os clientes	1 2.00%	0 0.00%	3 6.00%	16 32.00%	23 46.00%	7 14.00%	50 100.00%
As lojas possuem estacionamento próprio	0 0.00%	1 2.00%	4 8.00%	15 30.00%	23 46.00%	7 14.00%	50 100.00%
As grandes redes tem acesso facilitado ao crédito	0 0.00%	1 2.00%	0 0.00%	16 32.00%	21 42.00%	12 24.00%	50 100.00%
As grandes redes realizam compras direto da indústria com melhores condições de descontos	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	13 26.00%	23 46.00%	14 28.00%	50 100.00%
As grandes redes possuem maior poder de compra e poder de negociação	0 0.00%	1 2.00%	0 0.00%	7 14.00%	29 58.00%	13 26.00%	50 100.00%
As grandes redes têm maior capacidade de estoque e mais facilidade para atender a demanda dos clientes	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 2.00%	35 70.00%	14 28.00%	50 100.00%
No geral, as grandes redes apresentam maiores capacidades competitivas em relação às farmácias independentes, no que se refere à estrutura organizacional	0 0.00%	0 0.00%	1 1.82%	0 0.00%	41 74.55%	13 23.64%	55 100.00%

Fonte: Dados da pesquisa

Neste caso, a pergunta VA_08 = No geral, as grandes redes apresentam maiores capacidades competitivas em relação às farmácias independentes, no que se refere à estrutura organizacional teve 74,55% dos entrevistados, com respostas dentro da afirmativa concordo bastante. Isto mostra, que na percepção do autor, uma importante diferença de estrutura organizacional das grandes redes em relação as farmácias independentes.

5.1.2 Sobre a organização das farmácias independentes

A Tabela 2 mostra que entre os entrevistados, a maioria das respostas foi 4 (concordo pouco), nas perguntas VB_05 que se refere as farmácias independentes comprarem de distribuidores e em condições comerciais menos favoráveis, e VB_06 referente as farmácias independentes terem menor capacidade de estoque pelo espaço físico e menor quantidade de capital de

giro, a resposta dada há estes dois construtos com mais frequência foi a 5 (concordo bastante), isto mostra a fragilidade organizacional das farmácias independentes nas questões comerciais. Isto mostra que há uma concordância com a afirmativa do construto. Nota se uma percepção dos gestores às limitações competitivas das farmácias independentes em relação à força que as grandes redes apresentam neste mercado. As perguntas com resposta 1 e 2 (as categorias mais baixas do discordo), possuem uma frequência muito baixa em relação às demais, demonstrando pouca relevância nas avaliações. A maior expressão deste grupo ficou com a pergunta VB_03 As farmácias independentes tem estacionamentos pequenos e ou terceirizados, obteve apenas 8% dos entrevistados com a resposta 2 (Discordo bastante).

Tabela 2: Estatística Descritiva Sobre a organização das farmácias independentes

	<i>Respostas</i>						Total
	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente	
As farmácias independentes predominantemente estão localizadas em regiões de periferia com menos fluxo e aglomeração de pessoas	2 4.00%	1 2.00%	7 14.00%	20 40.00%	14 28.00%	6 12.00%	50 100.00%
As farmácias independentes tem lojas menores e com menos conforto para os clientes	3 6.12%	2 4.08%	8 16.33%	18 36.73%	17 34.69%	1 2.04%	49 100.00%
As farmácias independentes tem estacionamentos pequenos e ou terceirizados	1 2.00%	4 8.00%	10 20.00%	17 34.00%	12 24.00%	6 12.00%	50 100.00%
As farmácias independentes tem pouco capital próprio e acesso restrito às linhas de crédito	0 0.00%	1 2.00%	5 10.00%	25 50.00%	15 30.00%	4 8.00%	50 100.00%
As farmácias independentes compra de distribuidores em condições comerciais menos favoráveis	0 0.00%	0 0.00%	4 8.00%	14 28.00%	25 50.00%	7 14.00%	50 100.00%
As farmácias independentes tem menor capacidade de estoque pelo espaço físico e menor quantidade de capital	1 2.00%	0 0.00%	3 6.00%	17 34.00%	20 40.00%	9 18.00%	50 100.00%
No geral, as farmácias independentes não conseguem competir com as grandes redes	2 3.64%	2 3.64%	4 7.27%	21 38.18%	21 38.18%	5 9.09%	55 100.00%

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda na tabela 2, a pergunta VB_07 No geral, as farmácias independentes não consegue competir com as grandes redes, tem como maior frequência de resposta as opções 4 e 5 (Concordo pouco e concordo bastante)

com 38,18%, respectivamente. Isto mostra que há uma concordância com a afirmativa do construto.

5.1.3 Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias

A Tabela 3 mostra que entre os entrevistados a maioria das respostas, para ambas as perguntas, foi 5 (concordo bastante), com especial destaque na pergunta VC_03 As grandes redes possuem liderança nas ações de compra das farmácias independentes com um percentual de 52% dos entrevistados acreditam nesta afirmativa. Isto deixa claro que os gestores vêem como eminente as possibilidades das farmácias independentes serem compradas pelas grandes redes. E se somarmos o percentual de 52% (concordo bastante) com o percentual 30% (concordo pouco) deste construto, teremos ainda mais evidente esta afirmação com 82% dos entrevistados de acordo. As perguntas com resposta 1 a 3 (as categorias discordo) possuem uma freqüência muito baixa em relação às demais, sem relevância para a análise.

Tabela 3: Estatística Descritiva Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias

	<i>Respostas</i>						Total
	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente	
As grandes redes de farmácias apresentam melhores condições do que as farmácias independentes para atenderem aos órgãos reguladores	2 4.00%	2 4.00%	1 2.00%	15 30.00%	23 46.00%	7 14.00%	50 100.00%
As grandes redes possuem um departamento jurídico especializado para cuidar das relações governamentais	0 0.00%	0 0.00%	1 2.00%	15 30.00%	25 50.00%	9 18.00%	50 100.00%
As grandes redes possuem liderança nas ações de compra das farmácias independentes	1 2.00%	2 4.00%	2 4.00%	15 30.00%	26 52.00%	4 8.00%	50 100.00%
As grandes redes tem maior força econômica para suportar as mudanças governamentais e regulatórias	0 0.00%	0 0.00%	4 8.00%	15 30.00%	24 48.00%	7 14.00%	50 100.00%
As grandes redes tem estrutura econômica para suportar as crises do mercado	0 0.00%	0 0.00%	5 10.00%	18 36.00%	20 40.00%	7 14.00%	50 100.00%
As grandes redes tem maior capacidade de expansão de filiais no curto prazo	0 0.00%	0 0.00%	2 4.00%	15 30.00%	20 40.00%	13 26.00%	50 100.00%
No geral, o ambiente competitivo favorece a concorrência das grandes redes em relação às farmácias independentes	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	10 18.18%	33 60.00%	12 21.82%	55 100.00%

Fonte: Dados da pesquisa

E na pergunta VA_07 No geral, o ambiente competitivo favorece a concorrência das grandes redes em relação às farmácias independentes obteve se a maior porcentagem, em que, 60% dos entrevistados estão cientes de uma atmosfera favorável às grandes redes no atual ambiente de competição.

5.1.4 Sobre o ambiente das farmácias independentes

De acordo com a Tabela 4, a maioria das respostas dos entrevistados, para ambas as perguntas, foi 5 (concordo bastante), nas perguntas VD_02 As farmácias independentes possuem menos recursos para se adaptar as variações governamentais e regulatórias e VD_04 As farmácias independentes tem maior sensibilidade às mudanças no cenário econômico do país, a resposta dada com mais frequência foi a 4 (concordo pouco) com o menor percentual 32% dos entrevistados, sendo a segunda frequência a 5 (concordo bastante) com o menor percentual em 32% das respostas para o construto VD_02. Isto também mostra uma crença do corpo gerencial nas restrições apresentadas no ambiente de competição para as farmácias independentes, deixando-as mais vulneráveis no mercado. Também na Tabela 4, pode-se observar as perguntas com resposta 1 a 3 (as categorias discordo) com uma frequência muito baixa em relação às demais, identificando um comportamento favorável das grandes redes no ambiente competitivo.

Tabela 4: Estatística Descritiva Sobre o ambiente das farmácias independentes

	<i>Respostas</i>						Total
	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente	
As farmácias independentes enfrentam a mesma legislação das grandes redes e com mais dificuldades de adaptação às normas	0	0	1	19	22	8	50
	0.00%	0.00%	2.00%	38.00%	44.00%	16.00%	100.00%
Possuem menos recursos para se adaptar as variações governamentais e regulatórias	0	0	4	23	16	7	50
	0.00%	0.00%	8.00%	46.00%	32.00%	14.00%	100.00%
As farmácias independentes tem uma ausência de um corpo jurídico próprio para tratar de assuntos regulatórios	1	0	5	17	23	4	50
	2.00%	0.00%	10.00%	34.00%	46.00%	8.00%	100.00%
As farmácias independentes tem maior sensibilidade às mudanças no cenário econômico do país	0	1	4	24	17	4	50
	0.00%	2.00%	8.00%	48.00%	34.00%	8.00%	100.00%
As farmácias independentes tem crédito restrito para reformas e expansão de filiais	0	2	3	13	27	5	50
	0.00%	4.00%	6.00%	26.00%	54.00%	10.00%	100.00%
No geral, as condições competitivas das farmácias independentes desfavorecem a concorrência com as grandes redes	1	0	2	11	35	6	55
	1.82%	0.00%	3.64%	20.00%	63.64%	10.91%	100.00%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando se analisa na Tabela 4, a pergunta VD_06 No geral, as condições competitivas das farmácias independentes desfavorecem a concorrência com as grandes redes, obteve-se resposta 5 como maior porcentagem 63,64% (Concordo bastante)., ratificando a afirmativa do construto, que apontou um ambiente competitivo mais promissor às grandes redes.

5.1.5 Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias

A Tabela 5 mostra que entre os entrevistados a maioria das respostas, para ambas as perguntas, foi 5 (concordo bastante). As perguntas com resposta 1 a 3 (as categorias discordo) possuem uma frequência muito baixa em relação às demais. As perguntas VE_05, VE_06, VE_07 apresentaram frequência zero nas categorias de discordo com respostas no nível de 1 a 3.

Tabela 5: Estatística Descritiva Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias

	<i>Respostas</i>						Total
	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente	
As grandes redes tem profissionais mais especializados e melhor remunerados	4	0	7	10	18	11	50
	8.00%	0.00%	14.00%	20.00%	36.00%	22.00%	100.00%
Nas grandes redes tem política de cargos e salários mais atrativa	1	1	9	11	23	5	50
	2.00%	2.00%	18.00%	22.00%	46.00%	10.00%	100.00%
As grandes redes fazem parcerias com as indústrias para campanhas de aumento de vendas	0	0	4	11	22	13	50
	0.00%	0.00%	8.00%	22.00%	44.00%	26.00%	100.00%
As grandes tem mais recursos para adquirir suporte das tecnologias para gestão eficiente do negócio	0	0	1	11	28	10	50
	0.00%	0.00%	2.00%	22.00%	56.00%	20.00%	100.00%
As grandes redes fazem constantes participações em feiras e exposições relacionadas às novidades do segmento	0	0	0	14	22	14	50
	0.00%	0.00%	0.00%	28.00%	44.00%	28.00%	100.00%
As grandes redes tem maior oferta de crédito para o consumidor através de convênios e programas de descontos	0	0	0	8	29	13	50
	0.00%	0.00%	0.00%	16.00%	58.00%	26.00%	100.00%
No geral, as estratégias competitivas das grandes redes favorecem fortemente na competição com as farmácias independentes	0	0	0	6	35	13	54
	0.00%	0.00%	0.00%	11.11%	64.81%	24.07%	100.00%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na Tabela 5, que a pergunta VD_07 No geral, as estratégias competitivas das grandes redes favorece fortemente na competição com as farmácias independentes obteve a maior porcentagem das respostas (64,81%) de concordo bastante. A maior parte dos entrevistados acredita que as estratégias adotadas pelas grandes redes apresentam diferencial competitivo em relação às farmácias independentes.

5.1.6 Sobre a estratégia das farmácias independentes

A Tabela 6 mostra que entre os entrevistados a maioria das respostas foi 5 (concordo bastante), com a pergunta VF_05 As farmácias independentes tem dificuldades de acesso às novidades do segmento expostas em feiras e eventos do ramo, apresentando um percentual de 52% na categoria concordo bastante. Na pergunta VF_01 As farmácias independentes tem dificuldades para contratação de mão de obra especializada e VF_03 As campanhas de vendas das farmácias independentes são feitas com recursos próprios, a

maioria das respostas foi 4 (concordo pouco), com 36% e 46% respectivamente. Na pergunta VD_04 Existe um alto custo nas farmácias independentes para adquirir as tecnologias para gestão do negócio obteve a maior porcentagem (52%) dos entrevistados entendendo o alto custo como fator limitador na aquisição de tecnologias de gestão. As perguntas com resposta 1 a 3 (as categorias discordo) possuem uma frequência muito baixa em relação às demais e com pouca relevância para a análise.

Tabela 6: Estatística Descritiva Sobre a estratégia das farmácias independentes

	<i>Respostas</i>						Total
	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente	
As farmácias independentes tem dificuldades para contratação de mão de obra especializada	4	3	1	18	17	7	50
	8.00%	6.00%	2.00%	36.00%	34.00%	14.00%	100.00%
As farmácias independentes ofertam salários menores que a média do mercado	2	3	4	14	20	7	50
	4.00%	6.00%	8.00%	28.00%	40.00%	14.00%	100.00%
As campanhas de vendas das farmácias independentes são feitas com recursos próprios	0	1	2	23	17	7	50
	0.00%	2.00%	4.00%	46.00%	34.00%	14.00%	100.00%
Existe um alto custo nas farmácias independentes para adquirir as tecnologias para gestão do negócio	0	1	1	13	26	9	50
	0.00%	2.00%	2.00%	26.00%	52.00%	18.00%	100.00%
As farmácias independentes tem dificuldades de acesso às novidades do segmento expostas em feiras e eventos do ramo	1	0	0	18	23	8	50
	2.00%	0.00%	0.00%	36.00%	46.00%	16.00%	100.00%
O crédito é restrito ao consumidor nas farmácias independentes	2	3	1	17	22	5	50
	4.00%	6.00%	2.00%	34.00%	44.00%	10.00%	100.00%
No geral, as farmácias independentes não tem estratégias eficientes para competir com as grandes redes	2	2	5	10	28	8	55
	3.64%	3.64%	9.09%	18.18%	50.91%	14.55%	100.00%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 6, a pergunta VF_07=No geral, as farmácias independentes não tem estratégias eficientes para competir com as grandes redes, tem metade das respostas (50,91%), em concordo bastante. E ainda 18,18% dos entrevistados responderam concordo pouco.

5.1.7 Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias

A Tabela 7 mostra que entre os entrevistados a maioria das respostas, para ambas as perguntas, foi 5 (concordo bastante) e na pergunta VG_04 As grandes redes tem maior capacidade de reinvestir para ampliação do negócio, mostra que 58% dos entrevistados acreditam que as grandes redes tem maior capacidade de reinvestir para ampliação do negócio. As perguntas com resposta 1 a 3 (as categorias discordo) possuem uma frequência muito baixa em relação às demais.

Tabela 7: Estatística Descritiva Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias

	<i>Respostas</i>						Total
	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente	
As grandes redes possuem maior rentabilidade nas operações	0 0.00%	0 0.00%	2 4.00%	16 32.00%	27 54.00%	5 10.00%	50 100.00%
Nas grandes redes são melhores o retorno financeiro para os investidores	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	17 34.00%	27 54.00%	6 12.00%	50 100.00%
O faturamento das grandes redes é maior do que nas farmácias independentes	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	12 24.00%	25 50.00%	13 26.00%	50 100.00%
As grandes redes tem maior capacidade de reinvestir para ampliação do negócio	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	6 12.00%	29 58.00%	15 30.00%	50 100.00%
As grandes redes tem maior capacidade para permanecer no mercado	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	10 20.00%	26 52.00%	14 28.00%	50 100.00%
O poder de compra das grandes redes é alto em comparação com as farmácias independentes	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	7 14.00%	28 56.00%	15 30.00%	50 100.00%
No geral, o desempenho das grandes redes as tornam cada vez mais fortes em relação às farmácias independentes	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	11 20.00%	29 52.73%	15 27.27%	55 100.00%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, na pergunta VG_07 = No geral, o desempenho das grandes redes as tornam cada vez mais fortes em relação às farmácias independentes, 52,73% das respostas dos entrevistados foi concordo bastante e 27,27% dos entrevistados responderam concordo totalmente. Apresenta-se de maneira mais eficiente o desempenho das grandes redes em relação às farmácias independentes.

5.1.8 Sobre o desempenho das farmácias independentes

A Tabela 8 mostra os entrevistados com a maioria das respostas, para ambas as perguntas, na categoria (concordo bastante), o que aponta um reconhecimento gerencial de que o ambiente competitivo é muito favorável às grandes redes. Na pergunta VG_06 As farmácias independentes convivem com o alto risco de serem compradas pelas grandes redes, também apareceu com uma concentração de respostas 5 (concordo bastante) em 53,06% dos entrevistados, o que deixa claro a consciência que os gerentes tem das possibilidades das farmácias independentes serem compradas pelas grandes redes. As perguntas com resposta 1 a 3 (as categorias discordo) possuem uma frequência muito baixa em relação às demais.

Tabela 8: Estatística Descritiva Sobre o desempenho das farmácias independentes

	<i>Respostas</i>						Total
	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente	
As farmácias independentes possuem uma margem de lucro menor	1 2.00%	0 0.00%	1 2.00%	11 22.00%	24 48.00%	13 26.00%	50 100.00%
As farmácias independentes tem dificuldades financeiras para manter o negócio	0 0.00%	1 2.00%	4 8.00%	14 28.00%	24 48.00%	7 14.00%	50 100.00%
Nas farmácias independentes é restrito a capacidade de reinvestimentos no negócio	2 4.00%	0 0.00%	1 2.00%	16 32.00%	22 44.00%	9 18.00%	50 100.00%
As farmácias independentes tem maior fragilidade para suportar variações governamentais, econômicas e regulatórias	0 0.00%	1 2.00%	0 0.00%	13 26.00%	22 44.00%	14 28.00%	50 100.00%
O planejamento das farmácias independentes é restrito à resolução de problemas de curto prazo	2 4.08%	3 6.12%	2 4.08%	13 26.53%	21 42.86%	8 16.33%	49 100.00%
As farmácias independentes convivem com o alto risco de serem compradas pelas grandes redes	2 4.08%	1 2.04%	1 2.04%	11 22.45%	26 53.06%	8 16.33%	49 100.00%
No geral, o desempenho (resultados) das farmácias independentes tem sido suficiente apenas para garantir a sobrevivência no mercado	0 0.00%	2 3.70%	4 7.41%	6 11.11%	31 57.41%	11 20.37%	54 100.00%

Fonte: Dados da pesquisa

Para a pergunta VG_07 No geral, o desempenho (resultados) das farmácias independentes tem sido suficiente apenas para garantir a sobrevivência no mercado, a Tabela 8, apresenta de forma clara, porque obteve a maior porcentagem (57,41%) dos entrevistados com o concordo

bastante para esta afirmativa do construto e outros 20,37% dos entrevistados com concordo totalmente.

5.1.9 Pergunta Geral do Questionário;

A Tabela 9 mostra que entre os entrevistados a maioria das respostas foi 5 (concordo bastante) com 60% das respostas. Ao somar as categorias concordo pouco, concordo bastante e concordo totalmente, obteve-se um percentual 90,91% dos entrevistados. Isto mostra uma crença dos gestores em relação às possibilidades reais de uma concentração de mercado, permanecendo as condições atuais de organização, estratégia, ambiente e desempenho. As perguntas com resposta 1 a 3 (as categorias discordo) somadas foi 9,09% dos entrevistados. Isto dá uma freqüência muito baixa em relação às demais respostas.

Tabela 9: Estatística Descritiva Pergunta Geral do Questionário

	<i>Respostas</i>						Total
	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Bastante	Concordo Totalmente	
Em síntese, se permanecerem as condições gerais do negócio no setor farmacêutico, a tendência é a incorporação e fechamento das farmácias independentes, caracterizando uma concentração do mercado em poder das grandes redes	2	1	2	6	33	11	55
	3.64%	1.82%	3.64%	10.91%	60.00%	20.00%	100.00%

Fonte: Dados da pesquisa

5.2 Análise de Dispersão das variáveis em análise.

5.2.1 Sobre a organização das grandes redes de farmácias

A questão VA_01 As grandes redes possuem lojas em localizações privilegiadas, em regiões de maior aglomeração e fluxo de pessoas, assumiu coeficiente de variação de 23,82%, sendo a mais heterogênea do construto, com uma dispersão de respostas pelas seis categorias do construto. Nesta pergunta, teve distribuição de respostas em cinco categorias, das seis possíveis. Isto mostra a diversidade de opiniões dos gestores no que diz respeito à organização estrutural das grandes redes em relação às farmácias independentes. A pergunta VA_07 As grandes redes tem maior capacidade de

estoque e mais facilidade para atender a demanda dos clientes, foi a apresentação mais homogênea, com variação de 9,26% com as respostas concentradas em três das seis categorias.

Em média, as afirmativas assumiram valores entre 4,62 e 5,26 indicando que apresentam alto grau de concordância com as afirmativas relacionadas ao construto bem próximas, conforme a Tabela 10. A exceção da pergunta VA_07 As grandes redes tem maior capacidade de estoque e mais facilidade para atender a demanda dos clientes, que apresentou um desvio padrão de 0,49, o que implica uma concentração maior das respostas em três das seis categorias.

Tabela 10: Análise de Dispersão Sobre a organização das grandes redes de farmácias

	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>% Variação</i>
As grandes redes possuem lojas em localizações privilegiada, em regiões de maior aglomeração e fluxo de pessoas	4.68	1.11	23.82%
As lojas apresentam maior espaço interno e conforto para os clientes	4.62	0.95	20.46%
As lojas possuem estacionamento próprio	4.62	0.90	19.50%
As grandes redes tem acesso facilitado ao crédito	4.86	0.86	17.64%
As grandes redes realizam compras direto da indústria com melhores condições de descontos	5.02	0.74	14.78%
As grandes redes possuem maior poder de compra e poder de negociação	5.06	0.77	15.16%
As grandes redes tem maior capacidade de estoque e mais facilidade para atender a demanda dos clientes	5.26	0.49	9.26%
No geral, as grandes redes apresentam maiores capacidades competitivas em relação às farmácias independentes, no que se refere à estrutura organizacional	5.2	0.52	10.07%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na Tabela 10, que a pergunta VA_08 No geral, as grandes redes apresentam maiores capacidades competitivas em relação às farmácias independentes, no que se refere à estrutura organizacional, que apresentou um desvio padrão de 0,52, coeficiente de variação de 10,07% e média 5.2.

5.2.2 Sobre a organização das farmácias independentes

Na Tabela 11 a questão VB_03 As farmácias independentes tem estacionamentos pequenos e ou terceirizados, assumiu coeficiente de variação de 29.61%, com distribuição das respostas entre as seis categorias, sendo a mais heterogênea do construto. Já a pergunta VB_05 As farmácias

independentes compra de distribuidores em condições comerciais menos favoráveis, a mais homogênea com uma variação de 17.33%, apontando um elevado índice de concordância entre os entrevistados.

Em média, as afirmativas assumiram valores entre 3,96 das respostas VB_02 As farmácias independentes têm lojas menores e com menos conforto para os clientes e 4.70 das respostas VB_05 As farmácias independentes compra de distribuidores em condições comerciais menos favoráveis, indicando que apresentam alto grau de concordância com as afirmativas relacionadas ao construto.

Tabela 11: Análise de Dispersão Sobre a organização das farmácias independentes

	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>% Variação</i>
As farmácias independentes predominantemente estão localizadas em regiões de periferia com menos fluxo e aglomeração de pessoas	4.22	1.15	27.20%
As farmácias independentes tem lojas menores e com menos conforto para os clientes	3.96	1.15	29.15%
As farmácias independentes tem estacionamentos pequenos e ou terceirizados	4.06	1.20	29.61%
As farmácias independentes tem pouco capital próprio e acesso restrito às linhas de crédito	4.32	0.84	19.53%
As farmácias independentes compra de distribuidores em condições comerciais menos favoráveis	4.70	0.81	17.33%
As farmácias independentes tem menor capacidade de estoque pelo espaço físico e menor quantidade de capital	4.64	0.98	21.22%
No geral, as farmácias independentes não conseguem competir com as grandes redes	4.31	1.10	25.61%

Fontes: Dados da pesquisa

Ainda na Tabela 11, a questão VB_07 = No geral, as farmácias independentes não consegue competir com as grandes redes assumiu média 4.31, desvio padrão de 1,10 e coeficiente de variação de 25.61.

5.2.3 Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias

A Tabela 12 mostra que a questão VC_01 As grandes redes de farmácias apresentam melhores condições do que as farmácias independentes para atenderem aos órgãos reguladores, com coeficiente de variação de 25,38%, sendo a mais heterogênea do construto.

Tabela 12: Análise de Dispersão Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias

	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>% Variação</i>
As grandes redes de farmácias apresentam melhores condições do que as farmácias independentes para atenderem aos órgãos reguladores	4.52	1.15	25.38%
As grandes redes possuem um departamento jurídico especializado para cuidar das relações governamentais	4.84	0.74	15.26%
As grandes redes possuem liderança nas ações de compra das farmácias independentes	4.50	0.99	22.11%
As grandes redes tem maior força econômica para suportar as mudanças governamentais e regulatórias	4.68	0.82	17.50%
As grandes redes tem estrutura econômica para suportar as crises do mercado	4.58	0.86	18.76%
As grandes redes tem maior capacidade de expansão de filiais no curto prazo	4.88	0.85	17.39%
As grandes redes tem maior capacidade de expansão de filiais no longo prazo	5.04	0.64	12.65%

Fonte: Dados da pesquisa

A pergunta VC_07 No geral, o ambiente competitivo favorece a concorrência das grandes redes em relação às farmácias independentes, é a mais homogênea com um coeficiente de variação de 12,65%, também explicada pela maior média 5,04 e menor desvio padrão igual a 0,64, isto aproxima as respostas dos entrevistados pra uma das seis categorias do construto.

5.2.4 Sobre o ambiente das farmácias independentes

A Tabela 13 mostra que a questão VD_03 As farmácias independentes tem uma ausência de um corpo jurídico próprio para tratar de assuntos regulatórios, assumiu coeficiente de variação de 20,86%, sendo a mais heterogênea do construto, com as respostas dos entrevistados distribuídas nas seis categorias e a VD_01 As farmácias independentes enfrentam a mesma legislação das grandes redes e com mais dificuldades de adaptação às normas, a mais homogênea com uma variação de 15,84%, identificado esta categoria de resposta como importante fator de análise aos olhos dos gestores.

Em média, as afirmativas assumiram valores entre 4,38 e 4,76 indicando que apresentam alto grau de concordância com as afirmativas relacionadas ao construto.

Tabela 13: Análise de Dispersão Sobre o ambiente das farmácias independentes

	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>% Variação</i>
As farmácias independentes enfrentam a mesma legislação das grandes redes e com mais dificuldades de adaptação às normas	4.74	0.75	15.84%
Possuem menos recursos para se adaptar as variações governamentais e regulatórias	4.52	0.84	18.56%
As farmácias independentes tem uma ausência de um corpo jurídico próprio para tratar de assuntos regulatórios	4.46	0.93	20.86%
As farmácias independentes tem maior sensibilidade às mudanças no cenário econômico do país	4.38	0.83	18.96%
As farmácias independentes tem crédito restrito para reformas e expansão de filiais	4.60	0.90	19.64%
No geral, as condições competitivas das farmácias independentes desfavorecem a concorrência com as grandes redes	4.76	0.84	17.59%

Fonte: Dados da pesquisa

Na pergunta VD_06 = No geral, as condições competitivas das farmácias independentes desfavorece a concorrência com as grandes redes, obteve-se na Tabela 13a média 4.76, desvio padrão de 0.84 e coeficiente de variação 17,59%.

5.2.5 Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias

A Tabela 14 mostra que a questão VE_01 As grandes redes tem profissionais mais especializados e melhor remunerados, assumiu coeficiente de variação de 31,70%, sendo a mais heterogênea do construto, com as respostas dos entrevistados distribuídas nas seis categorias e a VE_07 No geral, as estratégias competitivas das grandes redes favorecem fortemente na competição com as farmácias independentes, a mais homogênea com uma variação de 11,39%, isto mostra, um elevado índice de aproximação para uma das seis categorias do construto. Em média, as afirmativas assumiram valores entre 4,38 e 5,13 indicando que apresentam alto grau de concordância com as afirmativas relacionadas ao construto.

Tabela14: Análise de Dispersão Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias

	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>% Variação</i>
As grandes redes tem profissionais mais especializados e melhor remunerados	4.42	1.40	31.70%
Nas grandes redes tem política de cargos e salários mais atrativa	4.38	1.09	24.79%
As grandes redes fazem parcerias com as indústrias para campanhas de aumento de vendas	4.88	0.90	18.35%
As grandes tem mais recursos para adquirir suporte das tecnologias para gestão eficiente do negócio	4.94	0.71	14.41%
As grandes redes fazem constantes participações em feiras e exposições relacionadas às novidades do segmento	5.00	0.76	15.12%
As grandes redes tem maior oferta de crédito para o consumidor através de convênios e programas de descontos	5.10	0.65	12.68%
No geral, as estratégias competitivas das grandes redes favorecem fortemente na competição com as farmácias independentes	5.13	0.58	11.39%

Fonte: Dados da pesquisa

Para a pergunta VE_07 = No geral, as estratégias competitivas das grandes redes favorecem fortemente na competição com as farmácias independentes, a Tabela 14 assume a média 5.13, desvio padrão de 0.58 e coeficiente de variação de 11.39.

5.2.6 Sobre a estratégia das farmácias independentes

A Tabela 15 mostra que a questão VF_01 As farmácias independentes tem dificuldades para contratação de mão de obra especializada, assumiu coeficiente de variação de 32,16%, sendo a mais heterogênea do construto, apontando uma distribuição de respostas nas seis categorias do construto e a VF_04 Existe um alto custo nas farmácias independentes para adquirir as tecnologias para gestão do negócio, a mais homogênea com uma variação de 17,12%, o que indica que as respostas estão mais aproximadas para uma das seis categorias do construto.

A primeira coluna da Tabela 15 mostra que em média, as afirmativas assumiram valores entre 4,24 e 4,82 indicando que apresentam alto grau de concordância com as afirmativas relacionadas ao construto.

Tabela 15: Análise de Dispersão Sobre a estratégia das farmácias independentes

	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>% Variação</i>
As farmácias independentes tem dificuldades para contratação de mão de obra especializada	4.24	1.36	32.16%
As farmácias independentes ofertam salários menores que a média do mercado	4.36	1.24	28.47%
As campanhas de vendas das farmácias independentes são feitas com recursos próprios	4.54	0.86	18.99%
Existe um alto custo nas farmácias independentes para adquirir as tecnologias para gestão do negócio	4.82	0.83	17.12%
As farmácias independentes tem dificuldades de acesso às novidades do segmento expostas em feiras e eventos do ramo	4.72	0.88	18.68%
O crédito é restrito ao consumidor nas farmácias independentes	4.38	1.16	26.45%
No geral, as farmácias independentes não tem estratégias eficientes para competir com as grandes redes	4.53	1.18	26.15%

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda de acordo com a Tabela 15 a pergunta VF_07=No geral, as farmácias independentes não tem estratégias eficientes para competir com as grandes redes, assumiu valor de 4.53 de média, 1.18 de desvio padrão e 26,15% de coeficiente de variação.

5.2.7 Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias

A Tabela 16 mostra que a questão VG_01 As grandes redes possuem maior rentabilidade nas operações, assumiu coeficiente de variação de 15,04%, sendo a mais heterogênea do construto e a VG_04 As grandes redes tem maior capacidade de reinvestir para ampliação do negócio, a mais homogênea com uma variação de 12,14%.

Em média, as afirmativas assumiram valores entre 4,70 e 5,18 indicando que apresentam alto grau de concordância com as afirmativas relacionadas ao construto.

Tabela 16: Análise de Dispersão Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias

	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>% Variação</i>
As grandes redes possuem maior rentabilidade nas operações	4.70	0.71	15.04%
Nas grandes redes são melhores o retorno financeiro para os investidores	4.78	0.65	13.56%
O faturamento das grandes redes é maior do que nas farmácias independentes	5.02	0.71	14.22%
As grandes redes tem maior capacidade de reinvestir para ampliação do negócio	5.18	0.63	12.14%
As grandes redes tem maior capacidade para permanecer no mercado	5.08	0.70	13.68%
O poder de compra das grandes redes é alto em comparação com as farmácias independentes	5.16	0.65	12.60%

No geral, o desempenho das grandes redes as tornam cada vez mais fortes em relação às farmácias independentes	5.07	0.69	13.60%
---	------	------	--------

Fonte: Dados da pesquisa

Para a pergunta VG_07 No geral, o desempenho das grandes redes as tornam cada vez mais fortes em relação às farmácias independentes, a Tabela 16 apresentou 5.7 de média, 0,69 de desvio padrão e 13,60% de coeficiente de variação.

5.2.8 Sobre o desempenho das farmácias independentes

A Tabela 17 mostra que a questão VH_05 O planejamento das farmácias independentes é restrito à resolução de problemas de curto prazo, assumiu coeficiente de variação de 27,82%, sendo a mais heterogênea do construto, indicando uma distribuição das respostas pelas seis categorias e a VH_04 As farmácias independentes tem maior fragilidade para suportar variações governamentais, econômicas e regulatórias a mais homogênea com uma variação de 17,26%.

Em média, as afirmativas assumiram valores entre 4,47 e 4,96 indicando que apresentam alto grau de concordância com as afirmativas relacionadas ao construto.

Tabela 17: Análise de Dispersão Sobre o desempenho das farmácias independentes

	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>% Variação</i>
As farmácias independentes possuem uma margem de lucro menor	4.92	0.94	19.19%
As farmácias independentes tem dificuldades financeiras para manter o negócio	4.64	0.90	19.35%
Nas farmácias independentes é restrito a capacidade de re investimentos no negócio	4.66	1.06	22.78%
As farmácias independentes tem maior fragilidade para suportar variações governamentais, econômicas e regulatórias	4.96	0.86	17.26%
O planejamento das farmácias independentes é restrito à resolução de problemas de curto prazo	4.47	1.24	27.82%
As farmácias independentes convivem com o alto risco de serem comprados pelas grandes redes	4.67	1.11	23.68%
No geral, o desempenho (resultados) das farmácias independentes tem sido suficiente apenas para garantir a sobrevivência no mercado	4.83	0.97	19.99%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 17, a pergunta VH_07 = No geral, o desempenho (resultados) das farmácias independentes tem sido suficiente apenas para

garantir a sobrevivência no mercado, obteve-se 19,99% de coeficiente de variação, 0,97 de desvio padrão e 4.83 de média.

5.2.9 Pergunta Geral do Questionário;

A Tabela 18 mostra que a questão, Em síntese, se permanecerem as condições gerais do negócio no setor farmacêutico, a tendência é a incorporação e fechamento das farmácias independentes, caracterizando uma concentração do mercado em poder das grandes redes, assumiu coeficiente de variação de 22,63%, indicando que houve uma distribuição heterogênea das respostas dos entrevistados dentro das seis categorias do construto.

A média mostrada nas afirmativas assumiu valor de 4,82, indicando que apresentam alto grau de concordância entre os respondentes.

Tabela 18: Análise de Dispersão Pergunta Geral do Questionário

	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>% Variação</i>
Em síntese, se permanecerem as condições gerais do negócio no setor farmacêutico, a tendência é a incorporação e fechamento das farmácias independentes, caracterizando uma concentração do mercado em poder das grandes redes	4.82	1.09	22.63%

Fonte: Dados da pesquisa

5.3 CORRELAÇÃO DENTRO DOS CONSTRUTOS

Como componente fundamental desta pesquisa, foi realizada a análise da correlação entre as variáveis do construto “Organização das grandes redes de farmácias”, conforme se apresenta na Tabela 19.

5.3.1 Sobre a organização das grandes redes de farmácias

Os dados da Tabela 19, assim como das demais até a Tabela 26, permitem inferir como elementos condicionantes destes níveis de correlação, os seguintes:

- 1) O nível de dispersão das respostas foi razoavelmente alto entre os respondentes;

- 2) O formato das questões apresentadas pode ter permitido tanto a dispersão das respostas, como o grau de associação e ou correlação entre seus significados e valores;
- 3) O tamanho da amostra, quando aumentado, é mais provável que permita ampliar os índices de correlação estatística. Entretanto, nesta pesquisa, apesar de não ter sido possível realizar um censo, portanto, foram entrevistadas 55 farmácias independentes da região metropolitana de Belo Horizonte, o que garante a fidedignidade dos dados ao refletir a realidade da percepção e ou constatação dos entrevistados sobre as questões colocadas para análise.

VA_01 = As grandes redes possuem lojas em localizações privilegiada, em regiões de maior aglomeração e fluxo de pessoas;

VA_02 = As lojas apresentam maior espaço interno e conforto para os clientes;

VA_03 = As lojas possuem estacionamento próprio;

VA_04 = As grandes redes tem acesso facilitado ao crédito;

VA_05 = As grandes redes realizam compras direto da indústria com melhores condições de descontos;

VA_06 = As grandes redes possuem maior poder de compra e poder de negociação;

VA_07 = As grandes redes tem maior capacidade de estoque e mais facilidade para atender a demanda dos clientes;

VA_08 = No geral, as grandes redes apresentam maiores capacidades competitivas em relação às farmácias independentes, no que se refere à estrutura organizacional;

Tabela 19: Correlação Sobre a organização das grandes redes de farmácias

		VA_01	VA_02	VA_03	VA_04	VA_05	VA_06	VA_07	VA_08
VA_01	Correlação	1,00	0,75	0,28	0,04	0,16	0,33	0,23	0,20
	P-valor		0,00	0,05	0,80	0,28	0,02	0,11	0,16
VA_02	Correlação	0,75	1,00	0,33	-0,14	0,01	0,26	0,26	0,30
	P-valor	0,00		0,02	0,32	0,94	0,07	0,06	0,04
VA_03	Correlação	0,28	0,33	1,00	0,06	0,13	-0,08	-0,05	0,05
	P-valor	0,05	0,02		0,67	0,35	0,56	0,73	0,75
VA_04	Correlação	0,04	-0,14	0,06	1,00	0,42	-0,05	0,24	0,01
	P-valor	0,80	0,32	0,67		0,00	0,74	0,10	0,97
VA_05	Correlação	0,16	0,01	0,13	0,42	1,00	0,36	0,27	-0,06
	P-valor	0,28	0,94	0,35	0,00		0,01	0,06	0,67
VA_06	Correlação	0,33	0,26	-0,08	-0,05	0,36	1,00	0,39	0,18
	P-valor	0,02	0,07	0,56	0,74	0,01		0,00	0,20
VA_07	Correlação	0,23	0,26	-0,05	0,24	0,27	0,39	1,00	0,49
	P-valor	0,11	0,06	0,73	0,10	0,06	0,00		0,00
VA_08	Correlação	0,20	0,30	0,05	0,01	-0,06	0,18	0,49	1,00
	P-valor	0,16	0,04	0,75	0,97	0,67	0,20	0,00	

* P <0,05, conforme Pearson.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme ainda se observa na Tabela 19, a VA_01 As grandes redes possuem lojas em localização privilegiada, em regiões de maior aglomeração e fluxo de pessoas, demonstrou correlação significativa a $P < 0,05$, com as variáveis VA_02 As lojas apresentam maior espaço interno e conforto para os clientes e VA_06 As grandes redes possuem maior poder de compra e poder de negociação. A VA_02 As lojas apresentam maior espaço interno e conforto para os clientes, revelou correlação significativa com as variáveis VA_01 As grandes redes possuem lojas em localização privilegiada, em regiões de maior aglomeração e fluxo de pessoas, VA_03 As lojas possuem estacionamento próprio e VA_08 No geral, as grandes redes apresentam maiores capacidades competitivas em relação às farmácias independentes, no que se refere à estrutura organizacional; da mesma forma, a VA_03 As lojas possuem estacionamento próprio apenas com a VA_02 As lojas apresentam maior espaço interno e conforto para os clientes; já a VA_04 As grandes redes têm acesso facilitado ao crédito, foi significativa com a VA_05 As grandes redes realizam compras direto da

indústria com melhores condições de descontos e a VA_06 As grandes redes possuem maior poder de compra e poder de negociação, além da VA_04 As grandes redes têm acesso facilitado ao crédito, foi significativa com a VA_06 As grandes redes possuem maior poder de compra e poder de negociação. A VA_06 As grandes redes possuem maior poder de compra e poder de negociação foi significativa com a VA_07 As grandes redes tem maior capacidade de estoque e mais facilidade para atender a demanda dos clientes e esta apenas com a VA_08 No geral, as grandes redes apresentam maiores capacidades competitivas em relação às farmácias independentes, no que se refere à estrutura organizacional. A quantidade de variáveis com níveis de correlação significativa encontrada na Tabela 19 pode ser considerada como normal ou boa, assumindo-se uma comparação intuitiva com estudos desta natureza e com o tamanho da amostra estudada. A afirmativa VA_08 No geral, as grandes redes apresenta maiores capacidades competitiva em relação às farmácias independentes, no que se refere à estrutura organizacional.

5.3.2 Sobre a organização das farmácias independentes

Atendendo aos propósitos desta pesquisa, foi realizada a análise de correlação das variáveis do construto “Organização das farmácias independentes”, tal como se observa na Tabela 20. Estes parâmetros fundamentaram tanto o grau de significância, quanto suas restrições (não significância), para todas as Tabelas que apresentam as análises de correlação até a Tabela 26.

A tabela 20 mostra que, de acordo com a organização da empresa, a afirmativa VB_01 As farmácias independentes predominantemente estão localizadas em regiões de periferia com menos fluxo e aglomeração de pessoas, apresenta correlação apenas com a afirmativa VB_02 As farmácias independentes tem lojas menores e com menos conforto para os clientes. As demais afirmativas VB_01; VB_03; VB_04; VB_05; VB_06 e VB_07 estão correlacionadas, porque o índice do P_valor é menor que 0,05.

VB_01 = As farmácias independentes predominantemente estão localizadas em regiões de periferia com menos fluxo e aglomeração de pessoas;

VB_02 = As farmácias independentes tem lojas menores e com menos conforto para os clientes;

VB_03 = As farmácias independentes tem estacionamentos pequenos e ou terceirizados;

VB_04 = As farmácias independentes tem pouco capital próprio e acesso restrito às linhas de crédito;

VB_05 = As farmácias independentes compra de distribuidores com condições comerciais menos favoráveis;

VB_06 = As farmácias independentes tem menor capacidade de estoque pelo espaço físico e menor quantidade de capital;

VB_07 = No geral, as farmácias independentes não conseguem competir com as grandes redes;

Tabela 20: Correlação Sobre a organização das farmácias independentes

		VB_01	VB_02	VB_03	VB_04	VB_05	VB_06	VB_07
VB_01	Correlação	1,00	0,41	0,11	0,20	0,07	0,14	0,13
	P-valor		0,00	0,45	0,16	0,62	0,32	0,38
VB_02	Correlação	0,41	1,00	0,47	0,23	0,30	0,53	0,62
	P-valor	0,00		0,00	0,11	0,04	0,00	0,00
VB_03	Correlação	0,11	0,47	1,00	0,42	0,35	0,33	0,22
	P-valor	0,45	0,00		0,00	0,01	0,02	0,13
VB_04	Correlação	0,20	0,23	0,42	1,00	0,47	0,46	0,27
	P-valor	0,16	0,11	0,00		0,00	0,00	0,06
VB_05	Correlação	0,07	0,30	0,35	0,47	1,00	0,52	0,57
	P-valor	0,62	0,04	0,01	0,00		0,00	0,00
VB_06	Correlação	0,14	0,53	0,33	0,46	0,52	1,00	0,65
	P-valor	0,32	0,00	0,02	0,00	0,00		0,00
VB_07	Correlação	0,13	0,62	0,22	0,27	0,57	0,65	1,00
	P-valor	0,38	0,00	0,13	0,06	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda na Tabela 20, observa-se que a afirmativa VB_07 No geral, as farmácias independentes não conseguem competir com as grandes redes, não

há correlação com as afirmativas VB_01 As farmácias independentes predominantemente estão localizadas em regiões de periferia com menos fluxo e aglomeração de pessoas, VB_03 As farmácias independentes tem estacionamentos pequenos e ou terceirizados e VB_04 As farmácias independentes tem pouco capital próprio e acesso restrito às linhas de crédito.

5.3.3 Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias

A Tabela 21 mostra que no ambiente das empresas, há uma forte correlação entre as afirmativas do construto. Isto fica muito evidente com as afirmativas VC_01 As grandes redes de farmácias apresentam melhores condições do que as farmácias independentes para atenderem aos órgãos reguladores, a VC_04 As grandes redes tem maior força econômica para suportar as mudanças governamentais e regulatórias e a VC_05 As grandes redes tem estrutura econômica para suportar as crises do mercado. Dentro do ambiente das empresas, estas afirmativas, na opinião dos gestores, apresentam se intimamente relacionadas, conforme os dados do $P < 0,05$ como segue:

VC_01=As grandes redes de farmácias apresentam melhores condições do que as farmácias independentes para atenderem aos órgãos reguladores;

VC_02=As grandes redes possuem um departamento jurídico especializado para cuidar das relações governamentais;

VC_03=As grandes redes possuem liderança nas ações de compra das farmácias independentes;

VC_04=As grandes redes tem maior força econômica para suportar as mudanças governamentais e regulatórias;

VC_05=As grandes redes tem estrutura econômica para suportar as crises do mercado;

VC_06=As grandes redes tem maior capacidade de expansão de filiais no curto prazo;

VC_07=No geral, o ambiente competitivo favorece a concorrência das grandes redes em relação às farmácias independentes;

Tabela 21: Correlação Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias

		VC_01	VC_02	VC_03	VC_04	VC_05	VC_06	VC_07
VC_01	Correlação	1,00	0,49	0,41	0,38	0,52	0,40	0,12
	P-valor		0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,40
VC_02	Correlação	0,49	1,00	0,22	0,35	0,37	0,46	0,47
	P-valor	0,00		0,12	0,01	0,01	0,00	0,00
VC_03	Correlação	0,41	0,22	1,00	0,50	0,32	0,12	0,05
	P-valor	0,00	0,12		0,00	0,02	0,40	0,75
VC_04	Correlação	0,38	0,35	0,50	1,00	0,56	0,38	0,32
	P-valor	0,01	0,01	0,00		0,00	0,01	0,03
VC_05	Correlação	0,52	0,37	0,32	0,56	1,00	0,57	0,41
	P-valor	0,00	0,01	0,02	0,00		0,00	0,00
VC_06	Correlação	0,40	0,46	0,12	0,38	0,57	1,00	0,70
	P-valor	0,00	0,00	0,40	0,01	0,00		0,00
VC_07	Correlação	0,12	0,47	0,05	0,32	0,41	0,70	1,00
	P-valor	0,40	0,00	0,75	0,03	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Observa na Tabela 21 que no ambiente de competitividade das empresas, há uma forte correlação da afirmativa VC_07 No geral, o ambiente competitivo favorece a concorrência das grandes redes em relação às farmácias independentes, com as afirmativas VC_02 As grandes redes possuem um departamento jurídico especializado para cuidar das relações governamentais, VC_04 As grandes redes tem maior força econômica para suportar as mudanças governamentais e regulatórias, VC_05 As grandes redes tem estrutura econômica para suportar as crises do mercado e VC_06 As grandes redes têm maior capacidade de expansão de filiais no curto prazo, conforme $P < 0,05$ da Tabela 21.

5.3.4 Sobre o ambiente das farmácias independentes

A Tabela 22 apresenta, dentro do ambiente de atuação das empresas, uma correlação da afirmativa VD_03 As farmácias independentes têm uma ausência de um corpo jurídico próprio para tratar de assuntos regulatórios e VD_05 As farmácias independentes têm crédito restrito para reformas e

expansão de filiais, com todas as demais afirmativas do construto, de acordo com $P < 0,05$, como segue.

VD_01=As farmácias independentes enfrentam a mesma legislação das grandes redes e com mais dificuldades de adaptação às normas;

VD_02=Possuem menos recursos para se adaptar as variações governamentais e regulatórias;

VD_03 =As farmácias independentes tem uma ausência de um corpo jurídico próprio para tratar de assuntos regulatórios;

VD_04=As farmácias independentes tem maior sensibilidade às mudanças no cenário econômico do país;

VD_05=As farmácias independentes tem crédito restrito para reformas e expansão de filiais;

VD_06=No geral, as condições competitivas das farmácias independentes desfavorecem a concorrência com as grandes redes;

Tabela 22: Correlação Sobre o ambiente das farmácias independentes

		VD_01	VD_02	VD_03	VD_04	VD_05	VD_06
VD_01	Correlação	1,00	0,61	0,41	0,29	0,39	0,09
	P-valor		0,00	0,00	0,04	0,01	0,54
VD_02	Correlação	0,61	1,00	0,58	0,59	0,50	0,14
	P-valor	0,00		0,00	0,00	0,00	0,32
VD_03	Correlação	0,41	0,58	1,00	0,54	0,59	0,35
	P-valor	0,00	0,00		0,00	0,00	0,01
VD_04	Correlação	0,29	0,59	0,54	1,00	0,56	0,12
	P-valor	0,04	0,00	0,00		0,00	0,40
VD_05	Correlação	0,39	0,50	0,59	0,56	1,00	0,61
	P-valor	0,01	0,00	0,00	0,00		0,00
VD_06	Correlação	0,09	0,14	0,35	0,12	0,61	1,00
	P-valor	0,54	0,32	0,01	0,40	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 22 a afirmativa VD_06 No geral, as condições competitivas das farmácias independentes desfavorecem a concorrência com as grandes redes, apresenta correlação com as afirmativas VD_03 As

farmácias independentes têm uma ausência de um corpo jurídico próprio para tratar de assuntos regulatórios e VD_05 As farmácias independentes têm crédito restrito para reformas e expansão de filiais, conforme $P < 0,05$.

5.3.5 Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias

A Tabela 23 mostra que, a $P < 0,05$, e dentro das estratégias adotadas pelas empresas, uma correlação entre as afirmativas do construto e isto fica mais intenso com as afirmativas VE_03 As grandes redes fazem parcerias com as indústrias para campanhas de aumento de vendas, VE_04 As grandes tem mais recursos para adquirir suporte das tecnologias para gestão eficiente do negócio e VE_07 No geral, as estratégias competitivas das grandes redes favorecem fortemente na competição com as farmácias independentes. Esta três afirmativas apresentam correlação com todas as outras afirmativas do construto. A exceção fica para a afirmativa VE_01 As grandes redes têm profissionais mais especializados e melhor remunerados, que não apresenta correlação com as três citadas anteriormente na análise.

VE_01 = As grandes redes tem profissionais mais especializados e melhor remunerados;

VE_02 = Nas grandes redes tem política de cargos e salários mais atrativa;

VE_03 = As grandes redes fazem parcerias com as indústrias para campanhas de aumento de vendas;

VE_04 = As grandes tem mais recursos para adquirir suporte das tecnologias para gestão eficiente do negócio;

VE_05 = As grandes redes fazem constantes participações em feiras e exposições relacionadas às novidades do segmento;

VE_06 = As grandes redes tem maior oferta de crédito para o consumidor através de convênios e programas de descontos;

VE_07 = No geral, as estratégias competitivas das grandes redes favorecem fortemente na competição com as farmácias independentes;

Tabela 23: Correlação Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias

		VE_01	VE_02	VE_03	VE_04	VE_05	VE_06	VE_07
VE_01	Correlação	1,00	0,72	0,12	0,27	0,10	0,31	0,28
	P-valor		0,00	0,40	0,06	0,51	0,03	0,05
VE_02	Correlação	0,72	1,00	0,34	0,37	0,15	0,24	0,48
	P-valor	0,00		0,02	0,01	0,30	0,10	0,00
VE_03	Correlação	0,12	0,34	1,00	0,69	0,45	0,30	0,49
	P-valor	0,40	0,02		0,00	0,00	0,03	0,00
VE_04	Correlação	0,27	0,37	0,69	1,00	0,46	0,37	0,42
	P-valor	0,06	0,01	0,00		0,00	0,01	0,00
VE_05	Correlação	0,10	0,15	0,45	0,46	1,00	0,63	0,47
	P-valor	0,51	0,30	0,00	0,00		0,00	0,00
VE_06	Correlação	0,31	0,24	0,30	0,37	0,63	1,00	0,58
	P-valor	0,03	0,10	0,03	0,01	0,00		0,00
VE_07	Correlação	0,28	0,48	0,49	0,42	0,47	0,58	1,00
	P-valor	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se ainda, na Tabela 23, a $P < 0,05$, que a afirmativa VE_07 No geral, as estratégias competitivas das grandes redes favorecem fortemente na competição com as farmácias independentes tem correlação com as afirmativas VE_02 Nas grandes redes tem política de cargos e salários mais atrativa, VE_03 As grandes redes fazem parcerias com as indústrias para campanha de aumento de vendas, VE_04 As grandes tem mais recursos para adquirir suporte das tecnologias para gestão eficiente do negócio, VE_05 As grandes redes fazem constantes participações em feiras e exposições relacionadas às novidades do segmento e VE_06 As grandes redes tem maior oferta de crédito para o consumidor através de convênios e programas de descontos.

5.3.6 Sobre a estratégia das farmácias independentes

A Tabela 24 mostra que, segundo $P < 0,05$, que há uma correlação com a afirmativa VF_02 As farmácias independentes ofertam salários menores que a média do mercado. Esta afirmativa apresentou correlação com as demais afirmativas do construto. A exceção ficou com a afirmativa VF_03 As campanhas de vendas das farmácias independentes são feitas com recursos próprios, que demonstrou não ter correlação com a afirmativa VF_02 As

farmácias independentes ofertam salários menores que a média do mercado, conforme abaixo:

VF_01=As farmácias independentes tem dificuldades para contratação de mão de obra especializada;

VF_02=As farmácias independentes ofertam salários menores que a média do mercado;

VF_03=As campanhas de vendas das farmácias independentes são feitas com recursos próprios;

VF_04=Existe um alto custo nas farmácias independentes para adquirir as tecnologias para gestão do negócio;

VF_05=As farmácias independentes tem dificuldades de acesso às novidades do segmento expostas em feiras e eventos do ramo;

VF_06=O crédito é restrito ao consumidor nas farmácias independentes;

VF_07=No geral, as farmácias independentes não tem estratégias eficientes para competir com as grandes redes;

Tabela 24: Correlação Sobre a estratégia das farmácias independentes

		VF_01	VF_02	VF_03	VF_04	VF_05	VF_06	VF_07
VF_01	Correlação	1,00	0,48	0,25	0,11	0,36	0,65	0,51
	P-valor		0,00	0,08	0,44	0,01	0,00	0,00
VF_02	Correlação	0,48	1,00	0,16	0,32	0,39	0,37	0,57
	P-valor	0,00		0,27	0,02	0,00	0,01	0,00
VF_03	Correlação	0,25	0,16	1,00	0,48	0,26	0,02	0,34
	P-valor	0,08	0,27		0,00	0,07	0,92	0,02
VF_04	Correlação	0,11	0,32	0,48	1,00	0,27	0,07	0,18
	P-valor	0,44	0,02	0,00		0,06	0,61	0,21
VF_05	Correlação	0,36	0,39	0,26	0,27	1,00	0,43	0,32
	P-valor	0,01	0,00	0,07	0,06		0,00	0,03
VF_06	Correlação	0,65	0,37	0,02	0,07	0,43	1,00	0,37
	P-valor	0,00	0,01	0,92	0,61	0,00		0,01
VF_07	Correlação	0,51	0,57	0,34	0,18	0,32	0,37	1,00
	P-valor	0,00	0,00	0,02	0,21	0,03	0,01	

Fonte: Dados da pesquisa

Para a afirmativa VF_07 No geral, as farmácias independentes não tem estratégias eficientes para competir com as grandes redes, também apresenta uma correlação com as demais afirmativas do construto. Entretanto, esta afirmativa apresentou uma exceção de correlação com a afirmativa VF_04 Existe um alto custo nas farmácias independentes para adquirir as tecnologias para gestão do negócio. Para as análises de estratégias adotadas pelas empresas, as afirmativas foram importantes para explicar o comportamento deste mercado, conforme $P < 0,05$.

5.3.7 Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias

A Tabela 25 mostra que para o desempenho das grandes redes de farmácias, as afirmativas do construto que melhor explicam o comportamento das empresas estão entre as afirmativas VG_03 O faturamento das grandes redes é maior do que nas farmácias independentes e VG_06 O poder de compra das grandes redes é alto em comparação com as farmácias independentes. A afirmativa VG_03 apenas não apresentou correlação com a afirmativa VG_05 As grandes redes têm maior capacidade para permanecer no mercado. E a afirmativa VG_06 não apresentou correlação apenas com a afirmativa VG_01 As grandes redes possuem maior rentabilidade nas operações. Veja Tabela 25, abaixo:

VG_01 = As grandes redes possuem maior rentabilidade nas operações;

VG_02 = Nas grandes redes são melhores o retorno financeiro para os investidores;

VG_03 = O faturamento das grandes redes é maior do que nas farmácias independentes;

VG_04 = As grandes redes tem maior capacidade de reinvestir para ampliação do negócio;

VG_05 = As grandes redes tem maior capacidade para permanecer no mercado;

VG_06= O poder de compra das grandes redes é alto em comparação com as farmácias independentes;

VG_07 = No geral, o desempenho das grandes redes as tornam cada vez mais fortes em relação às farmácias independentes;

Tabela 25: Correlação Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias

		VG_01	VG_02	VG_03	VG_04	VG_05	VG_06	VG_07
VG_01	Correlação	1,00	0,48	0,38	0,26	0,13	0,20	0,28
	P-valor		0,00	0,01	0,07	0,36	0,17	0,05
VG_02	Correlação	0,48	1,00	0,58	0,20	0,27	0,33	0,25
	P-valor	0,00		0,00	0,17	0,06	0,02	0,08
VG_03	Correlação	0,38	0,58	1,00	0,36	0,16	0,43	0,30
	P-valor	0,01	0,00		0,01	0,26	0,00	0,03
VG_04	Correlação	0,26	0,20	0,36	1,00	0,57	0,48	0,49
	P-valor	0,07	0,17	0,01		0,00	0,00	0,00
VG_05	Correlação	0,13	0,27	0,16	0,57	1,00	0,51	0,45
	P-valor	0,36	0,06	0,26	0,00		0,00	0,00
VG_06	Correlação	0,20	0,33	0,43	0,48	0,51	1,00	0,66
	P-valor	0,17	0,02	0,00	0,00	0,00		0,00
VG_07	Correlação	0,28	0,25	0,30	0,49	0,45	0,66	1,00
	P-valor	0,05	0,08	0,03	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme Tabela 25, a afirmativa VG_07 No geral, o desempenho das grandes redes as torna cada vez mais fortes em relação às farmácias independentes, apresenta correlação com as variáveis VG_03 O faturamento das grandes redes é maior do que nas farmácias independentes, VG_04 As grandes redes tem maior capacidade de reinvestir para ampliação do negócio, VG_05 As grandes redes tem maior capacidade para permanecer no mercado e VG_06 O poder de compra das grandes redes é alto em comparação com as farmácias independentes a $P < 0,05$.

5.3.8 Sobre o desempenho das farmácias independentes

A Tabela 26 mostra que o desempenho (resultados) das farmácias independentes tem uma importante correlação com as afirmativas do construto. A afirmativa VH_02 As farmácias independentes têm dificuldades financeiras

para manter o negócio, mostra correlação com as demais afirmativas do construto, conforme $P < 0,05$:

VH_01 = As farmácias independentes possuem uma margem de lucro menor;

VH_02 = As farmácias independentes tem dificuldades financeiras para manter o negócio;

VH_03 = Nas farmácias independentes é restrito a capacidade de re-investimentos no negócio;

VH_04 = As farmácias independentes tem maior fragilidade para suportar variações governamentais, econômicas e regulatórias;

VH_05 = O planejamento das farmácias independentes é restrito à resolução de problemas de curto prazo;

VH_06 = As farmácias independentes convivem com o alto risco de serem comprados pelas grandes redes;

VH_07 = No geral, o desempenho (resultados) das farmácias independentes tem sido suficiente apenas para garantir a sobrevivência no mercado;

Tabela 26: Correlação Sobre o desempenho das farmácias independentes

		VH_01	VH_02	VH_03	VH_04	VH_05	VH_06	VH_07
VH_01	Correlação	1,00	0,69	0,24	0,22	0,12	0,19	-0,04
	P-valor		0,00	0,10	0,12	0,41	0,20	0,80
VH_02	Correlação	0,69	1,00	0,49	0,33	0,42	0,31	0,05
	P-valor	0,00		0,00	0,02	0,00	0,03	0,73
VH_03	Correlação	0,24	0,49	1,00	0,70	0,38	0,32	-0,03
	P-valor	0,10	0,00		0,00	0,01	0,02	0,81
VH_04	Correlação	0,22	0,33	0,70	1,00	0,24	0,31	-0,11
	P-valor	0,12	0,02	0,00		0,09	0,03	0,46
VH_05	Correlação	0,12	0,42	0,38	0,24	1,00	0,52	0,20
	P-valor	0,41	0,00	0,01	0,09		0,00	0,17
VH_06	Correlação	0,19	0,31	0,32	0,31	0,52	1,00	0,29
	P-valor	0,20	0,03	0,02	0,03	0,00		0,04
VH_07	Correlação	-0,04	0,05	-0,03	-0,11	0,20	0,29	1,00
	P-valor	0,80	0,73	0,81	0,46	0,17	0,04	

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda se observa na Tabela 26 que a afirmativa VH_07 No geral, o desempenho (resultados) das farmácias independentes tem sido suficiente apenas para garantir a sobrevivência no mercado, somente apresenta correlação com a afirmativa VH_06 As farmácias independentes convive com o alto risco de ser comprado pelas grandes redes, a $P < 0,05$.

5.4 Análise Fatorial das variáveis e construtos

Foi realizada a análise fatorial para cada um dos questionários para verificar quantos fatores eram necessários para explicar cada um deles e assim saber quais variáveis estavam incluídas. Será apresentado o resultado geral da análise fatorial e nele será possível identificar o que foi pedido na proposta e o que a estatística aponta ser o melhor resultado para esse trabalho. O objetivo é que na análise fatorial, as variáveis originais estejam agrupadas em subconjuntos de novas variáveis mutuamente não correlacionadas, sendo que teria como objetivo o encontro destes fatores de agrupamento (MINGOTI, 2005).

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 e cada uma, relacionada com as outras, empregando a composição linear de variáveis. Cada assertiva é respectivamente uma variável de análise.

5.4.1 Sobre a organização das grandes redes de farmácias

Através da Tabela 27 nota-se que para obter mais de 60% da variabilidade original dos dados é necessário utilizar três fatores da análise que originalmente possui 8 variáveis, para a análise da organização das grandes redes de farmácias, conforme segue:

VA_01 = As grandes redes possuem lojas em localizações privilegiada, em regiões de maior aglomeração e fluxo de pessoas;

VA_02 = As lojas apresentam maior espaço interno e conforto para os clientes;

VA_03 = As lojas possuem estacionamento próprio;

VA_04 = As grandes redes tem acesso facilitado ao crédito;

VA_05 = As grandes redes realizam compras direto da indústria com melhores condições de descontos;

VA_06 = As grandes redes possuem maior poder de compra e poder de negociação;

VA_07 = As grandes redes tem maior capacidade de estoque e mais facilidade para atender a demanda dos clientes;

VA_08 = No geral, as grandes redes apresentam maiores capacidades competitivas em relação às farmácias independentes, no que se refere à estrutura organizacional;

O primeiro construto contém 8 afirmativas. Primeiramente, foram utilizadas todas elas para o ajuste da análise fatorial.

Tabela 27: Análise Fatorial

	Variância	Variância (%)	Variância Acumulada (%)
Fator 1	2.135	40.143	40.143
Fator 2	0.992	18.661	58.805
Fator 3	0.824	15.487	74.291

Fonte: Dados da pesquisa

No intuito de reduzir para 1 o número de fatores necessários, será excluído do modelo as afirmativas que apresentam menores comunalidades. O processo está resumido na tabela 28.

Tabela 28: Processo de exclusão de variáveis

Número de variáveis	Variável retirada	Comunalidades	% de Variância Fator 1
8			40.143
7	VA_08	0.118	41.795
6	VA_07	0.317	43.418
5	VA_06	0.183	47.810
4	VA_03	0.303	55.236
3	VA_05	0.571	65.583
2	VA_04	0.004	88.074

Fonte: Dados da pesquisa

A análise considerando duas afirmativas foi considerada a com melhores resultados para a utilização de apenas um fator para a definição do índice, visto que com três afirmativas a variância explicada pelo primeiro fator foi maior que 60%, mas uma das afirmativas apresentou uma comunalidade muito próxima de zero, o que indica que ela não agregaria informação. O índice do questionário 1 foi formado através das afirmativas VA_01 As grandes redes possuem lojas em localizações privilegiada, em regiões de maior aglomeração e fluxo de pessoas e VA_02 As lojas apresentam maior espaço interno e conforto para os clientes. Com esse conjunto de variáveis o primeiro fator explica cerca de, 88.074% da variabilidade original dos dados, conforme a Tabela 29 abaixo:

Tabela 29: Análise Fatorial

Fator	Variância	Variância Explicada (%)
1	1.881	88.074
2	0.255	11.926

Variável	Comunalidade	Coefficiente
VA_01	0.919	0.959
VA_02	0.827	0.909

Fonte: Dados da pesquisa

5.4.2 Sobre a organização das farmácias independentes

Através da Tabela 30 notamos que para obter mais de 60% da variabilidade original dos dados é necessário utilizar dois fatores da análise que originalmente possui 7 variáveis, conforme abaixo:

VB_01 = As farmácias independentes predominantemente estão localizadas em regiões de periferia com menos fluxo e aglomeração de pessoas;

VB_02 = As farmácias independentes tem lojas menores e com menos conforto para os clientes;

VB_03 = As farmácias independentes tem estacionamentos pequenos e ou terceirizados;

VB_04 = As farmácias independentes tem pouco capital próprio e acesso restrito às linhas de crédito;

VB_05 = As farmácias independentes compram de distribuidores em condições comerciais menos favoráveis;

VB_06 = As farmácias independentes tem menor capacidade de estoque pelo espaço físico e menor quantidade de capital;

VB_07 = No geral, as farmácias independentes não conseguem competir com as grandes redes;

O segundo construto contém 7 afirmativas. Primeiramente, foram utilizadas todas elas para o ajuste da análise fatorial.

Tabela 30: Análise Fatorial

	Variância	Variância (%)	Variância Acumulada (%)
Fator 1	3.456	45.853	45.853
Fator 2	1.280	16.990	62.842

Fonte: Dados da pesquisa

Faz-se necessário a avaliação das variâncias compartilhadas. O indicador que representa esse fenômeno é chamado de Comunalidade. Para reduzir para 1 o número de fatores necessários, será excluído do modelo as afirmativas que apresentam menores comunalidades. O processo está resumido na Tabela 31.

Tabela 31: Processo de exclusão de variáveis

Número de variáveis	Variável retirada	Comunalidades	% de Variância Fator 1
7			45.853
6	VB_04	0.361	48.052
5	VB_05	0.493	49.989
4	VB_01	0.236	59.683
3	VB_03	0.432	73.638

Fonte: Dados da pesquisa

A análise considerando três afirmativas foi considerada a com melhores resultados para a utilização de apenas um fator para a definição do índice, visto que com três afirmativas a variância explicada pelo primeiro fator foi maior que 60%.

Tabela 32: Análise Fatorial

Fator	Variância	Variância Explicada (%)
1	2.501	73.638
2	0.549	16.177
3	0.346	10.185

Variável	Comunalidade	Coefficiente
VB_02	0.760	0.872
VB_06	0.666	0.816
VB_07	0.771	0.878

Fonte: Dados da pesquisa

O índice do segundo questionário foi formado através das afirmativas VB_02 As farmácias independentes têm lojas menores e com menos conforto para os clientes, VB_06 As farmácias independentes tem menor capacidade de estoque pelo espaço físico e menor quantidade de capital e VB_07 No geral, as farmácias independentes não conseguem competir com as grandes redes. Com esse conjunto de variáveis o primeiro fator explica cerca de, 73.638% da variabilidade original dos dados.

5.4.3 Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias

Através da Tabela 33 nota-se que para obter mais de 60% da variabilidade original dos dados é necessário utilizar dois fatores da análise que originalmente possui 7 variáveis, conforme segue:

VC_01=As grandes redes de farmácias apresentam melhores condições do que as farmácias independentes para atenderem aos órgãos reguladores;

VC_02=As grandes redes possuem um departamento jurídico especializado para cuidar das relações governamentais;

VC_03=As grandes redes possuem liderança nas ações de compra das farmácias independentes;

VC_04=As grandes redes tem maior força econômica para suportar as mudanças governamentais e regulatórias;

VC_05=As grandes redes tem estrutura econômica para suportar as crises do mercado;

VC_06=As grandes redes tem maior capacidade de expansão de filiais no curto prazo;

VC_07=No geral, o ambiente competitivo favorece a concorrência das grandes redes em relação às farmácias independentes;

O terceiro construto contém 7 afirmativas. Primeiramente, foram utilizadas todas elas para o ajuste da análise fatorial.

Tabela 33: Análise Fatorial

	Variância	Variância (%)	Variância Acumulada (%)
Fator 1	2.667	49.319	49.319
Fator 2	0.967	17.877	67.195

Fonte: Dados da pesquisa

Para reduzir para 1 o número de fatores necessários, será excluído do modelo as afirmativas que apresentam menores comunalidades. O processo está resumido na Tabela 34.

Tabela 34: Processo de exclusão de variáveis

Número de variáveis	Variável retirada	Comunalidades	% de Variância Fator 1
7			49.319
6	VC_02	0.468	50.906
5	VC_04	0.509	52.241
4	VC_07	0.621	56.561
3	VC_06	0.378	67.610

Fonte: Dados da pesquisa

A análise considerando três afirmativas foi considerada a com melhores resultados para a utilização de apenas um fator para a definição do índice, visto

que com três afirmativas a variância explicada pelo primeiro fator foi maior que 60%.

Tabela 35: Análise Fatorial

Fator	Variância	Variância Explicada (%)
1	1,928	63,329
2	0,674	22,141
3	0,442	14,530

Variável	Comunalidade	Coefficiente
VC_01	0,818	0,904
VC_03	0,491	0,700
VC_05	0,496	0,704

Fonte: Dados da pesquisa

O índice do terceiro questionário foi formado através das afirmativas VC_01 As grandes redes de farmácias apresentam melhores condições do que as farmácias independentes para atenderem aos órgãos reguladores, VC_03 As grandes redes possuem liderança nas ações de compra das farmácias independentes, e VC_05 As grandes redes tem estrutura econômica para suportar as crises do mercado. Com esse conjunto de variáveis o primeiro fator explica cerca de, 67.610% da variabilidade original dos dados.

5.4.4 Sobre o ambiente das farmácias independentes

Através da Tabela 36 nota-se que para obter mais de 60% da variabilidade original dos dados é necessário utilizar dois fatores da análise que originalmente possui 6 variáveis, conforme abaixo:

VD_01=As farmácias independentes enfrentam a mesma legislação das grandes redes e com mais dificuldades de adaptação às normas;

VD_02=Possuem menos recursos para se adaptar as variações governamentais e regulatórias;

VD_03 =As farmácias independentes tem uma ausência de um corpo jurídico próprio para tratar de assuntos regulatórios;

VD_04=As farmácias independentes tem maior sensibilidade às mudanças no cenário econômico do país;

VD_05=As farmácias independentes tem crédito restrito para reformas e expansão de filiais;

VD_06=No geral, as condições competitivas das farmácias independentes desfavorecem a concorrência com as grandes redes;

O quarto construto contém 6 afirmativas. Primeiramente, foram utilizadas todas elas para o ajuste da análise fatorial.

Tabela 36: Análise Fatorial

	Variância	Variância (%)	Variância Acumulada (%)
Fator 1	2.364	55.182	55.182
Fator 2	0.761	17.762	72.944

Fonte: Dados da pesquisa

Para reduzir para 1 o número de fatores necessários, será excluído do modelo as afirmativas que apresentam menores comunalidades. O processo está resumido na Tabela 37.

Tabela 37: Processo de exclusão de variáveis

Número de variáveis	Variável retirada	Comunalidades	% de Variância Fator 1
6			55.182
5	VD_01	0.507	59.077
4	VD_06	0.285	66.969

Fonte: Dados da pesquisa

A análise considerando quatro afirmativas foi considerada a com melhores resultados para a utilização de apenas um fator para a definição do índice, visto que com quatro afirmativas a variância explicada pelo primeiro fator foi maior que 60%.

Tabela 38: Análise Fatorial

Fator	Variância	Variância Explicada (%)
1	2.059	66.969
2	0.390	12.676
3	0.361	11.724
4	0.265	8.631
Variável	Comunalidade	Coefficiente
VD_02	0.635	0.797
VD_03	0.718	0.848
VD_04	0.642	0.801
VD_05	0.671	0.819

Fonte: Dados da pesquisa

O índice do construto quatro foi formado através das afirmativas VD_02 Possuem menos recursos para se adaptar as variações governamentais e regulatórias, VD_03 As farmácias independentes tem uma ausência de um corpo jurídico próprio para tratar de assuntos regulatórios, VD_04 As farmácias independentes tem maior sensibilidade às mudanças no cenário econômico do país e VD_05 As farmácias independentes tem crédito restrito para reformas e expansão das filiais. Com esse conjunto de variáveis o primeiro fator explica cerca de 66,969% da variabilidade original dos dados.

5.4.5 Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias

Através da Tabela 39 nota-se que para obter mais de 60% da variabilidade original dos dados é necessário utilizar dois fatores da análise que originalmente possui 7 variáveis, de acordo com a apresentação abaixo:

VE_01 = As grandes redes tem profissionais mais especializados e melhor remunerados;

VE_02 = Nas grandes redes tem política de cargos e salários mais atrativa;

VE_03 = As grandes redes fazem parcerias com as indústrias para campanhas de aumento de vendas;

VE_04 = As grandes tem mais recursos para adquirir suporte das tecnologias para gestão eficiente do negócio;

VE_05 = As grandes redes fazem constantes participações em feiras e exposições relacionadas às novidades do segmento;

VE_06 = As grandes redes tem maior oferta de crédito para o consumidor através de convênios e programas de descontos;

VE_07 = No geral, as estratégias competitivas das grandes redes favorecem fortemente na competição com as farmácias independentes;

O quinto construto contém 7 afirmativas. Primeiramente, foram utilizadas todas elas para o ajuste da análise fatorial.

Tabela 39: Análise Fatorial

	Variância	Variância (%)	Variância Acumulada (%)
Fator 1	3.113	53.500	53.500
Fator 2	1.356	23.298	76.798

Fonte: Dados da pesquisa

Para reduzir para 1 o número de fatores necessários, será excluído do modelo as afirmativas que apresentam menores comunalidades. O processo está resumido na Tabela 40.

Tabela 40: Processo de exclusão de variáveis

Número de variáveis	Variável retirada	Comunalidades	% de Variância Fator 1
7			53.500
6	VE_06	0.445	55.853
5	VE_07	0.474	57.940
4	VE_05	0.476	64.741

Fonte: Dados da pesquisa

A análise considerando quatro afirmativas foi considerada a com melhores resultados para a utilização de apenas um fator para a definição do índice, visto que com quatro afirmativas a variância explicada pelo primeiro fator foi maior que 60%.

Tabela 41: Análise Fatorial

Fator	Variância	Variância Explicada (%)
1	2.881	64.741
2	1.044	23.457
3	0.351	7.894
4	0.174	3.907

Variável	Comunalidade	Coefficiente
VE_01	0.881	0.939
VE_02	0.798	0.893
VE_03	0.129	0.359
VE_04	0.212	0.460

Fonte: Dados da pesquisa

O índice do quinto construto foi formado através das afirmativas VE_01 As grandes redes têm profissionais mais especializados e melhor remunerados, VE_02 Nas grandes redes tem política de cargos e salários mais atrativa, VE_03 As grandes redes fazem parcerias com as indústrias para campanhas de aumento de vendas e VE_04 As grandes tem mais recursos para adquirir suporte das tecnologias para gestão eficiente do negócio. Com

esse conjunto de variáveis o primeiro fator explica cerca de, 64.741% da variabilidade original dos dados.

5.4.6 Sobre a estratégia das farmácias independentes

Através da Tabela 42 nota-se que para obter mais de 60% da variabilidade original dos dados é necessário utilizar dois fatores da análise que originalmente possui 7 variáveis, conforme abaixo:

VF_01=As farmácias independentes tem dificuldades para contratação de mão de obra especializada;

VF_02=As farmácias independentes ofertam salários menores que a média do mercado;

VF_03=As campanhas de vendas das farmácias independentes são feitas com recursos próprios;

VF_04=Existe um alto custo nas farmácias independentes para adquirir as tecnologias para gestão do negócio;

VF_05=As farmácias independentes tem dificuldades de acesso às novidades do segmento expostas em feiras e eventos do ramo;

VF_06=O crédito é restrito ao consumidor nas farmácias independentes;

VF_07=No geral, as farmácias independentes não tem estratégias eficientes para competir com as grandes redes;

O sexto construto contém 7 afirmativas. Primeiramente, foram utilizadas todas elas para o ajuste da análise fatorial.

Tabela 42: Análise Fatorial

	Variância	Variância (%)	Variância Acumulada (%)
Fator 1	4.227	50.188	50.188
Fator 2	1.286	15.273	65.461

Fonte: Dados da pesquisa

Para reduzir para 1 o número de fatores necessários, será excluído do modelo as afirmativas que apresentam menores comunalidades. O processo está resumido na Tabela 43.

Tabela 43: Processo de exclusão de variáveis

Número de variáveis	Variável retirada	Comunalidades	% de Variância Fator 1
7			50.188
6	VF_05	0.317	52.538
5	VF_03	0.355	57.215
4	VF_04	0.066	62.879

Fonte: Dados da pesquisa

A análise considerando quatro afirmativas foi considerada a com melhores resultados para a utilização de apenas um fator para a definição do índice, visto que, com quatro afirmativas a variância explicada pelo primeiro fator foi maior que 60%.

Tabela 44: Análise Fatorial

Fator	Variância	Variância Explicada (%)
1	3.912	62.879
2	1.143	18.368
3	0.650	10.452
4	0.516	8.302

Variável	Comunalidade	Coefficiente
VF_01	0.760	0.872
VF_02	0.573	0.757
VF_06	0.554	0.744
VF_07	0.589	0.768

Fonte: Dados da pesquisa

O índice do sexto construto foi formado através das afirmativas VF_01 As farmácias independentes têm dificuldades para contratação de mão de obra especializada, VF_02 As farmácias independentes ofertam salários menores que a média do mercado, VF_06 O crédito é restrito ao consumidor nas farmácias independentes e VF_07 No geral, as farmácias independentes não tem estratégias eficientes para competir com as grandes redes. Com esse conjunto de variáveis o primeiro fator explica cerca de, 62.879% da variabilidade original dos dados.

5.4.7 Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias

Através da Tabela 45 observa-se que para obter mais de 60% da variabilidade original dos dados é necessário utilizar dois fatores da análise que originalmente possui 7 variáveis, como se vê abaixo:

VG_01 = As grandes redes possuem maior rentabilidade nas operações;

VG_02 = Nas grandes redes são melhores o retorno financeiro para os investidores;

VG_03 = O faturamento das grandes redes é maior do que nas farmácias independentes;

VG_04 = As grandes redes tem maior capacidade de reinvestir para ampliação do negócio;

VG_05 = As grandes redes tem maior capacidade para permanecer no mercado;

VG_06= O poder de compra das grandes redes é alto em comparação com as farmácias independentes;

VG_07 = No geral, o desempenho das grandes redes as tornam cada vez mais fortes em relação às farmácias independentes;

O sétimo construto contém 7 afirmativas. Primeiramente, foram utilizadas todas elas para o ajuste da análise fatorial.

Tabela 45: Análise Fatorial

	Variância	Variância (%)	Variância Acumulada (%)
Fator 1	1.450	45.892	45.892
Fator 2	0.612	19.368	65.260

Fonte: Dados da pesquisa

Para reduzir para 1 o número de fatores necessários, será excluído do modelo as afirmativas que apresentam menores comunalidades. O processo está resumido na Tabela 46.

Tabela 46: Processo de exclusão de variáveis

Número de variáveis	Variável retirada	Comunalidades	% de Variância Fator 1
7			45.892
6	VG_04	0.601	46.641
5	VG_01	0.612	51.617
4	VG_07	0.681	53.595
3	VG_02	0.685	57.570
2	VG_03	0.698	75.802

Fonte: Dados da pesquisa

A análise considerando duas afirmativas foi considerada a com melhores resultados para a utilização de apenas um fator para a definição do índice, visto que, com duas afirmativas a variância explicada pelo primeiro fator foi maior que 60%.

Tabela 47: Análise Fatorial

Fator	Variância	Variância Explicada (%)
1	0.687	75.802
2	0.219	24.198

Variável	Comunalidade	Coefficiente
VG_05	0.802	0.896
VG_06	0.707	0.841

Fonte: Dados da pesquisa

O índice do construto sete foi formado através das afirmativas VG_05 As grandes redes têm maior capacidade para permanecer no mercado e VG_06 O poder de compra das grandes redes é alto em comparação com as farmácias independentes. Com esse conjunto de variáveis o primeiro fator explica 75.802% da variabilidade original dos dados.

5.4.8 Sobre o desempenho as farmácias independentes

Através da Tabela 48 notamos que para obter mais de 60% da variabilidade original dos dados é necessário utilizar dois fatores da análise que originalmente possui 7 variáveis, de acordo com os dados abaixo:

VH_01 = As farmácias independentes possuem uma margem de lucro menor;

VH_02 = As farmácias independentes tem dificuldades financeiras para manter o negócio;

VH_03 = Nas farmácias independentes é restrito a capacidade de re-investimentos no negócio;

VH_04 = As farmácias independentes tem maior fragilidade para suportar variações governamentais, econômicas e regulatórias;

VH_05 = O planejamento das farmácias independentes é restrito à resolução de problemas de curto prazo;

VH_06 = As farmácias independentes convivem com o alto risco de serem comprados pelas grandes redes;

VH_07 = No geral, o desempenho (resultados) das farmácias independentes tem sido suficiente apenas para garantir a sobrevivência no mercado;

O oitavo construto contém 7 afirmativas. Primeiramente, foram utilizadas todas elas para o ajuste da análise fatorial.

Tabela 48: Análise Fatorial

	Variância	Variância (%)	Variância Acumulada (%)
Fator 1	3.162	42.807	42.807
Fator 2	1.418	19.198	62.005

Fonte: Dados da pesquisa

Para reduzir para 1 o número de fatores necessários, será excluído do modelo as afirmativas que apresentam menores comunalidades. O processo está resumido na Tabela 49.

Tabela 49: Processo de exclusão de variáveis

Número de variáveis	Variável retirada	Comunalidades	% de Variância Fator 1
7			42.807
6	VH_01	0.412	46.699
5	VH_02	0.453	48.632
4	VH_07	0.542	57.250
3	VH_04	0.389	62.288

Fonte: Dados da pesquisa

A análise considerando três afirmativas foi considerada a com melhores resultados para a utilização de apenas um fator para a definição do índice, visto que com três afirmativas a variância explicada pelo primeiro fator foi maior que 60%.

Tabela 50: Análise Fatorial

Fator	Variância	Variância Explicada (%)
1	2.482	62.288
2	0.841	21.115
3	0.661	16.597

Variável	Comunalidade	Coefficiente
VH_03	0.420	0.648
VH_05	0.776	0.881
VH_06	0.619	0.787

Fonte: Dados da pesquisa

O índice do oitavo construto foi formado através das afirmativas VH_03 Nas farmácias independentes é restrito a capacidade de re-investimentos no negócio, VH_05 O planejamento das farmácias independentes é restrito à resolução de problemas de curto prazo e VH_06 As farmácias independentes convivem com o alto risco de serem comprados pelas grandes redes. Com esse conjunto de variáveis o primeiro fator explica cerca de, 62.288% da variabilidade original dos dados.

5.5 Correlação entre os construtos

A Tabela 51 mostra que entre os índices dos construtos, o índice VB Sobre a organização das farmácias independentes, VD Sobre o ambiente das farmácias independentes e o índice VE Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias, apresentam maior correlação com os demais índices. Sendo que o índice VB correlaciona com os índices VD, VE e VH Sobre o desempenho das farmácias independentes. O índice VD Sobre o ambiente das farmácias independentes correlaciona com os índices VA Sobre a organização das grandes redes de farmácias, VB Sobre a organização das farmácias independentes e VG Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias, de acordo com os dados abaixo:

VA = Sobre a organização das grandes redes de farmácias

VB = Sobre a organização das farmácias independentes

VC = Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias

VD = Sobre o ambiente das farmácias independentes

VE = Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias

VF = Sobre a estratégia das farmácias independentes

VG = Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias

VH = Sobre o desempenho das farmácias independentes

Tabela 51: Correlação Entre os Índices dos Construtos

		Índice VA	Índice VB	Índice VC	Índice VD	Índice VE	Índice VF	Índice VG	Índice VH
Índice VA	Correlação	1,000	0,171	0,002	0,542	-0,024	0,020	0,240	0,062
	P-valor		0,241	0,990	0,000	0,867	0,890	0,093	0,673
Índice VB	Correlação	0,171	1,000	0,041	0,372	0,464	0,265	0,067	0,305
	P-valor	0,241		0,777	0,008	0,001	0,066	0,650	0,037
Índice VC	Correlação	0,002	0,041	1,000	0,155	0,346	-0,081	0,471	-0,072
	P-valor	0,990	0,777		0,283	0,014	0,577	0,001	0,625
Índice VD	Correlação	0,542	0,372	0,155	1,000	0,052	-0,042	0,301	0,219
	P-valor	0,000	0,008	0,283		0,718	0,775	0,034	0,134
Índice VE	Correlação	-0,024	0,464	0,346	0,052	1,000	0,318	0,158	0,184
	P-valor	0,867	0,001	0,014	0,718		0,024	0,272	0,210
Índice VF	Correlação	0,020	0,265	-0,081	-0,042	0,318	1,000	-0,065	0,441
	P-valor	0,890	0,066	0,577	0,775	0,024		0,653	0,002
Índice VG	Correlação	0,240	0,067	0,471	0,301	0,158	-0,065	1,000	-0,088
	P-valor	0,093	0,650	0,001	0,034	0,272	0,653		0,554
Índice VH	Correlação	0,062	0,305	-0,072	0,219	0,184	0,441	-0,088	1,000
	P-valor	0,673	0,037	0,625	0,134	0,210	0,002	0,554	

Fonte: Dados da pesquisa – significância 0,05.

Ainda na Tabela 51, observa-se que o índice VE Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias se correlaciona com os índices VB Sobre a organização das farmácias independentes, VC Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias e VF Sobre a estratégia das farmácias independentes. Os índices VC Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias, VF Sobre a estratégia das farmácias independentes, VG Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias e VH Sobre o desempenho das farmácias independentes têm correlação com dois outros índices separadamente. Já o índice VA Sobre a organização das grandes redes de farmácias apresentou apenas uma correlação com o índice VD Sobre o ambiente das farmácias independentes.

5.6 Regressão Linear dos construtos

Para o modelo de regressão foi utilizado os construtos como variáveis independentes e a variável resposta é a questão “Em síntese, se permanecerem as condições gerais do negócio no setor farmacêutico, a tendência é a incorporação e fechamento das farmácias independentes, caracterizando uma concentração do mercado em poder das grandes redes”. A variável resposta é do tipo categórica ordinal politômica. Logo o modelo utilizado é o modelo logístico ordinal. O link que obteve o melhor ajuste foi o log-log negativo.

Link (log-log negativo): $-\log(-\log(P(Y \leq j)))$

Para testar a significância do modelo ajustado utiliza-se a estatística de teste de razão de verossimilhança entre o modelo nulo (sem nenhuma variável independente) e o modelo completo (com todas as variáveis independentes).

Se o modelo ajustado não for significativo, não é possível prever a probabilidade de cada classe da variável dependente a partir das variáveis independentes do modelo.

- H_0 : O modelo não é estatisticamente significativo
- H_1 : O modelo é estatisticamente significativo

Na Tabela 52, tem-se o teste para verificar se algum dos construtos influencia na variável resposta. Como o p-valor é igual a 0.008, podemos concluir, a um nível de 5% de significância, que algum dos construtos influencia na variável resposta.

Tabela 52: Informação do ajuste do modelo

Modelo	(-2 Log) probabilidade	Qui quadrado	Graus de liberdade	P-valor
Somente interceptação	109,066			
Final	88,491	20,575	8	0,008

Fonte: Dados da pesquisa

Os dois testes na Tabela 53 são importantes a um nível de significância de 5%, portanto o modelo foi bem ajustado, ou seja, podemos dizer que os dados foram bem ajustados ao modelo.

Tabela 53: Ajuste

	Qui quadrado	Graus de liberdade	P-valor
Pearson	157,540	222	1,000
Deviance	88,491	222	1,000

Fonte: Dados da pesquisa

O Pseudo-R² avalia a dimensão do efeito do modelo. O pseudo-R² calculado por Cox e Snell nunca atinge o valor 1, mesmo quando o ajustamento é perfeito. O de Nagelkerke é o coeficiente de Cox e Snell corrigido, logo ele atinge o 1 quando o ajustamento é perfeito. O de McFadden é considerado o mais fácil de interpretar.

Tabela 54: Pseudo R-Quadrado

Cox and Snell	0,355
Nagelkerke	0,393
McFadden	0,189

Fonte: Dados da pesquisa

O pseudo R-quadrado é uma medida que varia de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de um, melhor o ajuste do modelo. Os dois primeiros índices foram baixos. O pseudo-R² de McFadden diz que o modelo ajustado ganha 18,9% mais informação que o modelo nulo.

Para identificar quais variáveis independentes influenciam significativamente o log-log negativo utiliza-se normalmente o teste de Wald.

Neste teste pretende-se verificar se um determinado coeficiente é nulo condicionado pelos valores estimados dos outros coeficientes.

VA = Sobre a organização das grandes redes de farmácias

VB = Sobre a organização das farmácias independentes

VC = Sobre o ambiente das grandes redes de farmácias

VD = Sobre o ambiente das farmácias independentes

VE = Sobre a estratégia das grandes redes de farmácias

VF = Sobre a estratégia das farmácias independentes

VG = Sobre o desempenho das grandes redes de farmácias

VH = Sobre o desempenho das farmácias independentes

Tabela 55: Estimativa dos parâmetros

		Estimativa	Erro Padrão	Wald	Graus de liberdade	P-valor	Intervalo	
							Limite inferior	Limite superior
Entrada	[Resposta = 1]	-1,973	0,424	21,648	1	0,000	-2,805	-1,142
	[Resposta = 2]	-1,619	0,337	23,150	1	0,000	-2,279	-0,960
	[Resposta = 3]	-1,408	0,298	22,285	1	0,000	-1,992	-0,823
	[Resposta = 4]	-0,606	0,218	7,734	1	0,005	-1,032	-0,179
	[Resposta = 5]	2,001	0,391	26,118	1	0,000	1,233	2,768
	VA	-0,418	0,229	3,320	1	0,068	-0,868	0,032
	VB	0,218	0,228	0,912	1	0,340	-0,229	0,665
	VC	0,324	0,221	2,138	1	0,144	-0,110	0,758
Locação	VD	-0,225	0,261	0,743	1	0,389	-0,737	0,287
	VE	-0,115	0,218	0,278	1	0,598	-0,542	0,312
	VF	-0,013	0,216	0,004	1	0,953	-0,437	0,411
	VG	-0,207	0,222	0,869	1	0,351	-0,642	0,228
	VH	0,686	0,248	7,622	1	0,006	0,199	1,173

Fonte: Dados da pesquisa

Os construtos VA = Sobre a organização das grandes redes de farmácias e VH = sobre o desempenho das farmácias independentes é significativo para o modelo a um nível de significância de 10%.

Tabela 56: Teste de linhas paralelas

Modelo	(-2 Log) probabilidade	Qui quadrado	Graus de liberdade	P-valor
Hipótese nula	88,491			
Geral	53,920	34,571	32	0,346

Fonte: Dados da pesquisa

O modelo de regressão ordinal utilizado assume que a influência das variáveis independentes sobre o link (neste caso o log-log negativo) é igual para todas as classes da variável dependente. Para testar esse pressuposto, utiliza-se a estatística de teste da razão de verossimilhanças de dois modelos ordinais, o primeiro assumindo que os declives são iguais e o segundo assumindo que possam ser diferentes. Logo se tem:

- H_0 : os declives são homogêneos
- H_1 : os declives não são homogêneos

A um nível de significância de 5%, podemos concluir que os declives são homogêneos, ou seja, o ajuste do modelo não melhora libertando os coeficientes de regressão. Logo o modelo foi bem ajustado com a função log-log negativo.

A Tabela 57 mostra que das 6 classes originais, apenas 3 são previstas pelo modelo, que conseguiu prever 59,57% das respostas. A porcentagem proporcional de classificações corretas por acaso foi de 42,87%. Como a porcentagem de casos classificados corretamente pelo modelo foi mais de 25% maior podemos dizer que o modelo possui boas propriedades classificatórias.

Tabela 57: Predição das respostas

		Predição			Total	
		1	5	6		
Respostas	1	Quantidade	1	1	0	2
		%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	2	Quantidade	0	1	0	1
		%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	3	Quantidade	0	1	0	1
		%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	4	Quantidade	1	5	0	6
		%	16,7%	83,3%	0,0%	100,0%
	5	Quantidade	1	27	1	29
		%	3,4%	93,1%	3,4%	100,0%
	6	Quantidade	0	8	0	8
		%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Total	Quantidade	3	43	1	47	
	%	6,4%	91,5%	2,1%	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa

5.7 Análise qualitativa

A pesquisa qualitativa foi realizada com cinco entrevistas, seguindo roteiro próprio, conforme anexo II e tomado como orientação o Modelo OESP, sendo uma pergunta para cada um dos construtos, “organização, ambiente, estratégia e desempenho das empresas”. E uma pergunta geral, afim de, obter a opinião dos agentes do fenômeno. Para realização das entrevistas, o pesquisador fez contato com os respondentes e em seguida promoveu o encontro, conforme agendamento. Os entrevistados estão assim localizados:

(01) no bairro Santo Agostinho; (01) bairro Cidade Nova; (01) no bairro Alípio de Melo; (01) no bairro Prado e (01) no centro de Belo Horizonte.

Para o construto “organização”, foi investigado com a pergunta: Como você percebe o posicionamento de sua farmácia em relação aos concorrentes no que diz respeito à localização, ao espaço físico, às condições comerciais e às linhas de crédito do mercado? As respostas de quatro dos entrevistados para o construto “organização” apresentaram-se da seguinte forma:

R1: Montei esta farmácia em março de 1999, quando este bairro ainda estava com pouco fluxo de pessoas. Hoje, tenho uma clientela fixa que conquistei ao longo dos anos. Tenho uma limitação de espaço físico que impossibilita melhorias na loja. O poder de compra que esta farmácia tem, é menor que as grandes redes, eu sei. Portanto, os descontos que ofertamos aos clientes são conforme as condições que temos. Não fazemos negócios para perder. E quanto às linhas de crédito, até que temos boas propostas, entretanto, como conheço este mercado, prefiro não arriscar.

R2: Minha farmácia, como pode vê, é muito bem localizada. O bairro é bastante populoso e a rua tem grande fluxo de pessoas. Movimento não é problema. O que me limita é o espaço físico. Há tempos preciso de uma reforma e ampliação, mas, não tenho condições para isso, pois, os imóveis da região ficaram muito caro. Quanto às minhas condições comerciais, já briguei muito com a indústria e distribuidores. Hoje, estou mais tranquilo, pois, sei que só os grandes é que impõe desconto. Não sou adepto de empréstimos para movimentar meu negócio. Acredito que os recursos para crescimento têm que sair daqui. Se não tenho dinheiro, não invisto e ponto.

R3: Estou neste negócio há mais trinta anos. Meus pais começaram isto. Como pode observar, minha farmácia é pequena, meus clientes são rotativos, justamente pela localização e grande fluxo de pessoas. Tenho outra loja com mais espaço interno, estacionamento e vende um terço desta aqui. Não tenho como melhorar a loja, por falta de espaço. Não tenho o tamanho, nem a força de uma rede, entretanto, tenho minhas linhas de crédito, que uso, moderadamente.

R4: Pela localização desta loja, meus clientes estão em um universo muito restrito. Como pode observar, estou cercado pela concorrência de quatro grandes redes, nas avenidas. Meus clientes são os das cadernetas, que quando tem dinheiro, vão para as lojas grandes. Já recebi proposta de compra de duas redes. Estou sujeito às condições comerciais que as indústrias ofertam. Não arrisco buscar crédito para investir em um negócio que tem tantos grandes ao meu redor.

A segunda pergunta é referente ao “ambiente”. Este construto foi investigado com a pergunta: Como sua empresa se adapta à legislação, às variações regulatórias e às mudanças do cenário econômico do mercado? Os respondentes se posicionaram com uma proximidade nas respostas, conforme abaixo:

R1: As condições de trabalho, neste mercado, estão cada dia mais, priorizando as grandes redes. Ou os que têm mais dinheiro. Nós pequenos, temos que ficar fazendo sacrifícios diários para atender às demandas dos órgãos reguladores, às mudanças constantes na legislação brasileira e ainda por cima, temos que enfrentar as mazelas do governo, com crédito fácil para alguns setores da economia e que, levou ao endividamento da maioria dos clientes das farmácias pequenas.

R2: Faço uma ginástica todos os dias para manter a minha empresa dentro das questões regulatórias da ANVISA e Ministério da Saúde. Além disto, preciso está atento às obrigações trabalhistas. Já tive problemas com fiscalizações súbitas, que culminaram em multas muito pesadas, na ocasião. Por isto, sou mais conservador na hora de fazer investimento. Nunca se sabe quando os problemas surgirão.

R3: Tenho muita dificuldade em ajustar as ações da minha farmácia de acordo com as normas, pela quantidade de burocracias que preciso seguir. Além disto, têm muitas taxas, impostos que oneram o serviço. Para o pequeno empresário, as regras são outro limitador do crescimento. Se o mercado é cruel, os órgãos reguladores nos lembram disso o tempo todo.

R4: Vejo como o maior desafio deste negócio, a capacidade de executar as ações de uma farmácia de acordo com a legislação. O Brasil tem muita gente para criar regras e pouca gente para atestar a aplicabilidade de cada uma.

R5: A quantidade de normas que regulam as atividades de uma farmácia exige uma estrutura de profissionais para trabalhar exclusivamente com isso. Os pequenos empresários não tem condições financeiras para manter um funcionário específico. Temos que nos adaptar, como dá, para atender aos órgãos reguladores.

Para o construto “estratégia”, foi investigado com a pergunta: Como você planeja a oferta de salário aos funcionários, a contratação de mão de obra especializada, as campanhas de vendas e as participações em feiras e eventos para garantir a atualização da sua empresa?

R1: É um problema enorme quando um profissional meu sai para trabalhar, normalmente em uma grande rede. Pois fico muito vulnerável aqui na farmácia até encontrar outra pessoa, que tenho que ensinar tudo novamente pra ela. Só contrato pessoas sem experiência, pois, são os menores salários e os que ficam mais tempo. As promoções de vendas são feitas com cartazes, folhetos promocionais e anúncios em jornais escritos de circulação setorial. Treino meus próprios balconistas para serem os promotores de venda da loja. Quando tem um evento de atualização importante para meu negócio, vou eu mesmo. Assim não corro o risco do investimento ir embora quando o funcionário sair.

R2: Já estou cansado disto. Contrato o funcionário, treino ele e depois que sabe trabalhar, ele sai para trabalhar nas grandes redes. Não tenho condições de oferecer salários maiores pelo tamanho da minha farmácia, então, vivo nesta luta diária. “Ser pequeno empresário no Brasil é muito sofredor”. Tenho uma lista de produtos que coloco as promoções da semana! Aí falo para os balconistas, eu tem parte do salário atrelado ao volume de vendas. Não tenho condições de investir em treinamento dos funcionários, como precisa, então,

quando tem um evento importante, a minha esposa, que trabalha comigo, participa.

R3: Todo ano tenho que contratar funcionário novo. É sempre assim, contrato quem nunca trabalhou no ramo, treino esta pessoa e assim que ela aprende, pede aumento. Como não tenho condições, eles saem e vão trabalhar nos meus concorrentes. Como os descontos que recebo das indústrias são pequenos, as promoções também são limitadas. A cada quinze dias elaboro uma relação de produtos que estão com melhores descontos e coloco na lista que mando distribuir nas casas da vizinhança. Não me lembro quando participei do último evento do ramo.

R4: Tenho alguns amigos que tem farmácia também. Sempre que nos encontramos a conversa flui para este assunto. Pela experiência que tenho, digo que é o maior problema do ramo. Não vejo saída no momento. Não podemos acompanhar os salários e benefícios ofertados pelas grandes farmácias, então, temos que conviver com mais esta dificuldade. As vendas estão cada vez mais difíceis e temos que enfrentar desafios diários para honrar os compromissos. Temos muitos produtos em promoção. Todos os dias faço uma relação de alguns produtos para os balconistas forçarem a venda, na tentativa de melhorar as vendas.

R5: O mercado para farmácias pequenas é carente de mão de obra especializada. Os pequenos empresários tem que contratar funcionários que estão iniciando no ramo e cabe a nós dá os primeiros treinamentos. Já passaram muitos balconistas na minha loja durante todo esse tempo que trabalho aqui. Não vejo saída. As vendas cada dia com mais concorrência. As grandes redes fazendo suas promoções com grande apoio das indústrias e as farmácias pequenas se limitam a repassar os mínimos descontos aos clientes. Sempre participo de feiras, exposições e reuniões. Tudo que envolve novidades para o negócio, sou eu que estou à frente e em seguida repasso aos meus funcionários.

E para o construto “desempenho” foi investigado com a pergunta: Como você avalia os resultados operacionais de sua farmácia, bem como, a margem de lucro e a capacidade de investimentos de médio e longo prazo?

R1: Tenho muita dificuldade para manter este negócio. Os custos são elevados, a concorrência é desleal, as regras são rígidas e pesam mais para os pequenos. Entretanto, tenho conseguido bons resultados, pois, sou muito conservador e controlo bem as despesas e não faço exageros.

R2: Já trabalhei como balconista de farmácia antes de montar meu próprio negócio. Não posso me queixar do desempenho que conquistei ao longo dos anos. Sempre tive muita dificuldade, passei por situações de muita privação. Hoje aprendi com os erros do passado e posso dizer que tenho uma empresa com bom retorno financeiro. Apesar das limitações, vejo minha empresa bem administrada.

R3: É muito difícil trabalhar sério neste país. A sensação que tenho é que somos penalizados por querer ser empresário. Pelo tempo d que tenho no mercado, era para meu negocio ser muito mais rentável, entretanto, tenho feito muito sacrifício para manter-me no ramo. Os custos muito altos são uma grande ameaça que me atormenta.

R4: Acredito que não sou o único a reclamar isto, pois, tenho conversado com colegas do ramo e compartilham comigo da opinião que em alguns meses do ano, temos resultados abaixo do mínimo para manutenção do negócio. É uma dificuldade muito grande ser empresário no Brasil. Impostos, taxas, juros altos, muita burocracia, são complicadores que afetam a saúde financeira das pequenas empresas, como a minha.

R5: Já tive melhores resultados em outros tempos. Hoje tem muita concorrência e o crescimento das grandes redes tem prejudicado os lucros dos pequenos como eu. Atualmente, trabalho com muito esforço, apenas para minha empresa cumprir seus compromissos. O lucro é muito baixo!

Pergunta geral:

A pergunta geral foi o seguinte: Em síntese, se permanecerem as condições gerais do negócio no setor farmacêutico, você percebe uma tendência de incorporação e de fechamento das farmácias independentes, caracterizando uma concentração do mercado em poder das grandes redes?

R1: Eu acredito que as grandes redes ainda vão piorar as condições de trabalhos para as pequenas farmácias. Estamos constantemente ameaçados. É uma pressão muito grande e acho que muitos não vão conseguir suportar.

R2: Vejo isto como uma realidade do mercado. As grandes redes querem e podem ficar maiores ainda. As pequenas farmácias são um alvo fácil pela dificuldade de gestão do negócio e pela menor força diante das redes. Já recebi proposta de duas redes que querem meu ponto e meus clientes. Entretanto, tenho conseguido resistir no mercado. Só não sei por quanto tempo.

R3: As grandes redes estão abrindo mais e mais lojas em Belo Horizonte e isto tem dificultado muito, pois, há uma grande concorrência pelos mesmos clientes. A situação fica mais difícil porque os custos só aumentam e agente tem que dividir a venda com os novos concorrentes. Nem todos os empresários de farmácias pequenas resistem por muito tempo uma pressão sobre a perda venda e isto pode levar crises financeiras, se tornando alvos fáceis para os que querem comprá-lo.

R4: Algumas farmácias menos bem localizadas e com menores quantidades de clientes e mais concorrentes, poderão ser obrigadas a se renderem aos grandes grupos que controlam as redes. Acredito que esta é uma ameaça real à todos os pequenos empresários, como eu.

R5: As grandes redes de farmácias comprarem as pequenas farmácias é só uma questão de tempo. É claro que tem umas farmácias independentes que estão em posições privilegiadas de localização, fluxo de pessoas e volume de vendas. Mas, a grande parte de nós, é monitorada de perto por uma grande

rede. Percebo uma tendência de algumas pequenas farmácias deixarem de existir.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresenta uma análise do modelo OESP na forma de agir do varejo farmacêutico em detrimento da concentração industrial. O modelo OESP demonstrou que o segmento, composto pelas farmácias independentes caminha para expansão das Grandes Redes e extinção das Drogarias Independentes. Essas mudanças foram desencadeadas pela pressão competitiva exercida pelas grandes redes após a estabilização econômica, obrigando as farmácias independentes se sujeitarem às incorporações, como alternativas para a sobrevivência neste segmento.

Houve necessidade de desenvolver novos arranjos organizacionais para atenuar as fragilidades identificadas. Em detrimento a tais mudanças, as farmácias independentes necessitam de melhoras na apresentação dos resultados, como única alternativa para se manter no mercado. Esta solução, entretanto, não se apresenta de forma fácil de aplicação, uma vez, que as condições de organização, ambiente de competição, estratégias e desempenho são mais favoráveis às grandes redes e as farmácias independentes necessitam mais recursos para competirem em maior igualdade de condições com as grandes redes, que estão muito à frente nos fatores do modelo OESP.

Desta forma, o objetivo da pesquisa foi atingido, pois foram identificadas as opiniões dos gestores de farmácias independentes sobre as condições em que as grandes redes e as farmácias independentes estão atuando. Neste aumento da competitividade e necessidades melhores resultados, a pesquisa evidencia que os gestores percebem o futuro das farmácias independentes como ameaçador em função das constantes investidas das grandes redes na aquisição das empresas menores para manter o crescimento dos grandes grupos.

6.1 Conclusões

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a realidade e as mudanças ocorridas na organização industrial da indústria de medicamentos no Brasil e os impactos na sustentabilidade econômica financeira das farmácias independentes de Belo Horizonte/MG. Com o objetivo de identificar a percepção dos gestores das farmácias independentes e grandes redes sobre o crescimento de grandes redes de distribuição foi realizada uma pesquisa exploratória quantitativa em 55 farmácias independentes. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com cinco sócios e/ou gerentes das farmácias independentes, no intuito de buscar contribuições ao entendimento da situação econômica e financeira dos empresários de pequenas farmácias em detrimento da pressão exercida pela organização e concentração deste mercado.

A análise dos dados foi feita por meio da apresentação das respostas da pesquisa qualitativa, da análise descritiva do questionário, correlação das questões dentro dos construtos, análise fatorial para os construtos dos questionários, correlação entre os índices da análise fatorial e regressão com os índices dos construtos.

A partir da revisão bibliográfica, foram criadas assertivas para o instrumento de pesquisa, abordando os principais itens relativos à forma de organização das empresas, o ambiente de competição das empresas, as estratégias adotadas pelas empresas e o desempenho (resultados) alcançados pelas empresas ao longo do tempo, visando atingir o objetivo complementar proposto que foi identificar a opinião dos gestores de farmácias independentes sobre a concentração industrial na indústria de medicamentos e seus impactos na comercialização das farmácias independentes de Belo Horizonte.

Dado o resultado da descritiva, sobre a organização das grandes redes e das farmácias independentes mostra-se que os gestores percebem uma diferença caracterizada como vantagem competitiva das grandes redes em relação às farmácias independentes relacionadas a maiores estruturas, o que coloca as redes em situação privilegiada no mercado. Quanto ao ambiente de atuação, as farmácias independentes apresentam desigualdades competitivas e os gestores percebem também uma ameaça à existência das farmácias independentes. No quesito estratégia das empresas, houve uma concentração

de respostas na categoria “concordo bastante” para a maioria dos construtos, indicando que os gestores estão de acordo na percepção de que as grandes redes apresentam melhores estratégias para o negócio e isso ratifica uma clara ameaça à permanência das farmácias independentes no mercado. Em se tratando de desempenho das empresas, ou seja, os resultados apresentados ao fim de cada período operacional, as análises descritivas apresentaram a confirmação dos dados anteriores, em que as farmácias independentes têm desempenho nas atividades suficientes apenas para subsistência e estão com dificuldades para realizar investimentos para o crescimento e desenvolvimento dos negócios.

Dentro das análises de dispersão, pode se observar que as respostas ao questionário caminharam para uma perspectiva mais homogênea conforme os coeficientes de variação expressos nas tabelas já citadas. O entendimento desse comportamento pode auxiliar o varejista na montagem de sua atividade levando em consideração o modelo explicativo OESP.

Na análise fatorial, foram encontrados os fatores (constructos) para as variáveis definidas para o instrumento de pesquisa, que tinha como objetivo principal descrever a variabilidade original de um determinado vetor. Os dados amostrais referentes à pesquisa sobre a percepção dos gestores do comportamento empresarial do setor, no que diz respeito à organização, ambiente, estratégia e desempenho das farmácias independentes.

Como o primeiro objetivo específico era conhecer as formas como os mercados estão organizados. Segundo dados do Ministério da Saúde, o mercado farmacêutico movimenta anualmente 28 bilhões de reais e a tendência é de expansão. Entre as seis maiores empresas farmacêuticas do mundo, quatro são brasileiras e apresentam crescimento acelerado na produção de genéricos. Atualmente, existem cerca de 540 indústrias farmacêuticas cadastradas no Brasil, sendo 90 produtoras do medicamento similar. Estes parâmetros nos mostram um segmento com altos valores de faturamento e que vão de encontro com a origem do estudo que é de organização e concentração industrial no setor. Assim, este objetivo caracteriza-se como atendido.

O segundo objetivo específico do trabalho se propôs a identificar e analisar as principais mudanças ocorridas na indústria de medicamentos no mundo e no Brasil. Pode se considerar atendido pela descrição das características do segmento no capítulo 3 desta pesquisa, a partir das informações apresentadas como “Dados da indústria farmacêutica no mundo no Brasil. Neste objetivo, pode-se observar a importância deste setor na economia mundial, por se tratar de um mercado com elevados valores financeiros e por ser movido por investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos.

O terceiro objetivo específico da pesquisa trata-se de Identificar e analisar a participação de mercado dos principais produtores de medicamentos no Brasil. Este objetivo não se concretizou devido a não disponibilidade de informações de faturamento por todas as empresas do ramo. As informações de vendas para o setor privado, vendas para o setor público, faturamento por classes terapêuticas e faturamento total, são separados. A dificuldade em agrupar as informações que levassem a composição do mercado total, proporcionou a inviabilidade deste objetivo específico.

O quarto objetivo específico da pesquisa se propôs a “Analisar as políticas comerciais adotadas pela indústria farmacêutica e os impactos nas farmácias independentes de Belo Horizonte”. Tem-se neste objetivo, importantes contribuições para este mercado, conforme as análises da pesquisa quantitativa. A análise descritiva, a correlação dos construtos, a análise fatorial das variáveis e construtos e a regressão apresentam os sinais das dificuldades que os empresários de pequenas farmácias da região metropolitana de Belo Horizonte têm no que tange a organização, ao ambiente competitivo, as estratégias e ao desempenho com relação às grandes redes de farmácias. O desenvolvimento da pesquisa possibilitou perceber as limitações dos empresários de farmácias independentes para competir em um mercado caracterizado pela forte presença de uma organização e concentração industrial. Portanto, considera-se este objetivo específico atendido.

O quinto e último objetivo específico se propôs a “Analisar os efeitos do crescimento das redes de farmácias e os impactos para as farmácias independentes de Belo Horizonte”. Ainda dentro da pesquisa exploratória quantitativa e qualidade, pode-se observar a fragilidade dos empresários de

pequenas farmácias da região metropolitana de Belo Horizonte num mercado marcado pela necessidade de altos investimentos e apurado planejamento estratégico. Observa-se também que devido à pressão competitiva das grandes redes de farmácias, os empresários de farmácias independentes têm suas atividades comerciais limitadas há um universo de clientes restrito e com dificuldades de expansão dos negócios pela superioridade das grandes redes. Diante deste cenário, percebe-se que os impactos causados pelo crescimento das grandes redes de farmácias, conduzem os empresários das pequenas farmácias perceberem-se como alvo fácil no processo de crescimento das grandes redes pela compra das pequenas farmácias. Assim, o quinto objetivo específico desta pesquisa também se caracteriza como atendido.

Por fim, pode-se se dizer que o objetivo geral da pesquisa, que é: Analisar a realidade e as mudanças ocorridas na organização industrial da indústria de medicamentos no Brasil e os impactos na sustentabilidade econômica financeira das farmácias independentes de Belo Horizonte foi alcançado.

6.2 Recomendações para novos estudos

A pesquisa limitou-se ao estudo à análise do modelo OESP como explicativo dos efeitos da concentração industrial na indústria de medicamentos e os impactos nas farmácias independentes e nas grandes redes de Belo Horizonte.

Para estudos futuros recomenda-se um trabalho na mesma linha de condução, como exemplo:

- 1) Contemplar as redes de farmácias independentes, organizadas como associativismos e realizar a pesquisa de análise por meio de amostra probabilística e análise confirmatória dos dados.
- 2) Reestudar a aplicação do Modelo OESP em farmácias de outro mercado;
- 3) Recomendações metodológicas: ampliar a amostra, ampliar a escala do questionário e reestudar o formato das perguntas;

- 4) Efetuar um estudo com base em dados concretos de desempenho de mercado, como por exemplo: volume de vendas, market share, desempenho financeiro entre outros.

6.3 Recomendações às políticas públicas

Quanto às sugestões para as políticas públicas, neste trabalho, pode-se observar que têm uma capacidade significativa de interferência no funcionamento do segmento, com uma normatização rígida e um controle exigente. Logo, sugere que seja objeto de estudo a aplicabilidade da legislação estabelecida, a fim de, promover adesão no cumprimento das mesmas. E assim, permitir que os donos de farmácias independentes se enquadrem no cumprimento das normas de comercialização de medicamentos.

6.4 Recomendações às pequenas farmácias

Este trabalho apresenta os seguintes pontos de reflexão para os empresários de farmácias independentes da região metropolitana de Belo Horizonte, que são:

- 1) O setor de farmácias independentes necessita de um melhor posicionamento estratégico no sentido de estabelecer maior segurança frente aos impactos causados pela concorrência;
- 2) Os empresários/gestores das farmácias independentes em função da maior vulnerabilidade frente às ameaças devem buscar entre eles uma associação para que possam se fortalecer na defesa da causa comum;
- 3) Com a tendência para o atendimento personalizado, uma alternativa para as farmácias independentes sobreviverem neste mercado de intensa concorrência, pode ser se tornar uma drogaria especializada em cosméticos, por exemplo;

6.5 Limitações do estudo

A pesquisa apresentou limitações na execução e desenvolvimento do estudo, podendo-se citar que, quando buscava-se os dados para compor a

participação de mercado das empresas, houve resistência em disponibilizar as informações que totalizassem o volume total de venda em unidade e ou faturamento.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FARJOUN, M. 2010. "Beyond Dualism: Stability and Change as a Duality". *Academy of Management Review*, 35(2): 202-225. · Lead article

MACHLINE, Claude, AMARAL JÚNIOR, José Bento C. Avanços logísticos no varejo nacional: o caso das redes de farmácias. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 4, out/dez. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n4/a08v38n4.pdf>>. Acesso em: 6 mar 2014.

PORTER, Michael E., **Competição – on competition** : estratégias competitivas essenciais. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SOUZA, Ronaldo Barbosa. **Imagem da loja**: proposição de escala para o segmento varejista farmacêutico. 2009. 129f . Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2009.

ABRAFARMA. **Banco de dados**. Disponível em: <<https://www.fiamercado.com.br/farma/>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

ABRAFARMA Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias. Disponível em: <<http://www.abrafarma.com.br:80/redes.htm>>. Acesso em: Mar/2014.

FEBRAFAR Federação Brasileira das Redes Associativas de Farmácias. Disponível em: <www.febrafar.com.br>. Acesso em Mar/2012.

AMORIN, C. S. Regulação de preços e o acesso ao consumo de medicamento no Brasil. In: Silvia, H. D.; ANTAS, R(Orgs.). **Os desafios do consumo**. Petrópolis: Vozes, 2007. p.37-47.

BRASIL. Lei n. 5.991, de 17 de dezembro de 1973. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 de dez. 1973. Disponível em: < <http://elegis.anvisa.gov.br/leisref/public/showAct.php?id=16614#>> Acesso em: 19 out. 2013.

BRASIL/MF. **ATO DE CONCENTRAÇÃO n.º 08012.005846/99-12**. Brasília: MF, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTROG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. . São Paulo: Prentice Hall, 2006. p.593.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

GRUPO DOS PROFISSIONAIS DO MERCADO FARMACÊUTICO - GRUPEMEF. 2012 **Mercado farmacêutico nacional vale mais de três milhões.** 2012. Disponível em: <http://grupemef.com.br/noticias_completa.php?not_id=2541>, Acesso em: 5 mar, 2014.

FREITAS, Marco Antonio Costa de. **Estratégias empresariais do setor varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte.** 2006. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte. 2006.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA - ANVISA. **Lei 5.991, de 17 de dezembro de 1973.** Dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, e dá outras providências. <http://www.anvisa.gov.br/legis/leis/5991_73.htm>. Acesso em: 4 mar. 2014.

BAIN, Joe Staten. Organização Industrial. Editora Wiley, 2ª ed., 1968.

HALL, MARSHALL e TIDEMAN, Nicolaus. 1967. "Medidas de Concentração." Journal of the American Statistical Association, ed. 62 (de março).

CURRY e GEORGE. Concentração Industrial. Publicado por Wiley Artigos URL Estável, vol. 31, nº 03, março de 1983.

SCHERER, R. K. (2004). Em ASR Manstead, NH Frijda, AH & Fischer (Eds.). Sentimentos e Emoções: A Amsterdam Symposium (pp. 136-157). Cambridge, Cambridge University Press.

WESTON, R.J.; MITCHELL, K.R.; ALLEN, K.L. Antibacterial phenolic components of New Zealand manuka honey. v.61, n.3, p.295– 01, 1999.

MARX, Karl. Manuscritos econômicos - filosóficos. Tradução portuguesa do Inglês por Artur Mourão. Lisboa: Edições 70, 1989.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. **Estatística.** Disponível em: <<http://www.cff.org.br/cff/mostraPagina.asp?codServico=14>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

IBGE. **Censos Demográficos.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>. Acesso em: 12 fev. 2014.

OLIVEIRA, S. K. O. Inovação em marketing no varejo de farmácias. In: LAS CASAS, A. L; GARCIA, M. T.(Orgs.). **Estratégia de marketing para varejo.** São Paulo: Novatec, 2007. Cap.1, p.19-43.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.
VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.

Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n.4, p.20-37, 2000.

GARCIA, M. T.(Orgs.). **Estratégia de marketing para varejo**. São Paulo: Novatec, 2007. Cap.1, p.19-43.

ALMEIDA, Madalena. **Medicamentos no Brasil. Os desafios para distribuição e comercialização**. Revista Grupmel – Grupo de Profissionais Executivos no mercado Farmacêutico. Ano XXIV – V. 70 – São Paulo. Novembro/Dezembro, 2002.

CHANDLER, A.D. - Strategy and Structure, MIT PRESS, 1962.

KUPFER, DAVID. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Segunda edição. Editora Campus, 2002.

POSSAS, C. A., 1989. Sistemas Estaduais de Informação em Saúde no Brasil: Situação Atual e Perspectivas. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz.

RICHERS, <http://www.geocities.com/Eureka/2471/segmerca.html> Este blog foi desenvolvido como atividade de pesquisa acadêmica, na disciplina de Informática Aplicada a Administração, do curso de administração, da UNISC-Campi Sobradinho/RS/Brasil Sobradinho, dia 20 de Agosto de 2008. (1991, p.22).

PWC. Pharma 2020. Da visão à decisão. Disponível em <http://www.pwc.com/gx/en/pharma-life-sciences/pharma2020>. Acesso em 20 fev. 2014.

SANTOS, G. A. A. Gestão de farmácia hospitalar. São Paulo: Senac, 2006.

SEBRAE. Portal. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

MORETIN, Luiz Gonzaga. Estatística Básica. São Paulo: Makron Books, 7ª ed., 1999.

TRIOLA, MARIO F. Introdução à Estatística. Tradução Vera Regina Lima de Farias e Flores. 10ª ed. Rio de Janeiro: LTC,2008.

MORGAN, GEORGE. SPSS for introductory statistics: use and interpretation. 2, ilustrada. Lawrence Erltaum, 2004.

MINGOTI, S. A., Análise de dados através de métodos de Estatística Multivariada – Uma abordagem aplicada, 2007.

FIGUEIREDO, D.; Silva, J. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. Opinião Pública, Campinas, vol. 16, nº 1, Junho, 2010, p. 160-185.

BAPTISTA, Luiz Olavo. **A Joint Venture**: Uma perspectiva comparatista. In: Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro, Abril-Junho/1981.

DE BETTIO, Silvio César. **O campo de concentração global**: tendências totalitárias numa sociedade em transformação. Florianópolis: UFSC, 1999. Disponível em: www.odialetico.hpg.ig.com.br. Acesso em 15/Fev/2014.

SILVA, Cíntia Machado da,. **As fusões empresariais e o direito concorrencial brasileiro**. 2004. Disponível em: <http://www.franca.unesp.br/revista>. Acesso em: 14/Fev/2014. (Monografia: Curso de Direito, pela UNESP, 2004).

TAVOLARO, Agostinho **Toffoli. Jont Venture**. Disponível em: Palestra, XIII semana Jurídica da UNESP, Ago/2001. Disponível em: <http://www.tavolaroadvogados.com>. Acesso em 11/Fev/2014.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de,; GARCIA Manuel Enruqiez. **Fundamentos de Economia**. São Paulo: Saraiva, 1999.

DIAS, José Pedro Sousa. A Farmácia e a História Uma introdução à História da Farmácia, da Farmacologia e da Terapêutica. Lisboa: Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa, 2005. Disponível em <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/lapnex/arquivos/files/Farmacia-e-Historia.pdf>. Acesso em 20 fev. 2014.

FOLHA DE S. PAULO. Faturamento da industria farmaceutica cresce 16%. Publicado em 15/12/2013. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/colunas/mercadoaberto/2013/12/1386182-faturamento-da-industria-farmaceutica-cresce-16.shtml>. Acesso em 20 fev. 2014.

FEBRAFARMA, Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica. A Indústria Farmacêutica no Brasil Uma Contribuição para as Políticas Públicas. São Paulo: FEBRAFARMA, 2014.

FONSECA et. al. (1997, p.90) “A orientação externa da indústria de transformação brasileira após a liberalização comercial”, Texto para Discussão n° 135, Funcex, abril.

FEIJO, C.; CARVALHO, P. G. M. (2001) “O debate sobre as produtividades industrial e as estatísticas oficiais”, Economia Aplicada, vol. 3, n° 4, outubro-dezembro.

FEIJÓ, C. A.; CARVALHO, P. G. M.; RODRIGUEZ, M. S. Concentração industrial e produtividade do trabalho na indústria de transformação nos anos 90: evidências empíricas. **Revista da Anpec**, v. 4, n°1, jan/jun 2003.

KUPFER, D. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. David **Kupfer** & Lia Hasenclever (orgs.) (2002). Rio de Janeiro: Elsevier, 2002, 640 p.

MASON, E.S. Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. **The American Economic Review**, v. 29, n°. 1, Supplement, Papers and

Proceedings of the Fifty-first Annual Meeting of the American Economic Association, p. 61-74, Mar., 1939.

OLIVEIRA, Sidney Lino de; OLIVEIRA, 2003. Josmária Lima Ribeiro de. **Varejo: o ponto de contato entre a Indústria Farmacêutica e o Paciente.** Disponível em: www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/217.pdf. Acesso em 27 jan. 2007.

SANTOS, M. **Análise Setorial: Farmácias e drogarias. Panorama setorial, horizontal e vertical.** São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.panoramasetorial.com.br/produtos/detalhe.asp:cod=PSE-0469>. Acesso em 10 de nov. 2013.

CHETOCHINE, G. **Marketing estratégico da distribuição.** São Paulo: Makron Books, 2000.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookmam, 1998.

LABINI, Paolo Sylos. Os Economistas Oligopólio e Progresso Técnico. Editora Nova Cultural, 1988.

VALADARES, J. L.; PEREIRA, M. L. P.; GONÇALVES, R. M. L. Índices de concentração industrial em hiper e supermercados do Brasil. Faculdade de Viçosa, Semana Acadêmica, 2007. Anais. Disponível em http://correio.fdvmg.edu.br/downloads/SemanaAcademica2007/Anais_Artigos/IndiceConcentracaIndustrialHiperSuperMercado.pdf. Acesso em 02 mar 2014.

SOARES, T.S.; NISHI, M. H.; OLIVEIRA, P. R. S.; SILVA, M. L. Concentração no consumo de madeira e estrutura de mercado do setor moveleiro do município de Ubá/MG. **Revista Científica Eletrônica de Engenharia Florestal**, Ano IV, N.7, Fev. 2006.

SANDRONI, Paulo. Dicionário de economia. São Paulo: Atlas, 1994.

SCHENDEL, Dan. RUMELT, Richard P. e TEECE, David J. Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda. Editora Harvard Business Press, 1994.

<http://segmercado.blogspot.com.br/2008/08/influncia-da-segmentao-de-mercado-no.html>. Este blog foi desenvolvido como atividade de pesquisa acadêmica, na disciplina de Informática Aplicada a Administração, do curso de administração, da UNISC- Campi Sobradinho/RS/Brasil Sobradinho, dia 20 de Agosto de 2008. Acadêmicos Matheus Dornelles e Aline Puntel.

<http://www.fenafar.org.br/fenafar/crf>

<http://www.fenafar.org.br/fenafar/2013-05-23-20-12-20>

<http://www.varejista.com.br/artigos/marketing/117/a-personalizacao-no-mercado-farmaceutico-brasileiro> - Por: Giuliano Bresciani

ANEXO I

Coleta de dados para pesquisa acadêmica

Esta é uma pesquisa destinada à elaboração de uma dissertação de mestrado, com o objetivo essencialmente acadêmico. Portanto, Os resultados não serão divulgados na forma de avaliação individual, mas apenas em um relatório geral, como sugerem os estudos acadêmicos.

Por gentileza, responda o questionário abaixo, conforme critérios de sua avaliação.

Categorias de avaliação:

Organização da empresa

Sobre as grandes redes de farmácias

- 1) As grandes redes possuem lojas em localizações privilegiada, em regiões de maior aglomeração e fluxo de pessoas;
- 2) Lojas com maior espaço interno e conforto para os clientes;
- 3) Estacionamento próprio;
- 4) Acesso ao crédito facilitado;
- 5) Compra direto da indústria com melhores condições de descontos;
- 6) Maior poder de compra e poder de negociação;
- 7) Capacidade de estoque maior e, portanto, mais facilidade de atender a demanda dos clientes;

Sobre as farmácias independentes:

- 1) Localização comercial em regiões de periferias com menor fluxo e aglomeração de pessoas;
- 2) Lojas menores com menos conforto para os clientes;
- 3) Estacionamento restrito e ou terceirizado;
- 4) Baixo capital próprio e restrições de acesso às linhas de crédito;
- 5) Compra de distribuidores em condições comerciais menos favoráveis;
- 6) Capacidade de estocagem reduzida pelo espaço físico e capital;

Ambiente da Empresa:

Sobre as grandes redes:

- 1) Ações comerciais em consonância com os órgãos reguladores;
- 2) Relações governamentais suportadas pelos departamentos jurídicos especializados;

- 3) Liderança nas ações de fusões, incorporações e compras das farmácias menores;
- 4) Maior poder econômico para suportar variações das políticas governamentais e regulatórias;
- 5) Poder econômico para suportar as crises do mercado;
- 6) Capacidade de expansão de filiais em curto prazo;

Sobre as farmácias independentes:

- 1) Enfrenta a mesma legislação das grandes redes com mais dificuldade de adaptação;
- 2) Menos recursos para se adaptar as variações governamentais e regulatórias;
- 3) Ausência de um corpo jurídico próprio para tratar de assuntos regulatórios;
- 4) Maior sensibilidade as mudanças no cenário econômico do país;
- 5) Restrição de crédito para reformas e expansão de filiais;

Estratégia da Empresa:

Sobre as grandes redes:

- 1) Mão de obra mais especializada e melhor remunerada;
- 2) Política de cargos e salários mais atrativa;
- 3) Parcerias com as indústrias para campanhas de aumento de vendas;
- 4) Suporte das tecnologias para gestão eficiente do negócio;
- 5) Participação intensa em feiras e exposições relacionadas às novidades do segmento;
- 6) Oferta de crédito para o consumidor através de convênios e programas de descontos;

Sobre as farmácias independentes:

- 1) Dificuldades de contratação de Mão de obra especializada;
- 2) Oferta de salários menores que a média de mercado;
- 3) Campanhas de vendas com recursos próprios;
- 4) Alto custo das tecnologias de gestão do negócio;
- 5) Dificuldades de acesso às novidades do segmento expostas em feiras e eventos do ramo;
- 6) Crédito restrito ao consumidor;

Desempenho da Empresa:**Sobre as grandes redes:**

- 1) Maior rentabilidade nas operações;
- 2) Melhor retorno financeiro para os investidores;
- 3) Maior faturamento;
- 4) Maior capacidade de re-investimentos no negócio;
- 5) Maior capacidade de permanência no mercado;
- 6) Elevado poder de compra das farmácias menores;

Sobre as farmácias independentes:

- 1) Margem de lucro mais apertadas;
- 2) Dificuldades financeiras para manter o negócio;
- 3) Restrição da capacidade de re- investimentos;
- 4) Maior fragilidade nas variações governamentais econômicas e regulatórias;
- 5) Planejamento restrito à resolução de problemas de curto prazo;
- 6) Alto risco de serem comprados pelas grandes redes;

Cada pergunta com seis possibilidades de respostas, como segue:

Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo
Totalmente	Bastante	Pouco	Totalmente	Bastante	Pouco

ANEXO II

Modelo para as Entrevistas

Nome:

Função na empresa:

()Gerente ()Subgerente ()Sócio proprietário

Sexo: ()Masculino ()Feminino

Grau de instrução:

() Fundamental completo

() Fundamental incompleto

() Médio completo

() Médio incompleto

() Superior completo

() Superior incompleto

- 1) Há quanto tempo administra o estabelecimento?
- 2) Quantos sócios têm na farmácia?
- 3) Quantos funcionários (inclusive os sócios) têm na farmácia?
- 4) Há quanto tempo esta farmácia está neste mercado?

Quanto à organização;

- 5) Como você percebe o posicionamento de sua farmácia em relação aos concorrentes no que diz respeito à localização, ao espaço físico, às condições comerciais e às linhas de crédito do mercado?

Quanto à estratégia;

- 6) Como você planeja a oferta de salário aos funcionários, a contratação de mão de obra especializada, as campanhas de vendas e as participações em feiras e eventos para garantir a atualização da sua empresa?

Quanto ao ambiente competitivo;

7) Como sua empresa se adapta à legislação, às variações regulatórias e às mudanças do cenário econômico do mercado?

Quanto ao desempenho;

8) Como você avalia os resultados operacionais de sua farmácia, bem como, a margem de lucro e a capacidade de investimentos de médio e longo prazo?

Pergunta Geral:

9) Em síntese, se permanecerem as condições gerais do negócio no setor farmacêutico, você percebe uma tendência de incorporação e de fechamento das farmácias independentes, caracterizando uma concentração do mercado em poder das grandes redes?

ANEXO III**Lista das farmácias utilizada para a pesquisa de campo:**

RAZÃO SOCIAL
DROGA LIVA LTDA
DROGARIA JB LTDA
DROG CARDEAL
DROG DO GERSON
DROG DROGACHAME
DROG E PERF LISBOA
DROG FERNANDA LTDA
DROG FLAVIA
DROG HERMELINDO
DROG PORTO FIRME
DROG VIVAFARMA
DROG VIVAFARMA
DROG. PERF. FIALHO LTDA
DROGACELSO LTDA
DROGAJA LTDA
DROGALENE LTDA
DROGAMARIO LTDA
DROGAMAXI
DROGANOVA BELVEDERE LTDA
DROGARIA AMAZONIA LTDA
DROGARIA ANDRADAS LTDA
DROGARIA BARROCA LTDA
DROGARIA BETANIA LTDA
DROGARIA BH
DROGARIA BRASILIA
DROGARIA CAMILLA LTDA
DROGARIA CURITIBA LTDA ME
DROGARIA DECAM LTDA
DROGARIA FABIANA LTDA
DROGARIA NOSSA SENHORA DA
DROGARIA NOVA SUISSA LTDA
DROGARIA OESTE LTDA
DROGARIA TAMOIOS LTDA
DROGARIA URSULA PAULINO LTDA
FARMACIA DROGANOVA LTDA
FARMAETICA LTDA
FARMALEO LTDA
FCIA SANTA GEMA COML.LTDA
ALFENAS OLIVEIRA DROGARIA PERF L
DROG COLONIA LTDA
DROG DOIS MIL LTDA ME

DROG DOLCE LTDA
DROG E CIA LTDA
DROG E PERF BEM VINDA
DROG E PERF C E L LTDA
DROG JARAGUA LTDA
DROG LACERDA SOARES LTDA
DROG LEAL LTDA
DROG MARCELINO
DROG PRISCILA LTDA
DROG RAFAELA LTDA
DROG RENASCENCA
DROG SALMAR LTDA
DROG TLC LTDA
DROG VITASANA LTDA ME