

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado

**ESTRATÉGIAS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO:
como se configuram no mercado farmacêutico?**

Erlon Campelo Câmara

**Belo Horizonte
2012**

Erlon Campelo Câmara

ESTRATÉGIAS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO:
como se configuram no mercado farmacêutico?

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e estratégia

Belo Horizonte
2012



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ERLON CAMPELO CÂMARA**

Matrícula: 770438

LINHA DE PESQUISA: TECNOLOGIAS DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. José Edson Lara

**TÍTULO: ESTRATÉGIAS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: COMO SE
CONFIGURAM NO MERCADO FARMACÉUTICO.**

DATA: 20/12/2012

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. José Edson Lara
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Caíssa Veloso e Sousa
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. José Marcos de Carvalho Mesquita
FUMEC

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Estratégia", de autoria de Erlon Campelo Câmara, sob a orientação do Professor Doutor José Edson Lara, apresentada ao Curso de Mestrado em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, intitulada: "ESTRATÉGIA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: como se configuram no mercado farmacêutico?".

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 30 de novembro de 2012.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

Aos meus pais, Luiza e Bonifácio, que dedicaram suas vidas a cuidar dos seus filhos. Pelos valores, ensinamentos e amor, obrigado!

*Salve as folhas brasileiras
Oh salvem as folhas pra mim
Se me der a folha certa
E eu cantar como aprendi
Vou livrar a Terra inteira
De tudo que é ruim
Eu sou o dono da terra
Eu sou o caboclo daqui*

Jota Velloso

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram para esta conquista.

Ao Nosso Senhor Jesus, Nosso Senhor do Bonfim, Nosso Deus, salve Nosso Pai Oxalá, criador, protetor e fonte de toda minha inspiração. Obrigado pela vida e pelos dons recebidos.

Ao meu orientador, professor José Edson Lara, que me recebeu de braços abertos. Obrigado pela ajuda, pela dedicação e pelos ensinamentos dados.

A todos os meus professores, grandes mestres, sempre prontos para nos ajudar.

À professora Aleixina, pelos ensinamentos durante a vivência.

A toda a minha família, porto seguro e certo de todas as horas.

Ao Jinho, companheiro, parceiro e amigo.

Às minhas amigas Rê, Pauline, Val e Raquel, pela força e amizade.

Aos companheiros do mestrado, Wellington, Carlito, Sidney, Cristiane e Silmara. Com vocês esse tempo ficou muito melhor.

A toda a equipe de trabalho do IEP/Santa Casa, pela compreensão às minhas faltas. Sem saber, vocês me ajudaram muito.

A Aleida e a Vanuza, que foram muito importantes na etapa final desse trabalho.

A todos os meus queridos alunos, com quem eu divido meu conhecimento e recebo um enorme carinho de volta.

RESUMO

A orientação para o mercado tem sido utilizada para explicar o desempenho das organizações. Empresas que seguem esse tipo de orientação estão voltadas para atender às necessidades dos clientes, proporcionando vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Esta dissertação se propôs a investigar essa preposição no varejo farmacêutico. O mercado apresenta alguns indicadores que justificam esta investigação, como o volume de vendas e o fato de o Brasil ser um dos 10 maiores mercados do mundo deste segmento. O local selecionado para a pesquisa atende à necessidade básica de ser muito turbulento em função da concorrência. Para realização deste trabalho, adotou-se o modelo proposto por Jaworski e Kholi (1993), com base no qual as empresas que se orientam para o mercado precisam apresentar geração de inteligência, disseminação da inteligência e resposta ao mercado. Investigou-se a performance do modelo no varejo das micro, pequenas e médias farmácias localizadas na cidade de Belo Horizonte. Isso porque a força cada vez maior das grandes farmácias e redes pode enfraquecer e até provocar sua falência. O objetivo aqui foi investigar como se configuram as estratégias de orientação ao mercado no pequeno varejo farmacêutico. Esta pesquisa pode ser considerada um estudo descritivo tipo *survey*, com abordagem quantitativa e qualitativa. Foram aplicados questionários e realizadas entrevistas com os gestores desse varejo. Pode-se considerar, a partir dos resultados obtidos, que o modelo precisa de ajustes para explicar de forma satisfatória a orientação para o mercado desse varejo.

Palavras-chave: Orientação para o mercado. Mercado farmacêutico. Varejo farmacêutico. Estratégia de orientação para o mercado. Estratégia do setor de farmácia

ABSTRACT

Market orientation has been used to explain organizations' performances. Market-oriented companies (businesses) focus on satisfying their clients' needs, providing a competitive advantage compared to competitors. This study aimed to investigate this proposition in the pharmaceutical retail sector. This market presents some indicators that justify this investigation, such as: sales turnover and the fact that Brazil is a one of the ten largest markets in the industry worldwide. The research was carried out in a location that is turbulent in terms of competition, which is a basic condition for this study. For this research we used a model proposed by Jaworski & Kholi (1993), in which market-oriented businesses need to present intelligence generation and dissemination and market response. We analyzed the retail model of micro, small and medium drugstores in the city of Belo Horizonte. The increasing strength of the large drugstores and drugstore chains can weaken or even cause bankruptcy of the smaller businesses. Therefore, our aim was to investigate how market-oriented strategies in the small drugstore market take shape. This work can be considered a descriptive survey, including quantitative and qualitative approaches. Questionnaires were applied and interviews taken with the segment's managers. From the results we can conclude that this model needs adjustments to satisfactorily explain the market-orientation in this segment

Key words: Market orientation. Pharmaceutical market. Pharmaceutical retail, Market-oriented strategies. Strategy for the pharmaceutical segment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias deliberadas emergente	26
Figura 2 - Esquema de classificação das instituições varejistas	33
Figura 3 - Representação do modelo de orientação para o mercado	44
Figura 4 - Modelo de orientação para o mercado de Day	48
Figura 5 - Cadeia de suprimentos da área farmacêutica.....	57
Figura 6 - Esquema representativo da cadeia logística da rede farmacêutica	57
Figura 7 - Representação da frequência do número de farmácias por região na cidade de Belo Horizonte	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes, quanto ao cargo ocupado	77
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes, quanto ao sexo	78
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes, quanto ao nível de formação acadêmica	78
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes, quanto ao tempo de experiência na função exercida	79
Gráfico 5 - Distribuição das empresas participantes da pesquisa, quanto ao número de funcionários	79
Gráfico 6 - Distribuição das empresas participantes da pesquisa, quanto ao tempo de mercado	80
Gráfico 7 - Distribuição das empresas participantes, quanto ao número de sócios	80
Gráfico 8 - Distribuição das empresas participantes, quanto ao fato de pertencer a alguma rede	81
Gráfico 9 - Distribuição das empresas participantes, quanto ao fato de realizar planejamento estratégico.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os "5Ps da estratégia	25
Quadro 2 - Relações de trabalho sobre orientação para o mercado que utilizaram a escala MARKOR	46
Quadro 3 - Listagem de leis, portarias, resoluções e decretos que regulamentam o mercado farmacêutico	67
Quadro 4 - Construtos, indicadores e perguntas da pesquisa	82
Quadro 5 - Caracterização dos entrevistados/farmácia	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação da 10 maiores indústrias farmacêuticas em participação do mercado no ano de 2008.....	56
Tabela 2 - Regiões de Belo Horizonte com sua extensão territorial, densidade demográfica, número de habitantes e número de farmácias e média de habitantes por farmácia	60
Tabela 3 - Estatística descritiva construto e subconstruto	89
Tabela 4 - Estatística descritiva dos indicadores formadores do construto geração de inteligência de mercado.....	89
Tabela 5 - Estatística descritiva dos indicadores formadores do construto disseminação de inteligência de mercado.....	90
Tabela 6 - Estatística descritiva dos indicadores formadores do construto resposta ao mercado.....	90
Tabela 7 - Estatística descritiva dos indicadores comparação segmento número de funcionários	91
Tabela 8 - Estatística descritiva dos indicadores comparação segmento tempo de mercado	92
Tabela 9 - Estatística descritiva dos indicadores comparação número de sócios	93
Tabela 10 - Estatística descritiva dos indicadores pertence a alguma rede.....	93
Tabela 11 - Estatística descritiva dos indicadores comparação segmento realiza planejamento estratégico	94
Tabela 12 - Dados ausentes e valores extremos	96
Tabela 13 - Distância <i>Mahalanobis</i>	97
Tabela 14 - Teste <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	98
Tabela 15 - Análise de dimensionalidade do construto geração de inteligência de mercado	99
Tabela 16 - Análise de dimensionalidade do construto disseminação de inteligência de mercado.....	100
Tabela 17 - Análise de dimensionalidade do construto disseminação de inteligência de mercado	100
Tabela 18 - Análise de dimensionalidade do construto resposta ao mercado	101
Tabela 19 - Análise de dimensionalidade do construto resposta ao mercado	101
Tabela 20 - Coeficiente <i>Alfa de Cronbach</i> para indicadores e construtos da escala.....	103
Tabela 21 - Formação dos construtos e subconstrutos.....	103
Tabela 22 - Correlação entre os indicadores e construto geração de inteligência	105
Tabela 23 - Correlação entre os indicadores e construto geração de inteligência 1	105
Tabela 24 - Correlação entre os indicadores do subconstruto resposta ao mercado 1	105

Tabela 25 - Correlação entre os indicadores do subconstruto resposta ao mercado 2	106
Tabela 26 - Correlação entre os indicadores RM1 e RM5	106
Tabela 27 - Correlação entre os indicadores, construtos e subconstrutos.....	106
Tabela 28 - Modelo de regressão formado com os indicadores, construtos e subconstrutos	109
Tabela 29 - Coeficientes da regressão múltipla	109
Tabela 30 - Modelo de regressão formado com os indicadores, construtos e subconstrutos	110
Tabela 31 - Coeficientes da regressão múltipla modelo 2.....	110
Tabela 32 - Modelo de regressão formado com os indicadores, construtos e subconstrutos	111
Tabela 33 - Coeficientes da regressão múltipla modelo 3.....	111

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABAFARMA - Associação Brasileira do Atacado Farmacêutico
Anpad - Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CFF - Conselho Federal de Farmácia
CRF - Conselho Regional de Farmácia
GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*
GF - Grupos farmacêuticos
GRUPEMEF - Grupo dos Profissionais do Mercado Farmacêutico
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES - Instituição de Ensino Superior
MIP - Medicamentos Isentos de Prescrição
MPes - Micro e pequenas empresas
OM - Orientação para o mercado
OMS - Organização Mundial de Saúde
OTC - *Over the counter*
P&D - Pesquisa & Desenvolvimento
PE - Planejamento estratégico
PIB - Produto Interno Bruto
RE - Redes organizacionais
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*
SUS - Sistema Único de Saúde
TRIPS - *Trade-Related of Intellectual Property Rights*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Apresentação do problema e pergunta problema.....	20
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo geral	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 Justificativa	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 Estratégia.....	25
2.1.1 Definições e contextos	25
2.1.2 O uso da estratégia no contexto das MPEs	29
2.2 Varejo	31
2.2.1 Contextos e definições sobre o varejo.....	31
2.2.2 Concepções sobre o varejo no contexto brasileiro	36
2.2.3 Configurações e conceitos sobre as redes	38
2.2.4 Estratégias de varejo	41
2.3 Orientação para o mercado.....	43
3 REFERENCIAL MORFOLÓGICO: APRESENTANDO A AMBIÊNCIADO ESTUDO	51
3.1 Cenário Farmacêutico no Brasil	51
3.2 A indústria farmacêutica	53
3.3 Varejo farmacêutico	56
3.4 Varejo Farmacêutico de Belo Horizonte.....	65
3.5 Varejo das pequenas e das grandes farmácias - no contexto nacional e na cidade de Belo Horizonte	66
3.6 Regulação sobre o funcionamento das farmácias e nas ações de promoção no setor.....	68
4 METODOLOGIA	72
4.1 Tipos de pesquisa quanto à abordagem.....	72
4.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins e aos meios	73
4.3 Universo da amostra, unidade de análise, unidade de observação e os os sujeitos pesquisados	74
4.4 Técnica de coleta de dados.....	75
4.5 Técnica de análise de dados	77
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	78
5.1 Fase qualitativa	78
5.2 Fase quantitativa	82
5.2.1 Perfil da amostra	82
5.2.2 Análise preliminar dos dados	89

5.2.3 Análise da normalidade e da linearidade	94
5.2.4 Análise da unidimensionalidade.....	97
5.2.5 Confiabilidade das escalas	98
5.2.6 Análise das correlações	102
5.2.7 Análise da regressão.....	104
5.2.8 Estatística descritiva.....	107
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
REFERÊNCIAS	117
APÊNDICES.....	127

1 INTRODUÇÃO

A orientação para o mercado (OM) tem sido utilizada a partir da década de 1990 pela academia, principalmente na área de *Marketing*, para explicar o desempenho organizacional (PERIN; SAMPAIO; FALEIRO, 2004). Muitos empresários e gerentes têm se esforçado para inculcar em seus funcionários a importância da aproximação com seus clientes e da tomada de decisões em relação aos concorrentes, a partir do mercado (DAY, 2001). Esse esforço pode ser explicado em função do sucesso de organizações que se orientam dessa forma e mantêm um relacionamento mais qualificado com seus clientes.

Em 1960, a *Harvard Business Review* publicou artigo de Theodore Levitt, em que o autor explica que o fracasso das empresas estava em não focar no atendimento das expectativas dos clientes, deixando de apresentar produtos e serviços para essas necessidades. O primordial nesse caso não era a produção de bens e serviços, e sim a aquisição de clientes (URDAN; ROCHA, 2006).

As necessidades e as expectativas dos clientes alteram continuamente e evoluem ao longo do tempo. As empresas devem monitorar constantemente essas mudanças e apresentar respostas e soluções para novas necessidades. Ou seja, devem estar orientadas para o mercado (JAWORSKI; KHOLI, 1993).

No Brasil, a preocupação das empresas em buscar atender às necessidades dos clientes e em se orientar nesse sentido teve seu início no princípio da década de 1990. Antes, havia uma acomodação dos participantes, principalmente, em função do ambiente menos competitivo. Foi nesse período que o mercado sofreu forte interferência governamental na economia e proteção contra a concorrência externa. Como resultado verificou-se maior concorrência das empresas que operavam no país. Deve-se considerar que era baixo o nível de expectativa dos consumidores brasileiros e que as empresas apresentavam baixo grau de orientação para o mercado. Esse panorama foi alterado com rapidez, passando a exigir novas respostas das empresas (URDAN; ROCHA, 2006).

Empresas que operam em mercados turbulentos e competitivos são mais susceptíveis a apresentar modificações em seus produtos e serviços. Nesse caso, o contrário é verdadeiro: empresas em ambientes menos competitivos e turbulentos são pouco exigidas de seus clientes. Isso sugere que empresas orientadas para o mercado são mais provavelmente encontradas em mercados turbulentos e competitivos (JAWORSKI; KHOLI, 1993).

Parece ser consenso entre Day (2001) e Perin (2001) sobre a necessidade de que as empresas se orientem para o mercado. Mas isso não apresenta garantias de vantagem competitiva. Nos ambientes competitivos e dinâmicos, é essencial que as empresas tenham habilidades de aprendizagem para se orientarem para o mercado no longo prazo (PERIN, 2001).

Dessa forma, ter uma OM, é essencialmente, uma forma de obter vantagem competitiva, pois possibilita que a empresa entenda à necessidade dos clientes e ofereça produtos e serviços para atender a essas necessidades (JAWORSKI; KHOLI, 1993).

Para obter a vantagem competitiva, uma empresa não pode olhar apenas para o ambiente externo. É necessário dirigir um olhar criterioso para os processos internos, suas forças e fraquezas, chamados nesse sentido de "recursos" e "capacidades". Estes incluem os ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais usados para entregar o serviço ou fabricar o produto. A empresa precisa também gerar valor, apresentar baixa capacidade de imitabilidade do seu produto, utilizar recursos raros e ser organizada para explorar os recursos e capacidades internas (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Em outra análise, a vantagem competitiva está diretamente associada à relação, disposição dos consumidores em pagar *versus* seus custos. Para ampliar essa abordagem, admite-se o conceito de valor agregado, de modo a integrar a vantagem e a desvantagem competitiva. Para obter-se vantagem competitiva ou valor agregado maior que os concorrentes, as empresas precisam criar práticas distintas daquelas realizadas diariamente (GHEMAWAT, 2005).

Outra abordagem considera o fato de as empresas orientadas para o mercado apresentar vantagens sobre as demais. O aumento de sua lucratividade já foi demonstrado em vários trabalhos, como aquele que aponta o fato de serem 31% mais lucrativas que as empresas voltadas para si mesmas. Já aquelas que tinham uma orientação para o mercado, mas não davam atenção às concorrências mostraram ser 18% mais lucrativas que as voltadas para si mesmas (DAY, 2001).

A orientação para o mercado e o desempenho da organização têm sido demonstrados por vários trabalhos de forma positiva, sendo frequente a ocorrência de melhorias de desempenho relacionadas à orientação para o mercado (PAIN, 2010).

Paim (2010) detectou que a grande concentração de trabalhos neste campo está no setor de serviços e/ou nas empresas de manufatura. Reconhece-se uma carência de estudos voltados para o setor varejista que abordem essas análises. Na perspectiva do varejo, há uma evolução quanto a sua importância e crescimento nos últimos anos. A globalização, a modificação dos cenários econômicos e sociais no País, a inserção dos novos consumidores das classes C, D e E e a entrada de empresas estrangeiras ajudam a compreender esse progresso. O varejo farmacêutico, que é objeto desse trabalho, se comporta de maneira semelhante com relação ao crescimento do setor, ao aumento e fortalecimento das redes, às mudanças nas exigências dos consumidores e à concorrência mais acirrada.

A realização desta pesquisa vem do desejo de suprir, de algum modo, a lacuna existente neste campo. Sua relevância amplia-se com a escolha do setor varejista farmacêutico, que é pouco explorado com base nessa abordagem.

O modelo teórico utilizado na pesquisa foi aquele proposto por Jaworski e Kholi (1993), o qual se baseia na identificação das empresas que se orientam para o mercado. Para isso, foi criado um questionário a partir das três características deste modelo: geração da inteligência, disseminação da inteligência e resposta ao mercado. Para a caracterização das empresas, promoveu-se uma pesquisa de campo censitária com farmácias de micro, pequeno e médio porte, utilizando questionários. A intenção foi avaliar se as empresas pesquisadas se orientam para o mercado, considerando as três características, ou construtos, propostos.

1.1 Apresentação do Problema e Pergunta da Pesquisa

Para Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), um problema de pesquisa deve apresentar indagações referentes à relação entre duas ou mais variáveis, as quais devem apresentar diferentes aspectos da conduta dos indivíduos. As variáveis aqui apresentadas são: estratégias de orientação para o mercado das farmácias de Belo Horizonte e sua resposta ao mercado.

Nos últimos anos, tornou-se crescente a formação de redes e de grupos farmacêuticos (GF), que passaram a ter participação no mercado varejista, principalmente nas grandes cidades. Estudo de Oliveira (2011) mostra que as maiores redes detêm em torno de 46% do mercado, com mais de 5.000 lojas (OLIVEIRA, 2011).

A participação no mercado das redes, em geral, situa-se entre 6% a 7% no total de lojas no Brasil, porém sua participação no volume de vendas é muito expressiva, chegando a 25% (PARENTE, 2000).

Tem-se um novo contexto para compreender este negócio, pois as redes possuem maior capacidade de compra, distribuição, armazenamento, entrega dos produtos em domicílio e realização de campanhas publicitárias de massa. Portanto, elas conseguem apresentar um diferencial competitivo em relação às lojas menores. Algumas consequências dessa formação em redes são: diminuição, enfraquecimento e risco de falência das farmácias de pequeno porte, aumento da competitividade e adoção de práticas agressivas nas vendas.

Sobre a perspectiva das micro e pequenas empresas (MPEs), um grave problema que pode resultar em falência é a falta de preparo para dominar a gestão do seu negócio, deixando-o vulnerável e com baixa competitividade em relação às grandes empresas. Uma das alternativas para esse problema seria a associação em redes (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

A partir das explicações e dos detalhamentos contidos no decorrer deste trabalho, alguns aspectos do problema norteador desta pesquisa ficam assim apresentados: *Como se configuram as estratégias orientadas para o mercado das farmácia (MPes) da cidade de Belo Horizonte?*

Assim, o problema proposto configura-se com duas variáveis: estratégia de orientação para o mercado em empresas do varejo e sua resposta de mercado diante dessa orientação. As variáveis serão apresentadas a partir das condutas dos indivíduos pesquisados - proprietários e gerentes das farmácias do pequeno (MPes) varejo.

Para responder à pergunta proposta e alcançar os objetivos, foi utilizado o modelo teórico de Jaworski e Kholi (1993), constituído a partir de um questionário com a escala de MARKOR. Nela, foram avaliados os três construtos teóricos: geração da inteligência, disseminação da inteligência e responsividade, ou resposta, ao mercado.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como se configuram as estratégias de orientação ao mercado no varejo farmacêutico na cidade de Belo Horizonte, MG.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar e analisar a geração de inteligência, disseminação da inteligência e a capacidade de resposta do mercado das estratégias de orientação para o mercado farmacêutico na cidade de Belo Horizonte;
- b) Comparar as três modalidades de estratégia;
- c) Analisar e identificar a relação de dependência entre orientação para o mercado e geração da inteligência e disseminação da inteligência e capacidade de resposta do mercado farmacêutico.

1.3 Justificativa

A escolha do tema se justifica em função de sua relevância em termos empíricos e teóricos. Na justificativa teórica, discorre-se sobre a falta de pesquisas no Brasil no ramo farmacêutico. Para a definição do campo abordado - o setor varejista farmacêutico -, são apresentados alguns indicadores econômicos e realiza-se uma comparação com outros segmentos.

As lacunas na literatura sobre esse campo demandam a realização de pesquisas empíricas e a ampliação do conteúdo, como visto em Sampaio (2000) e Perin (2002), citado por Perin, Sampaio e Faleiro (2004). A aplicação do construto *orientação para o mercado* tem sido realizada em diversos estudos envolvendo diferentes indústrias, setores e contextos culturais.

Em trabalho recente, Furtado e Franco (2011) enveredaram-se pelo segmento farmacêutico como contexto de investigação e depararam-se com o mesmo problema: poucos artigos e publicações específicas.

Os contextos em que os pesquisadores brasileiros têm se debruçado para investigar o tema são diversos. Dentre os setores que ganharam maior enfoque citam-se: o calçadista, o varejo de confecções, o vinícola, a indústria eletrônica e as Instituições de Ensino Superior (IES) (URDAN; ROCHA, 2006). Contudo, há ainda vários segmentos e contextos a explorar nessa linha teórica. Na pesquisa realizada no banco de artigos da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), isso fica explícito (Quadro 1 do referencial teórico e APÊNDICE A). Outro ponto relevante é a concentração das pesquisas em algumas regiões do País, com destaque para o grande número de publicações oriundas do Rio Grande do Sul.

Urdan e Rocha (2006), ao avaliarem este campo de pesquisa, analisaram as principais publicações da área e apresentaram perspectivas futuras de orientação para o mercado. Eles sugerem a realização de estudos que aumentem a variabilidade das variáveis de orientação des seus antecedentes e suas possíveis

consequências e o aumento da robustez das análises estatísticas, e além de “reunir uma gama suficientemente grande de empresas que apresentem situações bem distintas nesses construtos” (URDAN; ROCHA, 2006, p. 58).

O varejo farmacêutico é um dos mais lucrativos e rentáveis na atualidade. Oliveira (2011) destaca que ocorreu uma expansão nesse mercado de artigos farmacêuticos, médicos e de perfumaria, em 11,8%. Já o comércio em geral, no mesmo período, cresceu 5,9%. A expansão do varejo de artigos farmacêuticos, médicos e de perfumaria foi de 11,8% em 2009, segundo o Instituto de Geografia e Estatística (IBGE), enquanto o comércio de forma geral cresceu 5,9%.

Desde 1997, o mercado farmacêutico vem apresentando crescimento contínuo. É um dos mais lucrativos do mundo, ocupando em 2008 a nona posição no *ranking* dos mercados globais. Foram registradas nesse ano vendas de US\$17,13 bilhões de dólares (PALMEIRA FILHO; CAPANEMA, 2010).

No relatório do *Global Entrepreneurship Monitor*¹ (GEM) o tipo de atividade que apresentou maior índice de crescimento em 2010 foi o setor de comércio varejista, com 16,5%. As taxas de crescimento em comparação com o mesmo período do ano anterior foram: 28% para o setor varejista, 15% para a indústria de transformação, 11% para o setor de alojamento e alimentação e 54% para os demais setores envolvidos (GEM, 2010).

A produção de artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria registrou crescimento de 9,7% em relação a 2010. Essa atividade ocupou a terceira posição do comércio varejista, ficando atrás apenas dos segmentos de móveis e eletrodomésticos, com 45,6%, e do segmento de hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo, com 27,3% da taxa anual de varejo. Na análise do volume de vendas, a produção de artigos farmacêuticos alcançou o terceiro melhor desempenho, apresentando variações positivas de 1,3%. Esse desempenho foi provocado pela estabilidade do emprego, pela expansão dos

¹ GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) – projeto de pesquisa sem fins lucrativos que tem por objetivo a geração e divulgação de informações sobre a atividade empreendedora em âmbito mundial.

salários e do crédito e pelo caráter essencial e permanente desses produtos (GEM, 2010).

Pretende-se com este trabalho contribuir com pesquisas sobre estratégias voltadas para o mercado no contexto do setor farmacêutico, contribuir com gestores e proprietários de farmácias e outros segmentos, quando aplicáveis, na discussão dos caminhos a serem adotados para a definição das estratégias da empresa e oferecer propostas para novos estudos desta linha, dada a sua relevância econômica, social e acadêmica.

Esta pesquisa compõe-se de seis capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo desenvolve-se o marco teórico, que foi dividido em três pilares: estratégia, varejo e orientação para o mercado. No terceiro capítulo, dedica-se à descrição da ambiência da pesquisa, contextualizando-se o cenário farmacêutico, a indústria farmacêutica e o varejo das pequenas e grandes farmácias.

No quarto capítulo, discutem-se as escolhas metodológicas da pesquisa. No quinto capítulo, procede-se à apresentação dos resultados. No sexto capítulo, formulam-se as considerações finais, apresentando as limitações do estudo e as contribuições para novas pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo discorre sobre os três pilares teóricos que orientam a pesquisa. Primeiro, discute-se o conceito de estratégia, de forma geral, perfazendo uma revisão sobre o tema. Em seguida, apresentam-se os conceitos e as preposições sobre varejo. Por fim, descrevem-se os elementos de compreensão da orientação para o mercado e a delimitação do construto que é relevante para essa pesquisa.

2.1 Estratégia

Este capítulo se faz necessário para ajudar na fundamentação desta pesquisa, pois são apresentados alguns conceitos sobre estratégia a para delimitação do estudo. Em seguida, discute-se o uso de estratégias no contexto das MPEs e a aplicação das estratégias no varejo.

2.1.1 Definições e Contextos

O termo *estratégia* vem sendo definido por diversos autores (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006; MINTZBERG *et al.*, 2006; GHEMAWAT, 2005; JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007). É usado na prática gerencial de forma ampla, livre e, por vezes, em demasia. Ao se debruçar sobre o tema, a primeira pergunta relevante diz respeito a seu conceito. Afinal, o que é estratégia?

É provável que este conceito tenha surgido na área militar, a partir de estratégias de guerra. Foi por volta do ano 500 a. C. que Sun Tzu, na China, escreveu a "Arte da Guerra", livro que serve de inspiração para quem se envereda neste campo e um guia de cabeceira sobre a prática gerencial.

Um dos autores constantemente visitados em artigos, teses e dissertações, Mintzberg *et al.* (2006) afirma que estratégia se trata de “uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma e frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 101).

A estratégia é vista sob cinco definições: plano, padrão, posição, perspectiva e truque (ou pretexto). São conhecidas como os “5Ps” da estratégia, do inglês: *plan*, *pattern*, *position*, *perspective* e *ploy* (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Quadro 1 – 5Ps da estratégia

5 “Ps”	Principais características	Exemplo
Plano	Apresenta ações estabelecidas previamente. Oferece diretriz, caminhos. Tem reação intencional. Os planos podem ser gerais ou específicos. É uma estratégia pretendida.	Alcançar um nicho de mercado.
Padrão	É criado um padrão de funcionamento da organização. Pode ser pretendido ou não. É um comportamento por um determinado tempo onde as ações seguem um padrão definido. É uma estratégia realizada.	Oferecer apenas uma opção do produto para o cliente.
Posição	É uma forma de localizar uma organização no ambiente interno e externo. É uma combinação entre organização e ambiente, ou seja, entre os contextos internos e externos. Essa estratégia olha para fora da organização.	Montar uma empresa em região reconhecida por segmento de mercado.
Perspectiva	É uma maneira de olhar para mundo a partir de um ponto, ou perspectiva. É a “personalidade” da organização. Tem a estratégia como um conceito para a empresa. É compartilhada coletivamente. Essa estratégia olha para dentro da organização	Uma empresa se tornar referência pelos seus serviços de <i>telemarketing</i> .
Truque ou Pretexto	É uma manobra para “enganar” ou superar um concorrente/oponente.	Uma empresa anunciar sua expansão com a intenção de atrair investidores.

Fonte: Adaptado pelo autor (MINTZBERG *et al.*, 2006)

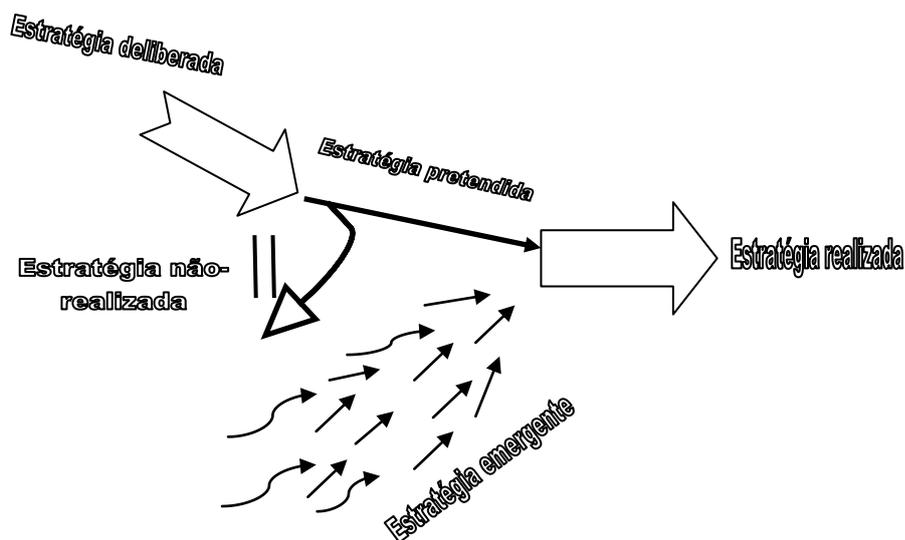
A ideia de adotar as definições do “5Ps”, pode ser empregada para explicitar o comportamento de muitas organizações. Ou seja, cada uma delas pode ser usada em determinado contexto. Enfim, todas têm sua validade.

As estratégias de uma empresa são baseadas em atividades únicas. Têm que ser diferentes uma das outras e representar valor para sua escolha. Podem, também, significar um modelo ou plano que contemple a organização em um sentido único (MINTZBERG *et al.*, 2006).

As estratégias vistas como planos ou padrões podem se compreendidas, uma como o futuro para a organização e a outra como um passado já adotado. Ou, simplesmente, como estratégias pretendidas e realizadas. As intenções planejadas ou alcançadas são chamadas de “estratégias deliberadas” e as que não foram realizadas, de “estratégias irrealizadas”. Uma terceira condição compreende aquelas

estratégias que não eram pretendidas, mas foram realizadas, as quais essas são denominadas de "estratégias emergentes" (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006).

Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2006 , p.18)

As estratégias são deliberadas quando as rotas e os planos são formatados, têm caráter prescritivo e constituem cenários claros de escolha dos caminhos a serem percorridos e, por vezes, metodizados, os quais são considerados e conhecidos como os "fatores externos". Quando há uma mudança nestas rotas ou surgem novos elementos externos, a prescrição dos planos dá lugar à descrição de sua formulação. Outros atores passam a fazer parte das ações além da alta administração, configurando-se como elementos das chamadas "estratégias emergentes" (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Numa análise distinta, a estratégia é compreendida como uma maneira de a empresa obter vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Mede a capacidade de uma empresa de se diferenciar das demais. Cabe a cada uma delas escolher os recursos necessários para obter essa vantagem (PRAHALAD; MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Nessa perspectiva, a estratégia é uma maneira de enfrentar a competição. Dependendo do setor, o entendimento de concorrentes é estendido para:

fornecedores, novos entrantes, clientes e produtos. O nível de competição depende de cinco forças básicas, popularmente chamadas de "As cinco forças de Porter": o setor com suas manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes; a ameaça de produtos ou serviços substitutos; o poder de negociação dos clientes; ameaça de novos entrantes; e o poder de negociação dos fornecedores (PORTER, 2004).

Em uma tentativa de aglomerar as principais características associadas à estratégia, Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 42), definem: “a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagens em um ambiente de mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos *stakeholders*”.

Pode-se notar que conceito de estratégia vem se modificando ao longo dos anos e tem sentidos distintos de acordo com o ambiente e períodos em que foram criados. Ghemawat (2005), sugere que sejam examinadas as contribuições de cada período e não vê propósito em estabelecer um conceito geral, e sim um exame sobre essa história.

No ambiente empresarial altamente competitivo, são comuns as práticas de mercado agressivas, como: preços com margens de lucro apertadas, altos investimentos em propaganda e ações de *marketing*, pesquisas de mercado, lançamento de novos produtos e serviços, fusões e aquisições e investimentos em tecnologia. Para alcançar uma participação representativa neste mercado, as empresas passaram a contar com novas ferramentas e práticas gerenciais. Para lidar neste ambiente repleto de incertezas, tornou-se usual que as empresas façam seu plano de trabalho estratégico, ou planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2009).

A forma como comumente são aplicados os conceitos da estratégia está reunida em planos estratégicos, que nada mais são do que normas, caminhos e manuais, geralmente, feitos pelos gestores, gerentes, coordenadores e principais representantes de uma empresa (OLIVEIRA, 2009).

Se todo caminho é uma escolha e para cada escolha abandonam-se outros caminhos, o planejamento estratégico (PE) contempla os caminhos a serem percorridos. São traçados planos, rotas, metas e diretrizes para percorrer o caminho definido. Porter, comumente citado nesta temática, diz que as empresas não devem oferecer tudo para todos os tipos de clientes. Para ele, isso é um sinal de mediocridade. Dessa forma, cada empresa precisa escolher um caminho e fazer uma opção se quiser obter vantagem competitiva (MINTZBERG *et al.*, 2006).

O planejamento estratégico, depois de realizado, deve ser formalizado, decomposto em ações, articulado internamente e racionalizado. Mintzberg (2004) elencou funções do PE:

- As organizações devem planejar para coordenar suas atividades.
- As organizações devem planejar para assegurar que o futuro seja levado em consideração.
- As organizações devem planejar para ser “racionalis”.
- As organizações devem planejar para controlar (MINTZBERG, 2004. p. 28).

2.1.2 O uso de estratégia no contexto das MPEs

Nos últimos 30-40 anos, são perceptíveis a separação e consolidação do modelo e a concepção das pequenas e grandes empresas no Brasil. A distinção entre pequenas e grandes está alicerçada nos contextos social e econômico. Suas variáveis são notáveis, revelando as diferenças quanto a: forma de gestão, ferramentas de processos e controle, produção e perfil dos consumidores e dos empresários. Para a academia, as pequenas e as médias empresas ainda são analisadas sob a ótica das grandes. São tratadas como "pequenas grandes empresas" como se um dia devessem se tornar grandes. Dessa forma, há um interesse em estudar as influências do planejamento estratégico nas pequenas empresas (ESCRIVÃO FILHO, 2008; OLIVEIRA; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2010).

Nas empresas de grande porte, os desafios diante de um ambiente competitivo e com práticas agressivas de mercado são realidades frequentemente enfrentadas pelos executivos. Mesmo assim, são comuns as falências e as dificuldades gerenciais. No caso das pequenas e médias empresas (MPEs), a situação tende a

ser muito mais delicada, e os riscos de falência se tornam mais evidentes, havendo constante luta para a sua sobrevivência.

Silva (2008) entende que as MPEs são essenciais para a economia de um país. No Brasil, segundo Souza (2002), as MPEs absorvem, aproximadamente, 65% da mão de obra e representam cerca de 98% de todas as empresas registradas” (SOUZA, 2002).

O autor cita que no Brasil, aproximadamente, 60% das MPEs encerram suas atividades antes de completarem seu primeiro ano, com base em pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e pela Vox Populi (2007). Apesar do potencial empreendedor do brasileiro, as dificuldades encontradas para a abertura de um negócio apresentam um dos piores índices do mundo. Em 2006, a abertura de uma empresa consumia, em média, 152 dias (SILVA, 2008).

No Brasil, as MPEs convivem em um ambiente hostil, em que a mortalidade é alta e as adaptações seletivas incluem dificuldades em relação às políticas governamentais normativas e ao empreendedorismo por necessidade. A mortalidade prematura de empresas no País tem sido uma das preocupações da sociedade, principalmente para as entidades que desenvolvem programas de apoio ao segmento de pequeno porte, como é o caso do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (SILVA, 2008).

A caracterização de pequena, média e grande empresa apresenta várias definições amplas e não há consenso entre os autores. As mais comuns as separam de forma qualitativa ou quantitativa. Este trabalho não tem o propósito de entrar nestes meandros, optando por adotar o critério usado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo SEBRAE na classificação das empresas de serviços, com base na qual a microempresa têm até nove empregados; a pequena, de 10 a 49; e a média, de 50 a 99.

O estudo de Silva e Souza (2007) amplia a ideia do comportamento das MPEs. As estratégias são estabelecidas a partir do entendimento de seus proprietários/dirigentes sobre o comportamento do mercado, e, em seguida,

adaptam os objetivos e o funcionamento da empresa. Dessa forma, as estratégias adotadas não consideram possíveis eventos futuros, impedindo que a empresa adote medidas para antever eventos distantes.

Silva e Souza (2007) corroboram com o contexto ao explicarem que há um número expressivo de novas empresas no Brasil, colocando o País entre os que mais empreendem no mundo. Apesar do crescente número de novas empresas, muitas destas encerram suas atividades antes de completarem dois anos de funcionamento. Isso pode ser explicado em função de as pequenas empresas serem diretamente atingidas por fatores internos e externos e de terem baixo poder de barganha, por possuírem menos recursos que as grandes.

A maioria dos problemas das pequenas empresas, cerca de 80%, são de origem estratégica. Enquanto o restante, 20%, é por falta de recursos. Mesmo as pequenas apresentando flexibilidade (SILVA; SOUZA, 2007).

Oliveira (2009) destaca que as MPEs vivenciam muitas dificuldades, como o acesso ao crédito, às tecnologias gerencial e científica, a treinamentos e a informações básicas sobre seu negócio. Por isso, elas tendem a ser atingidas mais fortemente nos processos de mudanças. Porém, muitas dessas empresas vêm buscando alternativas para sobreviver nesse mercado competitivo e globalizado (OLIVEIRA, 2009).

2.2 Varejo

Compreender o tipo de negócio com base no qual será realizada esta pesquisa - caso, o varejo - é o objetivo deste capítulo. Aqui, apresentam-se alguns contextos e definições sobre o varejo, as aplicações ao mercado brasileiro e o uso de estratégia neste segmento de mercado.

2.2.1 Contextos e Definições sobre o Varejo

As definições sobre o varejo convergem para uma direção em comum, estabelecendo, dessa forma, um consenso conceitual. As vendas do varejo se

diferem do atacado. Enquanto o atacadista vende para empresas, pessoa jurídica, o varejo vende para pessoa física. São apresentadas nesta seção um embasamento conceitual, os tipos de varejo e suas implicações e perspectivas.

O varejo é o comércio de serviços e/ou produtos para o consumidor final, compreendendo todas as atividades dessa venda. Estão incluídas aqui as vendas de uso comercial e pessoal. O varejista, ou loja de varejo, é uma instituição comercial que atende, por meio da venda de produtos e/ou serviços, o consumidor final. Seu faturamento provém da venda de pequenos lotes no varejo (KOTLER; KELLER, 2006; LAS CASAS; GARCIA, 2007; PARENTE 2000).

O varejo é visto como o conjunto de atividades que “adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 27).

A condição básica para o varejo é a prática comercial de produtos e/ou serviços para atender o consumidor final, não importando o tipo de organização ou o local dessa prática (LAS CASAS; GARCIA, 2007).

As mudanças do varejo são muitas e drásticas, principalmente nos últimos 30 anos; o mercado da esquina se transformou numa rede internacional de supermercados; as distâncias físicas foram minimizadas pelo uso da tecnologia; os consumidores estão cada vez mais informados e com necessidades cada vez maiores. “Trinta anos atrás, alguns dos maiores varejistas do mundo [...] eram pequenos iniciantes ou até mesmo não existiam” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 29). Para se adequar a essa nova configuração, o varejo tem respondido a essas mudanças. Hoje, já é possível ao consumidor criar seu próprio produto dentro das lojas, customizando de acordo com suas necessidades. Enfim, ter “experiências visuais excitantes para atrair consumidores” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 29).

Nos últimos anos, surgiram novas organizações no varejo, principalmente com o avanço do uso das tecnologias da informação, demandas diversas dos consumidores, segmentação dos mercados, globalização, variedades de produtos e

serviços, concorrência e uso da internet. Assim, surgiram novos tipos de varejo, mudando suas configurações (KOTLER; KELLER, 2006; LAS CASAS; GARCIA, 2007; PARENTE 2000).

Os principais tipos de lojas varejistas são: de especialidade, de departamentos, supermercado, de conveniência, de descontos, varejista *off-price* (liquidação), superloja e *showroom* de vendas por catálogo (KOTLER; KELLER, 2006).

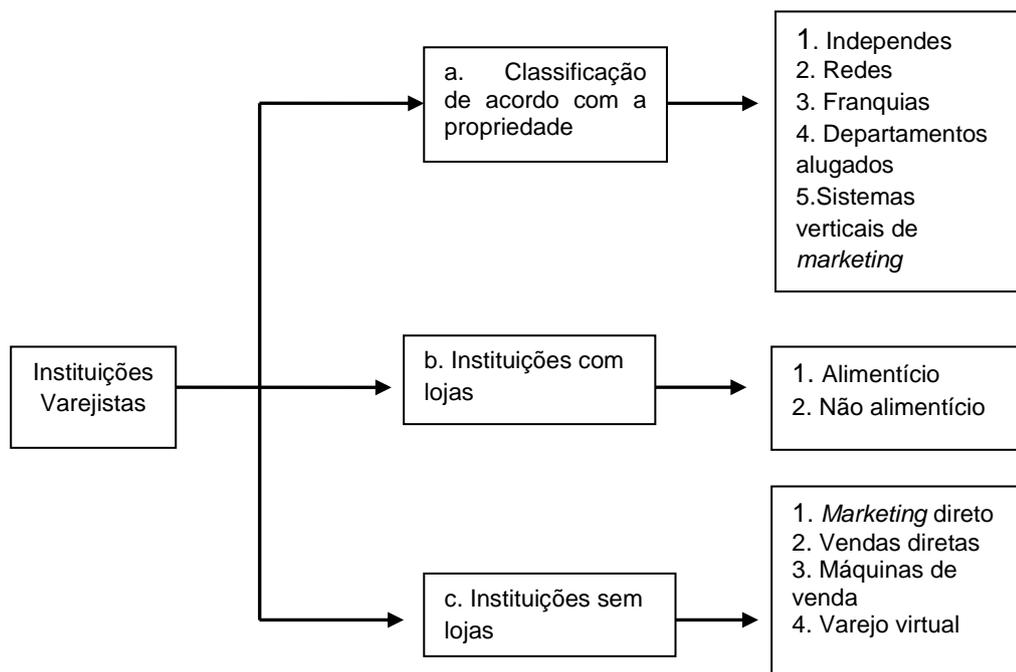
Os varejistas que atuam sem loja - ou seja, aqueles que não têm uma estrutura física para venda dos produtos - têm crescido significativamente nos últimos anos. São categorizados em quatro tipos: de venda direta, *marketing* direto, venda automática e serviço de compra. Quanto ao varejo corporativo, existem os seguintes tipos: rede corporativa, rede voluntária, cooperativa de varejo, cooperativa de consumidores, franquia e conglomerados de comercialização (KOTLER; KELLER, 2006).

Parente (2000), categoriza assim os tipos de varejo: a) de acordo com a propriedade; b), as instituições com lojas; c) instituições sem lojas. Na FIG. 2, tem-se a apresentação esquemática dos tipos de varejo apresentados por Parente (2000). Para cada uma existem tipos diferentes de lojas.

a.1 - Empresas independentes: geralmente, têm uma gestão familiar, são pequenas e únicas, há maior controle gerencial e uma sintonia com as necessidades dos consumidores, porém dispõem de recursos escassos e pouco poder de barganha com os fornecedores.

a.2 - Redes: têm mais de uma loja, a direção é única e quanto maior o número de unidades maior é o poder de negociação com fornecedores. Também têm grande economia de escala nas ações de propaganda e nos modelos gerenciais, mas sofrem dificuldades para controlar as operações e atender às necessidades de mercado em cada unidade.

Figura - 2 Esquema de classificação das instituições varejistas



Fonte: Adaptado pelo autor (PARENTE, 2000)

a.3 - Franquias: constituem uma forma de relacionamento, entre franqueado e franqueador, contínua e integrada. Onde, os padrões do negócio são estabelecidas pelo franqueador (PARENTE, 2000).

a.4 - Departamentos alugados: funcionam dentro de outras lojas maiores. Nesse caso, há na loja determinado tipo de produto/serviço que é comercializado por outra empresa especialista, mas dentro do seu negócio.

a.5 - Sistemas verticais de *marketing*: por causa dos desperdícios e para otimizar processos, é tendência do mercado que empresas independentes se unam e cada uma assuma um papel, por exemplo, produtor, atacadista e varejista. Existem três tipos: corporativo, administrado e contratual.

No Brasil, o varejo alimentício tem acompanhado às tendências mundiais e há uma diversidade e tipos distintos de lojas para atender aos variados públicos consumidores:

b.1 - Alimentícios: os mais comuns são bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos,

supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas.

b.2 - Não alimentício: os tipos mais comuns são as lojas especializadas e as de departamento. Não seguem o mesmo caminho de evolução das lojas alimentícias e não há uma grande variedade. Outros formatos pouco encontrados no Brasil são: lojas de desconto, *category killer* e lojas de fábrica.

b.3 - Serviços: não há, comumente, o comércio de produtos, e sim a prestação de algum tipo de serviço. Não há posse de bens, mas os benefícios que eles proporcionam.

A maior parte das vendas no varejo é realizada dentro das lojas. Contudo, é crescente o número de vendas realizadas fora delas, por meio de canais de comércio. Os tipos são:

c.1 - *Marketing* direto.

c.2 - Vendas diretas.

c.3 - Máquinas de venda.

c.4 - varejo virtual.

Um dos segmentos varejistas que mais cresce é o varejo virtual. Nele, não há a exigência de uma loja física, e o comércio pode ser desenvolvido por diversas práticas, como *telemarketing*, computador e mala direta. O crescimento dessa modalidade de varejo vem despertando o interesse de vários tipos de comércio e tende a ter importância nos próximos anos (PARENTE, 2000; LAS CASAS, 2006). Esse hábito de consumo traz mais comodidade aos consumidores em função das facilidades que oferece como acesso em vários locais, disponibilidade 24 horas, exposição dos produtos com *links* explicativos, atendimento *on line*, *e-mails* para dúvidas e pagamentos com cartão de crédito e débito, além de ser uma mídia para anúncios de parceiros e de promoções das lojas.

Em perspectivas futuras para o varejo, Las Casas (2006) propõe alguns temas para reflexão. Segundo o autor, haverá um novo perfil de funcionários no setor, assim como modificações na oferta, automação e uso de sistemas cada vez maiores para controle gerencial e modificação das promoções com campanhas cada vez mais criativas.

É possível observar que as mudanças alcançarão os presentes nos consumidores, o mercado e a concorrência.

- a) Quanto aos consumidores, citam-se: a urbanização das cidades brasileiras, maior participação das mulheres como força de trabalho, envelhecimento da população, segmentação dos públicos, mudanças nos hábitos de consumo, maior preocupação e consumo com itens dos segmentos da saúde, higiene pessoal e beleza.
- b) Quanto ao mercado: aumento do setor varejista não alimentício e maior entrada de grupos estrangeiros.
- c) Quanto à concorrência: concentração de lojas, aumento do valor da emoção, associado ao varejo, e crescimento de formas de competição, com base nas soluções e necessidades (LAS CASAS; GARCIA, 2007).

2.2.2 Concepções sobre o Varejo no Contexto Brasileiro

O cenário do varejo no Brasil vem passando por sensíveis transformações, em função dos contextos econômico e social que imperam no País há mais de uma década. Até pouco tempo, em função da alta inflação, os varejistas não adotavam práticas estratégicas sobre redução dos preços e dos custos. Nessa época, o setor era marcado por características como: concorrência segundo a região ou regionalização da concorrência, concentração nas regiões Sul e Sudeste, com exceção de eletrônicos, baixo relacionamento com a cadeia de fornecimento, precário fluxo de mercadoria entre fornecedor e varejista, predomínio de empresas sobre a gestão familiar com baixa profissionalização em gestão, elevado *turn-over* em função da intensa mão de obra, disparidade na qualidade dos controles internos, informalidade nas operações e elevado endividamento de algumas empresas (SANTOS; MEDEIROS; COSTA, 1997).

Nos últimos quarenta anos, foram intensas as transformações que ocorreram no varejo brasileiro. O mercado passou a apresentar novas configurações, com estilos, tamanhos e formatos bem distintos. É recente, por exemplo, o surgimento de lojas de conveniência, *shoppings*, hipermercados, autosserviços, lojas *fast foods*, franquias e empresas globalizadas. Nesse ínterim, as lojas se modificaram, para

ficar mais atrativas e eficientes, de modo a atender às novas demandas do consumidor (PARENTE, 2000).

Foi a partir da década de 1990 que o setor iniciou processos de reestruturações impactantes, como a abertura do mercado para importações e o aumento da concorrência interna. Com a estabilização da economia, o mercado varejista passou a disputar novos consumidores das classes C, D e E, que agora possuem poder de compra, em função do novo cenário social. O varejo passou por restrições de demanda, como limitações de crédito e o alto custo do dinheiro. Como consequência, teve dificuldades para se adaptar e apresentar novos padrões de competitividade (SANTOS; MEDEIROS; COSTA, 1997). Muitas empresas que não estavam preparadas para tais mudanças nesse ambiente dinâmico aumentaram seu endividamento e caminharam para a falência. Outras tiveram que mudar seu foco de atuação para o novo cenário, mais competitivo e turbulento. Para as empresas que já estavam se reestruturando, esse foi um momento de expansão e de alavancagem do faturamento. Elas lançaram novas campanhas e conceitos e se tornaram líderes (SANTOS; MEDEIROS; COSTA, 1997; LEVY; WEITZ, 2000).

O comportamento do varejo diante de problemas específicos e turbulências tem apresentado características semelhantes, como:

Troca de controle nas principais redes de varejo; fechamento de lojas menos rentáveis ou não lucrativas e reformas de lojas existentes; redução do número de funcionários e de níveis hierárquicos, adequação do perfil de endividamento/renegociação de dívidas; profissionalização das administrações, de tradicional característica familiar; abertura do mercado de capitais; busca por maior capitalização: participação de fundos imobiliários e securitização de recebíveis como formas alternativas de financiamento; elevação do grau de utilização de automação comercial e de recursos de informática; alterações do *mix* de venda: maior participação de produtos importados na oferta e aumento das vendas na linha de bens duráveis; aperfeiçoamento do conhecimento do cliente final; mudança de enfoque: lucro operacional x lucro financeiro; retomada dos instrumentos de planejamento e aperfeiçoamento de instrumentos de aferição de custos e controles (SANTOS; MEDEIROS; COSTA, 1997, p. 18).

Com tantas mudanças no varejo brasileiro, muitos formatos de empresas que existem atualmente podem extinguir e surgirem novos modelos em substituição no futuro. As tendências para as próximas décadas apontam para: aumento da globalização, consolidação de pequenos grupos, aumento do poder do varejo entre

os fornecedores, fortalecimento de alianças com os fornecedores, polarização (os grandes se massificam e os pequenos se especializam), aumento da concorrência indireta, melhoria na formação e profissionalização dos funcionários, aumento no sistema de autosserviços, maior foco no cliente e no *marketing* de relacionamento, aumento do varejo virtual, etc. (PARENTE, 2000).

Esse pensamento é corroborado por Kotler e Keller (2006), ao apresentarem as tendências que os varejistas e fabricantes devem considerar ao planejar suas estratégias. Os aspectos citados envolvem os novos formatos e combinações de varejo que estão aparecendo, o crescimento da concorrência de intraformatos, a concorrência entre o varejo com loja e o varejo sem loja, o crescimento dos megavarejistas, o declínio de varejistas do mercado médio, o crescente investimento em tecnologia e a presença global de grandes varejistas (KOTLER; KELLER, 2006).

Obter sucesso no varejo nas pequenas ou grandes lojas não é uma tarefa fácil, pois o comércio envolve produtos que, geralmente, são de outros fornecedores e a imitação por práticas de serviço é muito fácil, como também é fácil copiar *layout*. Os varejistas que internalizam o conceito do setor sabem que sua premissa deve apoiar-se na busca do atendimento e atender as necessidades dos clientes. Isso deve ser feito melhor e de forma mais eficiente do que os concorrentes. Os varejistas precisam comportar-se como concorrentes fortes e evitar que novos clientes sejam atraídos por seus concorrentes (LEVY; WEITZ, 2000, p. 20).

2.2.3 Configurações e Conceitos sobre as Redes

O uso das “redes” costuma ocorrer de forma equivocada e, por vezes, exagerada, contemplando a definição de uma série de situações das redes organizacionais (RO) e revelando o equívoco conceitual e analítico com que o tema vem sendo tratado. Dentre os problemas comuns, destacam-se: definição propriamente dita das redes; análises realizadas sem considerar o conceito de rede social; falta de uma delimitação consistente com o escopo de atuação das redes de interesse à administração, ou seja, das RO; e, por fim, carência de estudos sobre como as RO se formam e quais são as configurações que ela assume (LOPES; MORAES, 2000). Para sua construção, consideram-se as seguintes etapas: a) definição no sentido

amplo; b) definição no sentido restrito; e c) definição conectada à administração e no sentido das RO.

. Primeira etapa - é o sentido mais amplo; tem natureza social; e define-se como a ação de duas ou mais pessoas que se reúnem para conduzir uma ação em que cada um considera o comportamento do outro de uma maneira significativa, sendo orientada nesses termos.

. Segunda etapa - nota-se que, por não se ocupar de todos os tipos de ação social, em um contexto de escassez há a reprodução dos ciclos de apropriação, dominação e legitimação (LOPES; MORAES, 2000). É neste contexto que são adotadas ações economicamente orientadas, em que a ligação com a administração é como um sistema continuamente estruturado de ação econômica.

. Terceira etapa - no sentido das conexões às redes sociais, a ocupação que a administração deve ter está em se interessar em restringir às organizações sob a perspectiva da ação econômica. Para melhor compreensão, uma nova definição deve ser feita das RO. Sobre as organizações, vale destacar que são necessárias duas características fundamentais: diferenciação e integração. Sua definição deve ser de forma organizacional, em que a comunicação vertical e o controle dos relacionamentos são substituídos por relações laterais, nas quais os laços formais com uma organização são trocados por parceiros entre diversas organizações. Constituem agrupamentos de firmas ou unidades especialistas coordenadas por mecanismos de mercado, ao invés de cadeias de comando. Para os autores, a ideia defendida está nas transações mais burocratizadas e voltadas para o mercado, em que eles constituem três tipos mais comuns de organização: rede interna, rede estável e rede dinâmica. Eles centram suas análises sob o prisma da governança das redes organizacionais. Isso é o mesmo que elas podem assumir estratégias distintas para o controle e gerenciamento. Os modelos de estratégia são: financeiro; simples; *steward ship*; *stakeholder*; e político (LOPES; MORAES, 2000).

O entendimento sobre a definição de rede pode ser compreendido também com base em duas perspectivas: econômica e humana. A primeira que segue o

positivismo epistemológico, vê a rede em uma ótica que gera vantagens competitivas para as empresas participantes por meio de ações de planejamento. A corrente humana, minoria, segue uma visão interpretivista, em que as redes são muito subjetivas, delimitadas de forma precária e de difícil gestão por uma pessoa (FARIA, 2011).

A concorrência entre as organizações, que passou de local para global, e os outros desafios que elas têm que enfrentar aumentam o risco para que se mantenham no mercado. O que resta é a cooperação entre si. A formação de redes é uma forma de diminuir esses riscos. Em redes, elas podem minimizar os riscos, diluir custos e manter um sistema atualizado de troca de informação. Outra vantagem é que elas podem criar oportunidades o tempo todo. Isso diminui o risco de falência. Ou seja, fora das redes fica cada vez mais difícil manter-se no mercado (CASTELLS, 1999).

Casaroto Filho e Pires (2001) consideram que em uma economia globalizada, somando-se os avanços tecnológicos, as mudanças rápidas no comportamento mercadológico são comuns. As empresas precisam acompanhar essas mudanças. Uma saída é criar alianças, unindo-se em redes. É uma maneira de ganhar sinergia e conseguir acompanhar as demandas do mercado.

Em outra perspectiva, Baker (2005) compreende as redes como todas as empresas que se relacionam com seus clientes e fornecedores. Ou seja, todas as organizações estão em rede. A variação está na forma como se configura esse relacionamento. A definição de Spencer e Valla (1989), citados por Baker (2005), é:

[...] um conjunto de relações interconectadas envolvendo pessoas e organizações denominados participantes, que formam um subsistema estruturado dentro de um sistema maior de participantes [...] Eles estão envolvidos em um processo finalizado, cujo propósito final é permitir e facilitar a troca de bens e serviços entre um fornecedor e um cliente, ou um conjunto deles (BAKER, 2005, p. 116).

Sobre o resultado da ação do trabalho das organizações em rede, Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2010) demonstram que quanto maior a atuação em rede entre as empresas maior a cooperação entre elas. Para os autores, a intensidade dessa relação também influencia o resultado final. Quanto menor a intensidade do

envolvidos das empresas nas redes, menor seu potencial de crescimento e de cooperação.

Aragão, Lopes e Alves Junior (2010), corroboram com esse pensamento ao pesquisarem as redes de supermercados. Observaram que a cooperação entre as empresas tem se mostrado como alternativa viável e bem sucedida para evitar a falência e se tornarem mais competitivas com os grandes varejos.

A cooperação entre empresas de uma rede pode gerar ganhos mútuos e reduzir riscos e custos. Os benefícios mais evidentes dessa cooperação são: acesso a soluções como o desenvolvimento de programas em conjunto e o aumento do poder de barganha, ganhos em escala, relacionamento social, aprendizagem e inovação e redução de custos e riscos (ROHDEN; HOLLERWEGER; OSSANI, 2012).

2.2.4 Estratégias no Varejo

Antes de estabelecer qualquer decisão estratégica sobre o varejo, é preciso compreender três fatores que fazem parte do seu universo: a) concorrência; b) dados demográficos dos consumidores; e c) necessidades e desejos na tomada de decisão dos consumidores (LEVY; WEITZ, 2000).

Os concorrentes são fáceis de identificar. Os básicos são aqueles que têm o mesmo formato. Os varejistas com o mesmo formato que competem entre si são denominados como "concorrência dentro dos mesmos tipos" ou "concorrência entre tipos". Com o propósito de atrair mais consumidores, alguns segmentos do varejo passaram a aumentar a variedade de mercadorias e vender produtos que não estão associados à loja. Citam-se as drogarias que comercializam roupas. Este tipo é chamado "mercadorias misturadas" (LEVY; WEITZ, 2000).

Entender os consumidores, suas necessidades e desejos de consumo é uma tarefa desafiadora para os varejistas. Como as mudanças são muitas e rápidas eles devem reagir às novas tendências do mercado, como aumento de idosos, segmentos minoritários da população, diferenças das gerações X, Y, *baby boomers* e *silver streakers*, diversidade étnica, renda, crescimento do mercado voltado para as

mulheres e escassez de tempo, e às mudanças nos valores dos consumidores (LEVY; WEITZ, 2000).

Em outra análise, é importante conhecer os motivos de decisão de compra dos clientes. Afinal, o que leva um consumidor a escolher um produto/serviço e a loja em que será efetuada a compra? Aqui, são apontados seis fatores no processo de compra: reconhecimento da necessidade; busca de informações sobre as lojas e produtos; avaliação das alternativas disponíveis; escolha de alternativas; e compra e avaliação pós-compra (LEVY; WEITZ, 2000).

Após a compreensão desses componentes do segmento, o varejista pode desenvolver a estratégia mais pertinente a ser tomada. A análise detalhada de cada elemento ajuda na tomada de decisão. A estratégia consiste em: identificar o mercado-alvo ao qual devem ser direcionados os esforços; definir o tipo de produto que vai atender às necessidades dos seus clientes; e a construir a vantagem sobre seus concorrentes (LEVY; WEITZ, 2000).

A identificação do mercado-alvo ajuda o varejista compreender as necessidades de um grupo de consumidores e, a partir daí, definir a melhor forma de atendê-lo. Aqui, é estabelecido o mercado que o varejo vai concorrer. A definição sobre esse tipo de mercado é compreendida como o encontro de um grupo de consumidores que têm necessidades de consumo parecidas e outro de varejistas que usam do seu negócio para atender a essas necessidades.

A definição sobre os produtos de uma loja é feita com base nos desejos e expectativas de consumo dos clientes. Assim, os clientes são segmentados, também, a partir de seu perfil demográfico, da forma de comprar os produtos/serviços e do estilo de vida. Cabe ao varejo, depois de definidos os segmentos, escolher os produtos que melhor se encaixam com cada perfil de consumidor.

Outra estratégia é a vantagem competitiva sobre os concorrentes, a qual deve ser mantida ao longo do tempo para tornar-se sustentável. É a forma de barreira que uma loja encontra em relação a aos seus concorrentes. Há cinco oportunidades de

criação de vantagens competitivas sobre os concorrentes: fidelidade do cliente; relação com fornecedores; local; sistemas de distribuição e de informações gerenciais; e operações de baixo custo (LEVY; WEITZ, 2000).

A partir desse entendimento outras estratégias podem ser adotadas, como: estratégia financeira; locais de varejo; seleção de local; gerenciamento de recursos humanos e estrutura organizacional e os sistemas de informação e logística de varejo integrados (LEVY; WEITZ, 2000).

2.3 Orientação para o Mercado

Na década de 1990, estabeleceram-se conceitos sobre orientação para o mercado (OM). Alguns autores tentaram apresentar modelos que demonstrassem a orientação de empresas para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; DAY, 1994).

Os elementos mais levados em conta nesta construção eram os fatores macroambientais, com três vertentes: produção; venda e orientações para o mercado propriamente dito; e os microambientais. Nessa perspectiva eram considerados os recursos internos e a estrutura organizacional (DIDONET; LARA, 2007).

O conceito proposto por Jaworski e Kohli (1993) destaca a importância do tripé: geração de inteligência interna, ou seja, entre as pessoas da organização; disseminação da inteligência entre as pessoas e setores da empresa; e resposta da empresa ao mercado em relação à inteligência gerada.

A OM é composta por três atividades:

- a) Toda organização deve gerar inteligência para compreender as necessidades dos clientes.
- b) A inteligência gerada tem que ser divulgada em todos os departamentos da organização.
- c) Toda a organização tem responsabilidade a ele (JAWORSKI; KHOLI, 1993).

A origem conceitual de orientação para o mercado envolve elementos vindos do *marketing*. A preocupação com o mercado e com o cliente, o *marketing* coordenado e a lucratividade ajudam a entender melhor a definição. O conceito clássico, ainda bastante utilizado, surgiu do trabalho de Kohli e Jaworski (1990), que pode ser compreendido como o trabalho desenvolvido por uma organização ao coletar informações no mercado, disseminar dentro da organização a informação e transformá-la em ações para atender melhor os clientes.

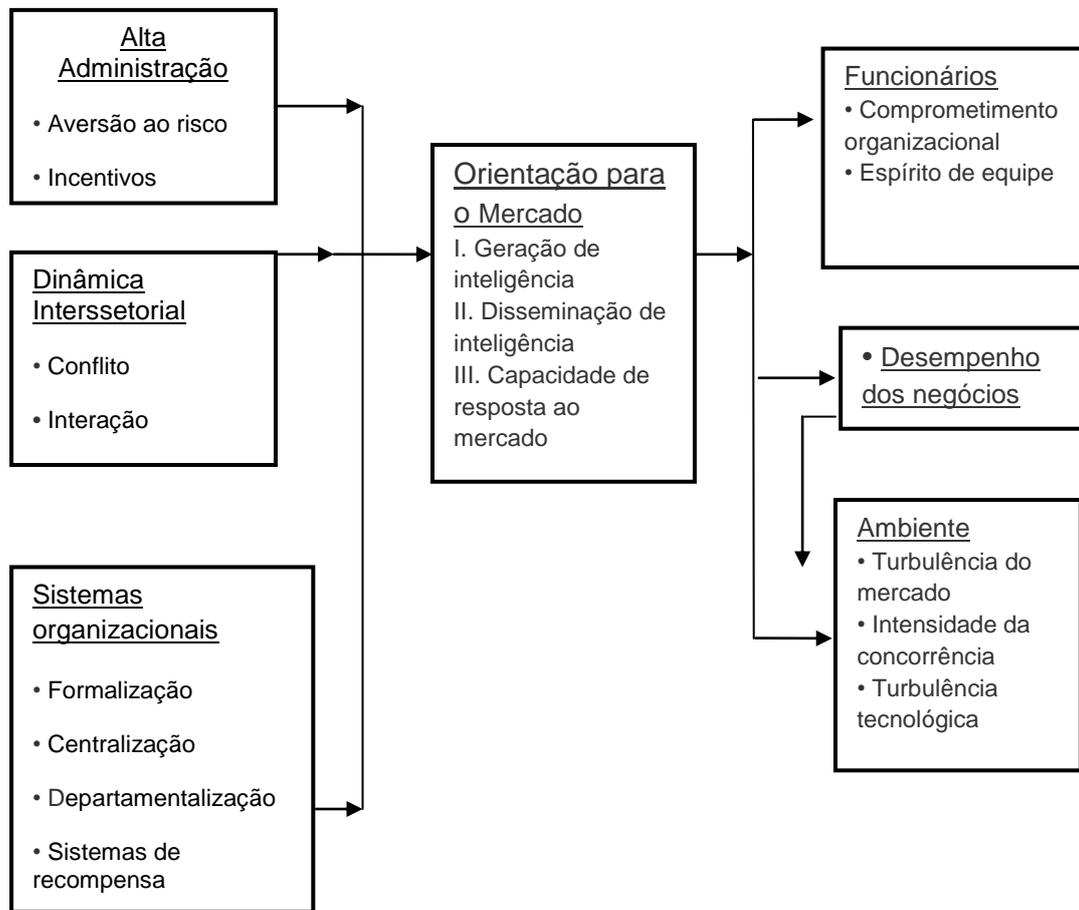
Kohli e Jaworski (1990) propuseram uma escala de OM precedida de uma pesquisa qualitativa. Nessa perspectiva, a orientação para o mercado apresenta três dimensões: geração da inteligência; disseminação da inteligência; e capacidade de resposta.

Para que uma empresa se oriente para o mercado; Jaworski e Khoki (1993) sugerem a necessidade de sete conjuntos de fatores que antecedem essa decisão:

- a) a definição clara da alta administração para esse propósito, pois compete a eles a gerar os valores e incentivar seus funcionários a desenvolverem e compartilhar a inteligência com as outras pessoas da organização;
- b) dinâmica entre os departamentos da organização, seus conflitos e a tensão gerada entre eles;
- c) O conjunto de sistemas organizacionais, composta pelas estruturas centralização, formalização e departamentalização;
- d) o mercado;
- e) os funcionários;
- f) desempenho nos negócios;
- g) o ambiente.

Nesse modelo proposto por Jaworski e Kholi (1993) surgem proposições, ou hipóteses, que foram testadas em seu estudo sobre antecedentes e consequências de uma orientação para o mercado (FIG. 3):

Figura 3 - Representação do modelo de orientação para o mercado



Fonte: Adaptado pelo autor (JAWORSKI; KHOLI, 1993)

a) Sobre a alta administração:

- . P1 - Quanto maior o incentivo da alta administração, maior a orientação para o mercado.
- . P2 - Aversão ao risco da alta administração é inversamente proporcional à geração e disseminação da inteligência e à capacidade de resposta gerada pelos funcionários.

b) Sobre a dinâmica:

- . P3 - Conflitos e tensões entre os departamentos da organização atrapalham o desenvolvimento do processo. Nesse caso a relação é também indireta. Ou seja, quanto maior o conflito menor a inteligência gerada e disseminada.
- . P4 - Em sentido oposto, uma maior integração entre os setores facilita a divulgação da inteligência e de resposta ao mercado pela organização (JAWORSKI; KHOLI, 1993).

c) Sobre os sistemas organizacionais:

. P5 - A relação formal das estruturas é indireta. Assim, quanto maior o nível de formalização menor a geração de inteligência e da aplicação das respostas ao mercado.

. P6 - Uma grande centralização gera menor capacidade de geração de inteligência e baixa resposta de mercado.

. P7 - Quanto maior a departamentalização, menor a inteligência, a disseminação e a resposta ao mercado.

. P8 - Quanto maior o sistema de recompensa e de premiação dos funcionários, maior a geração e divulgação da inteligência e maior a capacidade de resposta da organização (JAWORSKI; KHOLI, 1993).

d) Sobre o mercado: uma empresa que se orienta para o mercado tende a apresentar melhor desempenho dos negócios.

P9 - Quanto maior a orientação para o mercado de uma organização, maior será a sua performance (JAWORSKI; KHOLI, 1993).

e) Sobre os funcionários:

. P10 - Orientada para o mercado apresenta maior comprometimento dos funcionários (JAWORSKI; KHOLI, 1993).

. P11 - Uma empresa orientada para o mercado apresenta espírito de equipe mais elevado.

f) Sobre o ambiente:

. P12 - Maior turbulência do mercado está diretamente ligada a maior orientação para o mercado e um maior desempenho dos negócios.

P13 - Quanto mais intensa a competitividade, maior a relação de orientação de mercado e da performance dos negócios.

. P14 - Em ambientes com maior turbulência tecnológica, mais fraca será a relação com o desempenho e a orientação para o mercado (JAWORSKI; KHOLI, 1993).

Para esta pesquisa foi adotado o modelo teórico de orientação para o mercado proposto por Jaworski e Kholi (1993). A escala métrica do modelo está baseada no tripé: geração de inteligência, disseminação da inteligência e responsividade, ou resposta para o mercado. Esta escala, denominada MARKOR (*Market Orientation*), foi adaptada para a pesquisa e utilizada por meio de um questionário (APÊNDICE

A), com a finalidade de “servir como instrumento para medir o grau de orientação para o mercado das empresas” (SAMPAIO, 2000,p. 43).

Esse modelo utilizando a escala MARKOR já foi utilizado em outros trabalhos e tem se mostrado eficaz quando se pretende pesquisar sobre orientação para o mercado. Isso pode ser ilustrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Relação de trabalhos sobre orientação para o mercado que utilizaram a escala MARKOR

Autores	Ano	Setor
Paim, Lara e Christiano	2011	Instituições de pesquisas tecnológicas no Brasil
Estevão, Mainardes e Raposo	2009	Grupos Hoteleiros de Portugal
Galão/.	2007	Setor têxtil-vestuário
Didonet e Lara	2007	Supermercados
Antoni, Damacena e Lezana	2006	Ensino Superior – Curso de Administração de empresas
Antoni, Damacena e Frumi	2005	Sistema de crédito Cooperativo Sicredi
Sampaio, Perin e Henriqson	2005	Indústria Eletroeletrônica
Perin, Sampaio e Faleiro	2004	Indústria Eletroeletrônica do Brasil e cursos de graduação em Administração filiados à ANGRAD
Slongo, Bossardi	2004	Empresas de industriais dos setores metalúrgico, metalomecânicos e material elétrico de Caxias do Sul
Toado	1999	Empresas privadas industriais do Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborado pelo autor

Naver e Slater (1990), citados por Urdan e Rocha (2006) explicam que a orientação para mercado é composta por três elementos comportamentais - orientação para o cliente, orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional e dois de decisão - o foco no longo prazo e rentabilidade (URDAN; ROCHA, 2006).

Narver e Staler (1990), citados Perin, Sampaio e Faleiro (2004) discutem que o construto é feito de maneira unidimensional e que apresenta pouca influência dos moderadores do ambiente sobre a relação com orientação para o mercado e desempenho organizacional. Isso é entendido como benefício no longo prazo. Já as condições ambientais são passageiras.

Em outra direção, a orientação para o mercado tem sido definida a partir de duas perspectivas: filosófica, que compreende o lugar de aprendizado que o indivíduo tem ao encontrar nas organizações os valores e crenças internos; e comportamental, que

remete á orientação propriamente dita das características, estratégias, estrutura, processos e atividades da organização (PAIM, 2010).

Nessa direção, a orientação para o mercado consiste em três elementos: comportamentais: orientação para o cliente e para o concorrente; e coordenação interfuncional. Esses elementos podem ser entendidos como as ações de: aquisição, disseminação de informação sobre o mercado e geração de valor para o cliente (NARVER; SLATER, 1990, citado por SOUZA, 2002).

Deshpandé, Farley e Webster (1993) propõe que a orientação para o mercado deve ser compreendida como o conjunto de princípios que visa, primeiro, atender os interesses do consumidor. Não são excluídos os demais públicos, como os proprietários, os gerentes e os empregados. Tudo isso para ser lucrativa no longo prazo (PERIN, 2001). Em outra definição de Deshpandé, Farley e Webster (1993), a orientação para o mercado é voltada para as questões de origem cultural (GAVA; SILVEIRA, 2007).

Em publicações posteriores, Deshpandé e Farley (1998) esclarecem que a orientação para o mercado adota caráter mais operacional e definem como ações estabelecidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes (GAVA; SILVEIRA, 2007).

Em outra análise pode-se perceber que as empresas orientadas para o mercado veem o que seus clientes necessitam e conduzem sua produção para esse atendimento. O foco não é apenas no mercado, mas sim na compreensão de suas reais necessidades e, a partir daí, na orientação da empresa para oferecer as respostas necessárias a essa demanda. E isso é feito de maneira contínua, porque as necessidades mudam e as entregas devem respeitar essas mudanças para continuar com esses clientes e atrair novos. Ou seja, a empresa deve apresentar: alta competência para compreender e atrair e manter seus clientes importantes (DAY, 2001).

Um argumento retrata que são fáceis de ser copiadas as informações de mercado ligadas à orientação para o mercado.

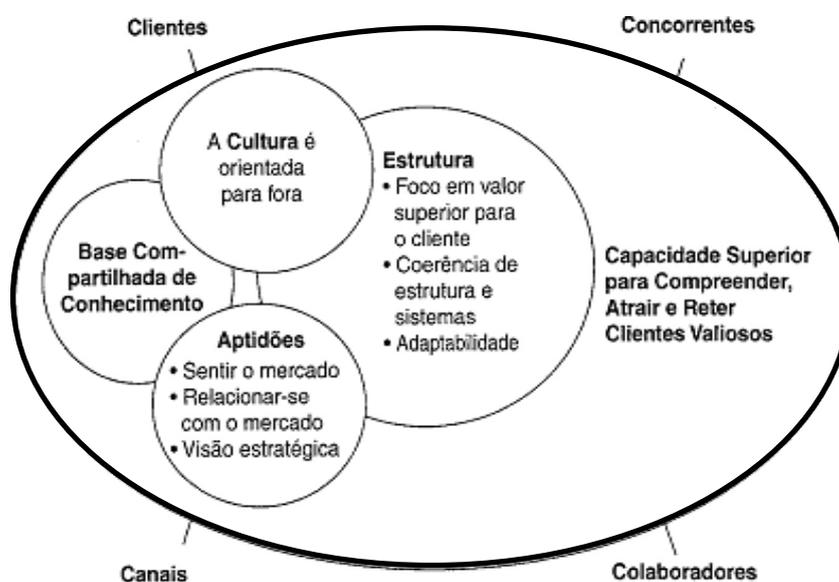
Contudo, os comportamentos originários dos ambientes de aprendizagem seguem uma linha oposta, sendo difícil sua cópia (PERIN, 2001).

Day (2001) define que uma empresa orientada para o mercado deve apresentar três elementos que sejam essenciais para compreender, atrair e reter clientes importantes: cultura orientada para fora, aptidões específicas e estrutura.

A cultura orientada para o mercado talvez seja uma das tarefas mais difíceis de uma organização. "O cliente tem sempre razão" ou "Nossa motivação é atender suas necessidade" são frases comuns de serem ouvidas no mercado. Porém, o que se observa de fato são empresas que se voltam para a cultura interna e têm dificuldades de perceber as necessidades do mercado. A verdadeira cultura com esse tipo de orientação deve fazer parte de toda as organizações em todas as suas ações, e não meramente um *slogan* preestabelecido (DAY, 2001).

Na FIG. 4 são apresentados os elementos de uma orientação para o mercado proposto por Day (2001).

Figura 4 - Modelo de orientação para o mercado de Day.



Fonte: Day (2001, p. 20)

O papel das aptidões está na capacidade da empresa de sentir, ler e compreender o mercado e, ainda, de estabelecer padrões de relacionamentos para manter e criar clientes. Além de criar uma cultura interna própria para a orientação para o mercado, é necessário que as empresas apresentem aptidões para sentir o que seus clientes necessitam e desejam, para buscarem estratégias para esse fim (DAY, 2001).

Por fim, o papel da estrutura está interligado com a cultura, as aptidões e os processos internos da empresa nesse contexto. Empresas com estruturas orientadas para o mercado mantêm seus processos básicos estáveis e estão constantemente prontas para adaptá-los para reagir às mudanças do mercado e dos concorrentes. São características que distinguem as empresas com estruturas dessa natureza: foco estratégico no mercado, coerência de fatores e flexibilidade, (DAY, 2001).

Partindo da compreensão desse modelo, pode-se observar que, para ser orientada para o mercado a empresa precisa ter uma forte vocação para seus processos internos; ou seja, estes devem estar inseridos nas atitudes das pessoas da organização. Deve sempre estar atenta às necessidades dos clientes e pronta para se adaptar às novas exigências. Para fazer tais mudanças, a empresa deve ter uma estrutura interna propícia para tal. Ou seja, deve ter uma cultura orientada para as constantes mudanças de necessidades. Enfim, deve ser orientada para fora.

3 REFERENCIAL MORFOLÓGICO: APRESENTANDO A AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Neste capítulo apresentam-se alguns cenários relativos ao setor farmacêutico, com o propósito de ajudar na compreensão do segmento, bem como de explorar alguns contextos que fazem parte dessa pesquisa.

3.1 Cenário Farmacêutico no Brasil

Após a Segunda Guerra Mundial, o cenário farmacêutico, no Brasil e no mundo, passou a apresentar novas características, que transformaram de forma expressiva o setor. Foi a partir desse período que a industrialização assumiu o lugar das práticas artesanais na produção e comercialização dos medicamentos. A industrialização farmacêutica ocorreu em contraposição ao período anterior, dedicado à produção artesanal (MARIN *et al.*, 2003).

As antigas boticas, que produziam seus próprios medicamentos e matérias-primas, deram lugar às drogarias, que passaram, quase que exclusivamente, a comercializar produtos industrializados, em sua maioria, fabricados por indústrias estrangeiras, responsáveis por grande parte das vendas no Brasil. O país experimentou a partir daí uma forte desnacionalização do setor, marcada pela absorção das empresas nacionais por empresas transnacionais (MARIN *et al.*, 2003).

Tem-se uma nova concepção do setor varejista de medicamentos no Brasil, em que a produção, criação, extração de matérias-primas, pesquisa e distribuição dos medicamentos, antes de responsabilidade das Farmácias, dão lugar para a Indústria Farmacêutica, em sua maioria, estrangeira. Nesse novo cenário, as farmácias mudaram de atividade, passando a se dedicar a outras ações.

Como resultado, a indústria nacional não fez grandes incorporações de tecnologia na cadeia farmacêutica e em ciência ao longo dos anos. Não são observados muitos profissionais com competências para o desenvolvimento de pesquisas avançadas para a saúde (PALMEIRA FILHO; CAPANEMA, 2010). Não ocorre aí a extinção das farmácias, mas, sim, o surgimento de um novo setor do ramo: as drogarias. As

limitações e competências dos dois segmentos foram definidas pela Lei 5.991/1973, utilizadas até hoje, que estabelecem:

Farmácia é um estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinas de comércio de drogas, medicamentos e insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra de equivalente de assistência médica". Enquanto que "Drogaria é um estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos e insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais" (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA - ANVISA, 1973, p. 1).

Sobre essa lei, Vieira (2007) apresenta algumas contribuições sobre seus impactos desde que entrou em vigor, como: o caráter mercantilista que o varejo farmacêutico passou a adquirir, pois qualquer pessoa estaria apta a empreender no ramo; a exigência essencial é a presença do farmacêutico responsável técnico pela empresa, o que levou as farmácias a focar a obtenção de lucro, relegando seu papel assistencial a segundo plano; o papel do farmacêutico passou a perder autonomia para desenvolver suas atribuições; e a criação de espaço para a geração de lucros com base em ações de *marketing* não apropriadas, a "empurroterapia" e venda de medicamentos sem a prescrição médica (VIEIRA, 2007).

Atualmente, há no Brasil 82.204 farmácias, sendo 18.598 nas capitais e 63.606 no interior. Em Minas Gerais, há 10.673, sendo 947 em Belo Horizonte, distribuídas em farmácias alopáticas, homeopáticas, alopáticas e homeopáticas e drogarias².

Convencionou-se neste trabalho utilizar a denominação "farmácia" para se referir a ambos os tipos de negócio, para facilitar a leitura, não sendo objetivo aqui apresentar ou discutir as particularidades de cada segmento, mesmo sabendo que elas existem.

² Pesquisa realizada em 20 de outubro de 2012 nos arquivos internos do Conselho Regional de Farmácia de Minas Gerais (CRF-MG) no mês de outubro de 2012 e no site do Conselho Federal de Farmácia (CFF) no endereço
<<http://www.cff.org.br/pagina.php?id=1&menu=1&titulo=O+Conselho+Federal>>

3.2 A indústria Farmacêutica

O mercado farmacêutico mundial está avaliado em 600 milhões de euros, sendo que a metade desse montante está no poder de dez indústrias, cinco americanas e cinco europeias. A nova-iorquina Pfizer detém a liderança global do mercado, com estimados 8%, segundo o Grupo dos Profissionais do Mercado Farmacêutico (GRUPEMEF³, 2012).

Para o GRUPEMEF (2012), nos próximos três anos a indústria farmacêutica deve obter um aumento médio anual em torno de 4% o que corresponde a mais de um bilhão de dólares até 2015. Esse crescimento se deve ao avanço do setor nos países em desenvolvimento. Na América Latina, a previsão é de 10% e na Ásia e África, de 17% de crescimento.

O resultado positivo da indústria nacional inicia seu crescimento contínuo em vendas a partir de 2003. Porém, esse crescimento tem sido módico em unidades comercializadas (PALMEIRA FILHO; CAPANEMA, 2010).

O crescimento da indústria farmacêutica é constante em países como os Estados Unidos, onde representa uma das mais lucrativas. Em 1998, foram gastos mais de 100 bilhões de dólares com medicamentos, que não param de subir de preço e apresentam taxas mais elevadas do que a inflação nesse país. Uma das explicações se deve à falta de pesquisa de preços pelos consumidores, prática pouco comum no setor (KOTLER; ARMSTRONG, 2006).

O processo de inovação da indústria acontece de forma desigual. A indústria farmacêutica é forte indutora de conhecimento e avanços tecnológicos, sendo intensos os investimentos nesta área (PALMEIRA FILHO; VELLOSO, 2010).

O investimento médio das indústrias em P&D é de 4% contra 21,2% da indústria farmacêutica (CRISPIM; FILLIETAZ, 2009).

³ O GRUPEMEF é um Grupo dos Profissionais do Mercado Farmacêutico que tem como finalidade contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional do executivo da indústria farmacêutica

Nos Estados Unidos (EUA), os investimentos em P&D da indústria farmacêutica em 2005 representaram 15% de todo investimento em P&D do país, o que demonstra a vocação deste segmento para fomentar avanços na economia através da tecnologia (PALMEIRA FILHO; CAPANEMA, 2010).

Os investimentos em P&D na indústria farmacêutica colocam este segmento como líder em pesquisas, trabalho que resulta no desenvolvimento de patentes, que são bastante lucrativas para a indústria (CRISPIM; FILLIETAZ, 2009).

Em comparação com outros setores, a indústria farmacêutica se mantém, desde os primórdios, com uma alta capacidade de desenvolvimento de pesquisa e desenvolvimento (P&D), tendência considerada estratégica para o desenvolvimento de inovação no país. Foi a partir de 2003 que ocorreram fortes investimentos em modernização e construção de fábricas, os quais colocaram o setor nos padrões internacionais do ponto de vista tecnológico (PALMEIRA FILHO; VELLOSO, 2010).

A comparação dos investimentos da indústria no Brasil com os EUA revelam números muito distantes. Apesar de o Brasil estar entre os 10 maiores mercados farmacêuticos do mundo, sua indústria ainda é muito tímida em investimentos, concentrando-se nas atividades de produção de medicamentos e *marketing* (PALMEIRA FILHO; CAPANEMA, 2010). Esse pensamento é corroborado por Palmeira Filho e Velloso (2010), quando observam que a indústria nacional não vem apresentando um dinamismo em investimentos para avanços de conhecimento e inovação. Há pouco fomento em pesquisas de ponta, como ensaios pré-clínicos e clínicos, pesquisas de desenvolvimento em saúde para alcançar novos alvos terapêuticos etc.

O comércio de medicamentos similares, que apresentava altas taxas de rentabilidade, e condições socioeconômicas desfavoráveis são fatores que contribuíram para a indústria nacional desinteressar-se pelos avanços tecnológicos e por atividades inovadoras (PALMEIRA FILHO; CAPANEMA, 2010).

Outra consideração a esse respeito refere-se ao modelo de industrialização brasileiro, que privilegia as exportações em detrimento da pesquisa para o desenvolvimento dos produtos. Isso demonstra pobreza em investimentos ligados à inovação (PALMEIRA FILHO; VELLOSO, 2010).

O Brasil é muito dependente de outros países com relação a insumos farmacêuticos e a produtos acabados, em decorrência dos poucos avanços tecnológicos e da falta de conhecimento da indústria local. Esse cenário obriga o País a apresentar um nível de exportação cada vez mais especializado, deslocando-se esforços tecnológicos ligados à fabricação (MOTA; CASSIOLATO; GADELHA, 2012).

Um marco da indústria nacional, que teve forte impacto em seus negócios, aconteceu em 1999, com a aprovação da Lei 9.787/99, conhecida como "Lei dos Genéricos". A partir daí, a indústria passou a ser mais competitiva. Porém, há indícios de que isso não tenha aumentado os investimentos em inovação. Houve, contudo, a inserção, até agora duradoura, de capital nacional na indústria nacional, o que propiciou expressivo crescimento da indústria ao explorar esse segmento (PALMEIRA FILHO; CAPANEMA, 2010).

Depois da Lei dos Genéricos, a indústria nacional passou a ser considerada pelo governo como estratégica, fato que proporcionou seu crescimento, constante (PALMEIRA FILHO; VELLOSO, 2010).

Pode-se considerar exitosa a implantação da Lei dos Genéricos no Brasil, principalmente quanto ao desenvolvimento da indústria nacional, que a indústria passou a ter destaque na política nacional. Um resultado disso foi a criação de um programa de investimentos e promoção da indústria apoiado em incentivos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), cujo propósito foi deixar a indústria mais competitiva (QUENTAL *et al.*, 2008).

A predominância de capital nacional nesta indústria pode ser demonstrada a partir da análise dos grupos farmacêuticos EMS, Medley, Aché e Eurofarma, que, em conjunto, concentraram em 2008 cerca de 80% do comércio de medicamentos genéricos (PALMEIRA FILHO; VELLOSO, 2010).

Ao fim de 2008, o Brasil registrava 385 indústrias farmacêuticas, sendo 310 de capital nacional e 75 de capital estrangeiro. No *ranking* das 10 maiores empresas do setor 44% são do mercado brasileiro. No grupo das 10 maiores, quatro são empresas nacionais: EMS, Medley, Aché e Eurofarma (TAB. 1).

Tabela 1 - Relação das dez maiores indústrias farmacêuticas em participação do mercado, no ano de 2008

<i>Ranking</i>	Laboratório	Faturamento bruto anual 2008 (R\$ milhões)	<i>Market share</i> (%)
1	Grupo EMS	2.026	7,7
2	Sanofi-Aventis	1.645	6,2
3	Medley	1.502	5,7
4	Aché	1.493	5,6
5	Novartis	1.096	4,1
6	Eurofarma	991	3,7
7	Pfizer	829	3,1
8	Bayer Schering	773	2,9
9	Astra Zeneca	621	2,3
10	Boehringer Ingelheim	612	2,3
	Outros	14.847	56,4
Mercado total		26.435	100,0

Fonte: Palmeira Filho e Capanema (2010, p. 312)

Outro marco da indústria nacional foi a adesão do país, em 1996, ao acordo internacional de propriedade intelectual, *Trade-Related of Intellectual Property Reghts* (TRIPS). Como resultado, houve uma série de restrições para a cópia de medicamentos, restando à indústria a produção de medicamentos cujas patentes já haviam expirados ou construir uma capacidade inovadora (PALMEIRA FILHO; VELLOSO, 2010, 2010). Outras consequências foram a do nível de inovação da indústria local e a queda de investimentos das multinacionais, ficando para o Brasil apenas as atividades de ponta comercial das empresas estrangeiras (PALMEIRA FILHO; VELLOSO, 2010, 2010).

Sobre a adesão ao acordo, pode-se notar que seu resultado, apesar de importante, foi desalentador. Ocorreram poucos avanços em inovação e houve a desistência de investimentos pelas indústrias multinacionais, reproduzindo um modelo de industrialização tardia (PALMEIRA FILHO; VELLOSO, 2010).

3.3 Varejo Farmacêutico

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).

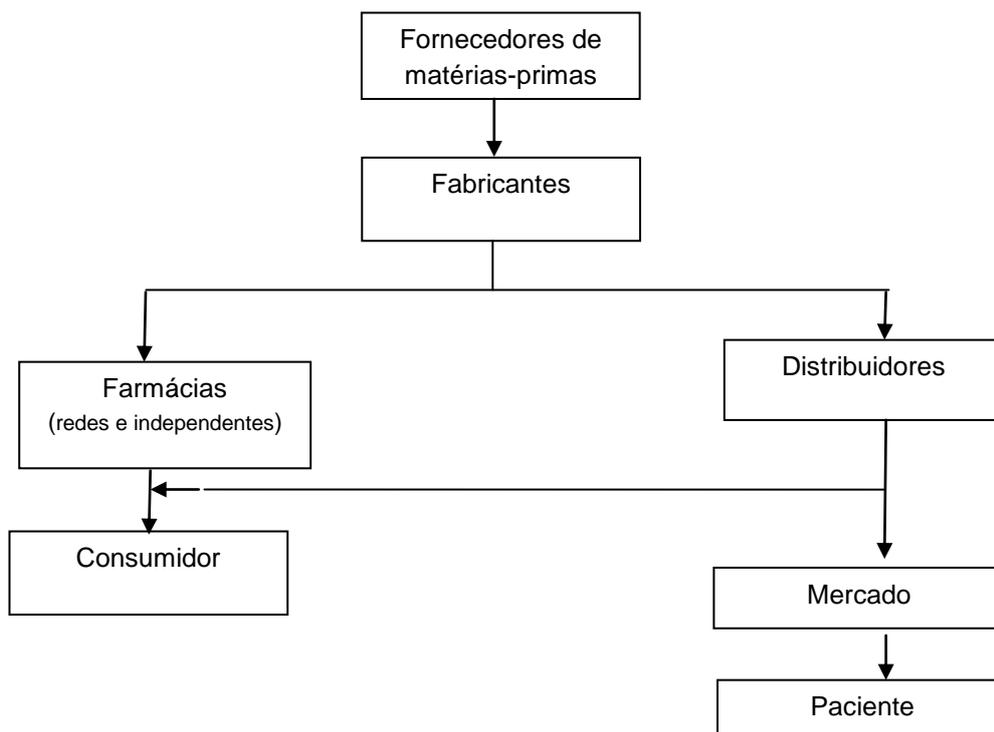
As mudanças são inúmeras e os resultados "saltam aos olhos": as formações das redes, a abertura por 24 horas das lojas, o requinte e a elegância do setor, o novo arranjo físico dando lugar aos antigos leiautes das "*pharmacias*" e boticas e a nova disposição dos medicamentos e das gôndolas espalhadas no interior das lojas repletas de cosméticos e artigos de higiene pessoal. Outra mudança são os *softwares* que ligam os caixas ao sistema de estoque e de faturamento em tempo real, à moda dos supermercados (MACHLINE; AMARAL JÚNIOR, 1998).

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), 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 são 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. As FIG. 5 e 6 ilustram de forma esquemática esse processo (MACHLINE; AMARAL JÚNIOR, 1998).

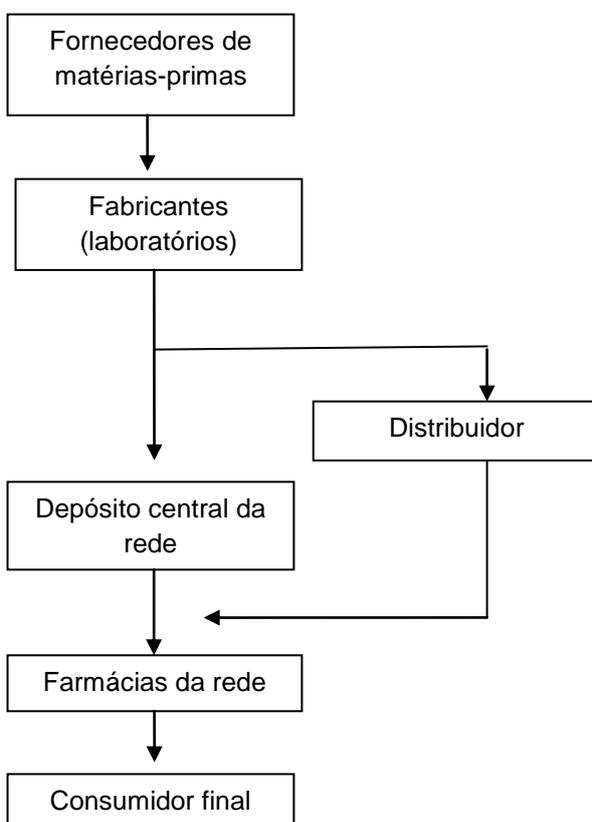
O ritmo de crescimento do varejo brasileiro é acelerado. As atuais condições econômicas, a entrada das classes C, D e E como consumidores de bens e serviços, a globalização, a melhoria nos indicadores sociais e a variedade de produtos e serviços ajudaram a impulsionar o segmento do varejo. Outros fatores relevantes são: fusões e incorporações, entrada de empresas multinacionais e fortalecimento das redes.

Figura 5 – Cadeia de suprimentos da área farmacêutica



Fonte: Machline; Amaral Júnior (1998)

Figura 6 – Esquema representativo da cadeia logística da rede farmacêutica



Fonte: Machline; Amaral Júnior (1998)

Com isso, as maiores empresas do setor alteram de acordo com esse movimento. As que têm maior expressão em vendas no país são do ramo de supermercado, eletrodomésticos, lojas de departamento, segmento de roupas e vestuário e do setor farmacêutico.

No *ranking* da revista Exame das 10 maiores empresas do varejo brasileiro de 2011 a décima colocada, Drogasil/Droga Raia, é do segmento farmacêutico. Seu faturamento é estimado em R\$4 bilhões e conta com 8.041 funcionários e 362 lojas. Entre as farmácias, é a maior do varejo no Brasil. Na décima primeira colocação aparece a Drogaria São Paulo/Pacheco (OLIVON, 2011).

O varejo brasileiro é um dos mais atrativos e concorridos do mundo. Seu faturamento coloca o Brasil como o oitavo mercado em volume de vendas. Alguns cenários apontam que este fator decorre do expressivo volume de vendas, do crescimento do setor e do grande número de estabelecimentos, apresentando-se de maneira exponencial. Entre 2003 e 2011, ultrapassou o dobro do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no mesmo período. Enquanto o PIB dobrou na última década, o mercado farmacêutico quadruplicou. o número de estabelecimentos é outro ponto a ser destacado, pois é o dobro do indicado como ideal pela Organização Mundial da Saúde (OMS) (MONTE; SOUZA FILHO, 1998; TAMASCIA, 2012).

O número de farmácias no Brasil é considerado alto se comparado ao de outros mercados. Nos Estados Unidos, há uma farmácia para 5.500 habitantes e no México, uma para 3.180. No Brasil, é difícil estimar, pois há grande concentração de estabelecimentos nas cidades maiores e apenas uma ou nem uma nas cidades menores. Contudo, o número gira em torno de uma farmácia para 3.100 habitantes, sendo que o recomendado pela OMS é de uma para cada 8.000 habitantes (BUAINAIN, 2011).

A análise do número de farmácia *versus* população de Belo Horizonte revela que há uma farmácia para 2.365 habitantes, número distante do recomendado pela OMS e menor que os valores para o País. Se a análise for realizada por região - Barreiro, Centro-Sul, Leste, Nordeste, Noroeste, Norte, Oeste, Pampulha e Venda Nova -, nota-se que há uma maior concentração de farmácias na região Centro-Sul (1/944) e

na região da Pampulha (1/1793), ambas com proporções menores quando comparadas com o geral da cidade. A região com menor concentração de farmácias é a Norte, com a relação de 1/823 (TAB. 2).

Tabela 2 – Regiões de Belo Horizonte com sua extensão territorial, densidade demográfica, número de habitantes, número de farmácias e média de habitantes por farmácia

Regionais em Belo Horizonte	Extensão Territorial	Densidade Demográfica	Número de Habitantes	Numero de farmácias	Média de Habitantes por Farmácias
Barreiro	53,58 Km ²	4.893,32 hab./Km ²	262149	71	3692
Centro Sul	32,49 Km ²	8.018,34 hab./Km ²	258786	274	944
Leste	27,95 Km ²	9.109,46 hab./Km ²	256311	151	1697
Nordeste	39,59 Km ²	6.922,28 hab./Km ²	274060	84	3263
Noroeste	38,21 Km ²	8.848,70 hab./Km ²	337351	112	3012
Norte	33,69 Km ²	5.750,87 hab./Km ²	194098	22	8823
Oeste	31,27 Km ²	8.573,38 hab./Km ²	268124	94	2852
Pampulha	45,90 km ²	3.090,75 hab./km ²	145262	81	1793
Venda Nova	28,30 Km ²	8.670,58 hab./Km ²	242341	58	4178
Total			2238482	947	

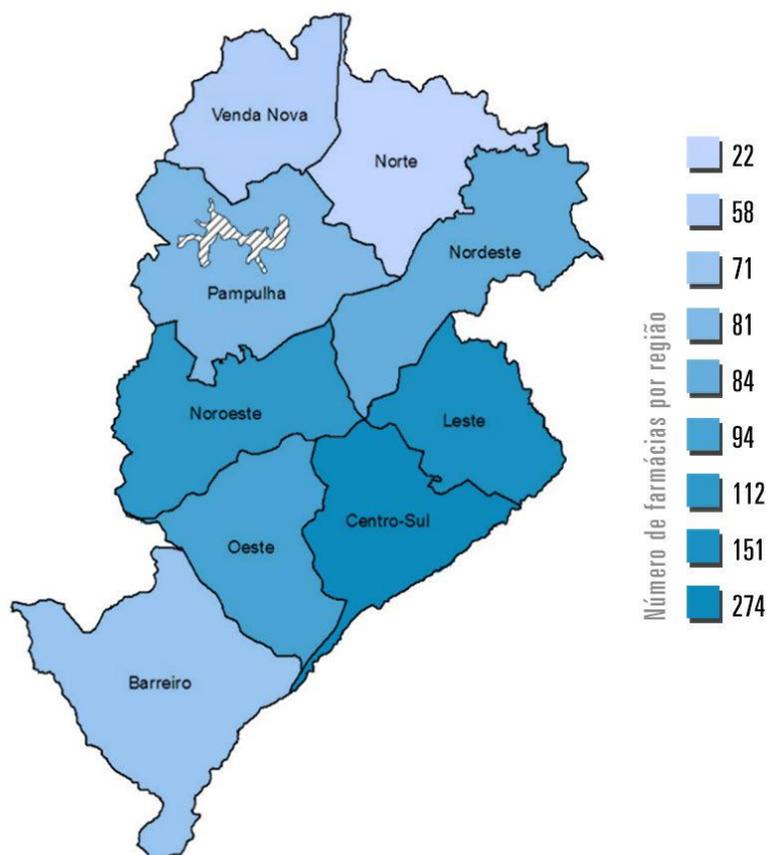
Fonte: Elaborada pelo autor

A proporção de farmácias por região está ilustrada no APÊNDICE B.

Sobre o número de farmácias no país, Freitas (2006) reconhece que é exagerado, ocasionando aumento na competitividade e redução no faturamento e na margem de lucro. Nesse aspecto, além do aumento da concorrência do setor em função do grande número de farmácias, o tipo de produto ofertado é cada vez mais padronizado. Isso se justifica pelo fato de os produtos e serviços do varejo farmacêutico serem comuns (FREITAS, 2006; ZAMBERLAN; CARATI, 2010).

A FIG. 7 mostra a concentração de farmácias na cidade de Belo Horizonte. Revela-se maior frequência nas regiões Centro-Sul, Noroeste e Leste.

Figura 7 - Representação da frequência do número de farmácias por região na cidade de Belo Horizonte.



Fonte: Dados da pesquisa

Os produtos que fazem parte deste varejo são, prioritariamente, compostos por medicamentos. Além disso, há uma série de outros produtos que são comercializadas, os quais compõem o *mix* de produtos das farmácias:

[...] produtos de higiene pessoal, perfumarias, produtos officinais (algodão, esparadrapo, água oxigenada, iodo, bicarbonato de sódio, soros, solução fisiológica, água boricada, etc.), complementos alimentares e vitaminas alimentos dietéticos, bebidas não alcoólicas, *bomboniére*, sorveteria, jornais e revistas, brinquedos, artigos fotográficos, telefônicos, aparelhos de inalação, vaporizadores e produtos veterinários, além de uma gama enorme de outros produtos (FREITAS, 2006, p.28).

O maior volume de vendas das farmácias são os medicamentos, que representam, aproximadamente, 75% do total. O restante fica por conta dos não medicamentos, como perfumaria e higiene pessoal, e outros medicamentos, conhecidos como *over the counter* (OTC). Na tradução literal, referem-se aos medicamentos “sobre o

balcão". Esse conjunto de fármacos são comercializados sem necessidade de receita médica. A legislação brasileira classifica-os como Medicamentos Isentos de Prescrição (MIP). É grande a variedade desses produtos disponíveis para comercialização (SOUZA, 2009).

Os críticos do atual modelo do varejo farmacêutico sustentam que o setor está desvirtuado, pois seus objetivos consistem em atuar na área da saúde, assumindo responsabilidades com seus clientes. Para eles, as farmácias atuais vendem de tudo, 'inclusive remédios'. Há que se fixar as diferenças com os demais varejos, pois as farmácias têm deveres e responsabilidades regulamentadas, além de se submeterem ao controle do exercício do profissional farmacêutico por seus Conselhos Regionais e Federal (FREITAS, 2006)

O setor varejista farmacêutico tem forte controle por parte do Governo Federal e dos governos estaduais e municipais. Uma das medidas a que se submete é o controle dos preços. A margem máxima de comercialização desses produtos é 30% (FREITAS, 2006). Machline e Amaral Júnior (1998) esclarecem que a margem do laboratório ao consumidor final é de 30%. Acrescentam que nesta margem o distribuidor opera com 14,62% e a farmácia com 18% (MACHLINE; AMARAL JÚNIOR, 1998).

Souza (2009) lista outros órgãos que regulamentam e fiscalizam o varejo farmacêutico: Conselho Federal de Farmácia (CFF) e Conselho Regional de Farmácia e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Estão ainda sob a regulação os aspectos de exclusividade de medicamentos nas farmácias, como o horário de funcionamento, o tipo de produto, condições de armazenamento, a distribuição e a comercialização (SOUZA, 2009).

Outro aspecto a considerar prende-se às novas demandas e expectativas de seus consumidores. Os clientes ficaram mais exigentes e aumentaram seu o poder de negociação. Para atender esse novo cenário, o varejo teve que conhecê-lo melhor, para satisfazer seus clientes quanto aos produtos e serviços oferecidos (ZAMBERLAN; CARATI, 2010).

Zamberlan e Carati (2010) fizeram um estudo com o propósito de descobrir como os clientes de uma farmácia avaliam suas estratégias de *marketing*. Apuraram notadamente, os seguintes atributos de relevância: integridade dos produtos, opções diferenciadas de pagamento, fornecimento de brindes personalizados, limpeza, localização e cordialidade/simpatia dos funcionários. Dentre aqueles com baixa representatividade, apontaram: oferta de produtos diabéticos e suplementos alimentares, cartão de crédito próprio da rede a que a farmácia pertence, estacionamento e acesso para deficientes físicos e idosos.

Número elevado de estabelecimentos, regras e normas sobre o setor, crescimento nas vendas e no faturamento e exigências dos consumidores são alguns dos elementos que tornam o ambiente do varejo farmacêutico turbulento e altamente competitivo.

Diferente dos outros ramos do varejo, nas farmácias há a exigência de um profissional devidamente cadastrado e em situação regular com suas responsabilidades perante seu órgão de classe, o Conselho Regional de Farmácia (CRF). O farmacêutico não é apenas uma figura necessária; ele é essencial, segundo as normas do setor. Sua presença é uma condição *sine quo non* para a abertura e o funcionamento de uma farmácia.

Por não possuírem uma formação específica para a abertura de uma farmácia, os empresários que empreendem nesse segmento deparam-se com dificuldades para gerenciar esse negócio. A rotina engloba as atividades habituais de um varejo, como compras, divulgação, promoção, cobrança, contratação, recebimento e pagamento de contas, controle de estoque, entrega e venda. Contudo, por se tratar de um negócio na área da saúde e regulamentado por várias instituições distintas, há a necessidade de atividades técnicas que exigem a presença de um farmacêutico, manutenção e regularidade com os órgãos fiscalizadores e ações de promoção e assistência à saúde.

Em função do alto volume de rotinas, são inúmeras e distintas as atividades desempenhadas em uma farmácia. Nesse ambiente altamente competitivo, os

empresários precisam conhecer e dominar as práticas gerenciais se quiserem sobreviver e obter resultados sustentáveis do negócio.

Souza, Boina e Oliveira (2007) realizaram uma pesquisa para investigar a gestão financeira e o controle gerencial do varejo farmacêutico em empresas de Belo Horizonte. Os resultados apontam dificuldades para a execução efetiva das atividades operacionais, como: desalinhamento entre o sistema de informação e as necessidades encontradas, utilização de ferramentas frágeis para o controle e o gerenciamento de informações, administração inadequada do ciclo de caixa, dificuldades para mensuração das metas estipuladas e falta de pessoal qualificado para gestão de processos financeiros. Tudo isso dificulta o acompanhamento dos resultados das operações (SOUZA; BOINA; OLIVEIRA, 2007)

Silveira e Gusberti (2007) verificaram em uma farmácia gaúcha de pequeno porte o modelo de definição de demanda de produtos do setor. Constataram que não foi observada metodologia formal para previsão de demanda. Concluíram que, além de não possuir uma estrutura gerencial eficiente dessa previsão, a empresa não quer investir em *softwares* sofisticados com a justificativa de utilizar o banco de dados no órgão setorial (SILVEIRA; GUSBERTI, 2007).

Em pesquisa sobre o sistema de avaliação do setor logístico farmacêutico, Machline e Amaral Júnior (1998), encontraram problemas de gestão. Os mais evidentes foram: falta de registros dos produtos no Ministério da Saúde, controle e gestão do estoque precários, comunicação deficiente entre departamentos, treinamento de pessoal insuficiente e capacidade técnica para operar os sistemas de gestão inadequada. Apesar dos avanços decorrentes da ampliação das redes, elas não alcançaram o esperado *just in time*, a falta-zero nem o *Supply Chain Management* ou o *Efficient Consumer e Response* (MACHLINE; AMARAL JÚNIOR, 1998).

Nas pesquisas consultadas, é unânime a constatação da carência de instrumentos de gestão eficientes, principalmente nas pequenas e médias farmácias. Há aqui uma lógica invertida: com tantas peculiaridades e exigências de uma gestão bem estruturada, o que se percebe é a presença de poucos profissionais com essas

competências, além de fragilidades gerenciais que podem comprometer as que se comportam dessa maneira.

3.4 Varejo farmacêutico de Belo Horizonte

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 Drogaria Araújo, Pague Menos, Pacheco, Droga Raia, Onofre entre outras” (SOUZA, 2009).

Essa concorrência faz com que os preços de alguns medicamentos tenham descontos de até 60%. Tal prática não é exclusiva de Belo Horizonte, sendo observada em todas as regiões do Brasil. Outro resultado dessa concorrência é a disputa pelos clientes nos pontos de venda, verificando-se a aposta em outros produtos além dos medicamentos, como higiene, cosméticos e perfumaria (SOUZA, 2009).

O varejo na cidade 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).

Foi nesse período que centenas de pequenas farmácias encerraram suas atividades. O setor passou por uma fase de lenta decadência, levando ao fechamento de mais de 200 drogarias na região central de Belo Horizonte de 1997 a 2004. As farmácias que investiram em um novo modelo tecnológico tiveram

trajetórias opostas. Houve crescimento e expansão das lojas, como ocorreu com a Drogaria Araujo, a Drogaria Santa Marta, a Trade e a Drogazap (FREITAS, 2006).

Nesse ambiente, ocorreram o crescimento das redes e a expansão de algumas farmácias, como é o caso da Drogaria Araujo. Foi a partir daí que elas modernizaram seus sistemas de gestão e implantaram ferramentas tecnológicas, estratégias de *marketing* e inovações no varejo, como a venda exclusiva por *telemarketing*.

As redes em rápida formação, além da estratégia de custo, passaram a realizar campanhas agressivas de fidelização de clientes por meio de promoções diversas como cartões de fidelidade, bônus em produtos por pontuação de compras acumuladas, e intensa propaganda em todos os meios de comunicação, também passam a atuar no sistema 24 horas de atendimento, o que era inviável para as pequenas drogarías, pelos custos operacionais de mão de obra envolvidos (FREITAS, 2006, p. 124).

Foi nesse período que migraram para a capital as redes de outros estados, como Droga Raia, Drogaria Peixoto e Drogaria Pacheco (FREITAS, 2006).

3.5 Varejo das pequenas e das grandes farmácias – no contexto nacional e na cidade de Belo Horizonte

O varejo farmacêutico é marcado por forte concorrência, em função do excessivo número de estabelecimentos. Características como políticas regulatórias de funcionamento e preços, aumento da exigência dos consumidores, restrições nas propagandas e tipo de produto comercializado fazem parte deste cenário. Vale destacar que nos últimos anos, a partir da última década de 1990, com a entrada de grandes redes, o mercado passou a conviver com centenas de pequenas farmácias concorrendo com as redes.

Furtado e Franco (2011) investigaram os motivos que levam os indivíduos a escolher entre uma farmácia de pequeno porte e as grandes redes. Foram escolhidos oito atributos. Solicitou-se aos investigados, os consumidores, que atribuíssem pesos em relação aos dois modelos de farmácia. Os resultados apontaram larga vantagem na maioria dos atributos de decisão de compra das pequenas em relação às grandes. Os indicadores relativos aos serviços prestados, como indicação de medicamentos, aplicação de injetáveis nas residências, explicação sobre uso e prescrições e

entrega, foram os que apresentaram maior distância e relevância das pequenas em relação às grandes (FURTADO; FRANCO, 2011).

Nessa pesquisa, o atributo que as grandes alcançaram a maior pontuação foi o *preço*, um dos elementos que compõem a decisão de compra. Contudo, ele foi ranqueado como o de menor importância na decisão de compra nesta pesquisa. Já os indicadores que alcançaram a maior pontuação foram *suporte* (indicações, aplicações, explicações, entregas, etc.) e *atendimento* (no local, por telefone e em entregas), ambos associados à relação entre vendedores e consumidores (FURTADO; FRANCO, 2011).

O varejo farmacêutico de Belo Horizonte vem se modificando de forma lenta nas últimas três décadas, mas houve aceleração desse processo na década de 1990. Antes, as pequenas farmácias e as redes municipais ocupavam esse mercado, que passou a ser ocupado por pequenas redes. Com isso, foram excluídas do mercado aquelas farmácias de pequeno porte que não conseguiram competir em função do volume de comercializações, da ampla diferenciação de produtos e do aparato tecnológico das redes (FREITAS, 2006).

Além das mudanças no ponto de venda, houve uma intensa modernização da administração das lojas nos setores de compra e no departamento de recursos humanos. Sobre as mudanças que modificaram o setor, Freitas (2006):

- . Drogarias abertas 24 horas.
- . Leilão moderno, elegante e arrojado.
- . Espaço interno dominado por ampla variedade de produtos de higiene pessoal, cosméticos, produtos de conveniência veterinários e telefônicos.
- . Serviço de entrega em domicílio.
- . Possibilidade de compra via telefone.
- . Sistema de código de barra nos caixas transmitindo em tempo real os dados financeiros e de estoque.
- . Varias modalidades de pagamento.
- . Funcionários de ambos os sexos atendendo indistintamente, antes dominado pelo sexo masculino a venda de medicamentos e perfumaria pelo sexo feminino.
- . Demonstração de produtos não farmacêuticos.
- . Pagamento de contas pessoais.
- . Campanhas de orientação na área da saúde.
- . Marketing agressivo por meio de comunicação e propagandas intensas.
- . Pesquisa de consumo.
- . Cartões de afinidade.
- . Marketing de relacionamento (FREITAS, 2006, p.2).

3.6 Regulação sobre o funcionamento das farmácias e nas ações de promoção no setor

O mercado farmacêutico segue uma série de normas, portarias, leis, decretos e resoluções sobre as relações de consumo de medicamentos e produtos de interesse à saúde. Órgãos como o Conselho Federal de Farmácia (CFF) e o Conselho Regional de Farmácia (CRF) e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), elaboram diretrizes para regular o setor, o que torna este mercado, em algumas ações, engessado, em função dessa regulação. No Quadro 3, estão listadas alguns desses exemplos.

Quadro 3 – Listagem com leis, portaria, resoluções e decretos, que regulamentam o mercado farmacêutico

Normas farmacêuticas	Data	A que se destina
Decreto nº 85.878	7 de abril de 1981	Estabelece normas para execução da lei nº 3.820, de 11 de novembro de 1960, sobre o exercício da profissão de farmacêutico, e dá outras providências.
Lei nº 3.820,	11 de novembro de 1960	Cria o conselho federal e os conselhos regionais de farmácia, e dá outras providências.
Lei nº 5.991,	17 de dezembro de 1973	Dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, e dá outras providências.
Portaria nº 344,	12 de maio de 1998	Aprova o regulamento técnico sobre substâncias e medicamentos sujeitos a controle especial.
Resolução nº 417	29 de setembro de 2004	Ementa: aprova o código de ética da profissão farmacêutica.
Resolução nº 418	29 de setembro de 2004	Ementa: aprova o código de processo ético da profissão farmacêutica.
Resolução nº 461	2 de maio de 2007	Ementa: e sanções éticas e disciplinares aplicáveis aos farmacêuticos.
Resolução nº 521	16 de dezembro de 2009	Ementa: dispõe sobre a inscrição, o registro, o cancelamento de inscrição e a averbação nos conselhos regionais de farmácia, e dá outras providências.
Resolução - Rdc. nº 44,	17 de agosto de 2009	Dispõe sobre boas práticas farmacêuticas para o controle sanitário do funcionamento, da dispensação e da comercialização de produtos e da prestação de serviços farmacêuticos em farmácias e drogarias e dá outras providências.

Fonte: Elaborado pelo autor

Cabe ao farmacêutico, responsável técnico pela farmácia, zelar e se atualizar para que o comércio de medicamentos atenda às normas sanitárias. Porém, o que se percebe é a dificuldade de colocar em prática tal conhecimento. São comuns os enganos e a falta de informações, como: baixo nível de informação sobre o funcionamento das drogarias, confusão quanto à venda de antibióticos e aplicação

de medicamentos injetáveis, definição incorreta de medicamentos genéricos, desinformação sobre coleta de material biológico e permanência do farmacêutico em todo o período de funcionamento da farmácia (SILVA; VIEIRA, 2004).

Para Silva e Vieira (2004), os farmacêuticos estão despreparados quanto à legislação sanitária sobre o comércio de medicamentos. Esse conhecimento é necessário em função das ações de proteção à saúde pública e de proteção e promoção da vida. Responsabilidades inerentes aos profissionais da saúde.

Diferente de outros segmentos do varejo, nos quais a promoção por meio de propagandas tem liberdade de criação em suas várias formas de comunicação, o produto mais comercializado das farmácias, os medicamentos, é alvo de intensa monitoração e fiscalização. As propagandas de medicamentos são regulamentadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que define suas regras. Assim, todas as propagandas que envolvem medicamentos devem obedecer às normas exigidas pelo órgão.

A garantia da liberdade de expressão, assegurada pela Constituição Federal, define também os limites para as propagandas de medicamentos. Isso se justifica em função dos riscos à saúde que os medicamentos podem provocar na população leiga e em função de o Estado proteger a vida da população. A resolução que estabelece as regras é a RDC 102, de 30 de novembro de 2000, na qual é possível observar seus vetos, restrições e permissões (NASCIMENTO, 2010). Dentre os vetos, citam-se anunciar medicamentos sem registro pela ANVISA; anunciar um produto como novo após dois anos da sua comercialização; provocar sentimentos de angústia e temor por não usar um medicamento; e discriminação de sexo, nacionalidade, raça, religião e outros. Os meios de comunicações que usam a *internet* devem ser proibidos de veicular propaganda e dar publicidade de medicamentos quando for obrigatória a sua prescrição (NASCIMENTO, 2010).

Outras normas também podem ser apontadas como: serviço de atendimento ao consumidor, programas de fidelização e propagandas de descontos nos preços. As propagandas dos medicamentos que não necessitam de prescrição também estão previstos na resolução citada (NASCIMENTO, 2010).

Para Fagundes *et al* (2006), apesar de esta Resolução ser vista como avanço no progresso do controle da propaganda e publicidade de medicamentos e de visar proteger a saúde da sociedade, na prática as propagandas sobre medicamentos apresentam irregularidades e induzem as pessoas à automedicação. Os propagandistas das indústrias farmacêuticas têm um forte poder de indução de prescrição sobre os médicos. Outra consideração é o fato de as informações contidas em peças publicitárias apresentarem informações divergentes, como efeitos adversos e contraindicações. Por fim, os autores advertem quanto à necessidade de promover uma fiscalização mais efetiva e maior controle a esse respeito (FAGUNDES *et al*, 2006).

Corroborando com essa ideia, verifica-se que há fragilidades nas ações de controle da propaganda de medicamentos no Brasil. Quanto aos pontos mais relevantes podem ser citados: falhas no sistema sanitário para assegurar a legislação vigente; há uma regulação apenas aparente no setor; punições brandas aos infratores; e faltam impedimentos para evitar que as multas sejam repassadas aos consumidores em aumento de preço (NASCIMENTO, 2010).

Uma forma usual de comunicação adotada pela indústria farmacêutica é a promoção de seus produtos com médicos e estudantes de medicina. Nessa prática, é comum a distribuição de brindes a esse público para reforço da marca e vinculação na hora da prescrição. Os brindes mais usados nessas ações são: sacolas, pastas, canetas e amostras grátis (TREVISOL; FERREIRA; KARNOPP, 2010) .

Em revistas direcionadas ao público médico, o maior volume de anúncios envolve as propagandas de medicamentos. Nesses anúncios, há lacunas importantes sobre os efeitos dos medicamentos, deixando incompletas as informações. A indústria farmacêutica é o grande anunciante deste veículo. Nas análises realizadas, foi constatado que existem problemas que ferem a legislação vigente sendo necessário criar mais instrumentos para implementar as normas estabelecidas (BARROS; JOANY, 2002).

Em consequência desse cenário, a propaganda de medicamentos no Brasil apresenta problemas que ferem as definições legais. Quem sofre com isso é a

sociedade civil, pois as atividades do governo estão concentradas em educar e informar a população, deixando de lado a fiscalização e o controle das ações de *marketing*. Tudo isso, contribui para o consumo indiscriminado de medicamentos (NASCIMENTO, 2012).

Neste campo, é possível estabelecer práticas exitosas. Em países como os União Europeia, México, Equador e Austrália, as peças publicitárias têm que ser aprovadas *a priori*, inibindo qualquer irregularidade. No Brasil, além da verificação acontecer *a posteriori*, as punições são irrisórias (NASCIMENTO, 2010).

4 METODOLOGIA

Neste capítulo descrevem-se as escolhas metodológicas e a forma como a pesquisa foi trabalhada e organizada. Como define Vergara (2009), método é um caminho, um formato e uma definição de pensamento.

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) destacam que devem ser indicados aqui o paradigma norteador, a seleção dos participantes, os procedimentos e o instrumental de coleta e análise dos dados. Essa pesquisa pode ser classificada como um estudo de campo, descritivo com duas abordagens: quantitativa, por meio de um *survey*, e qualitativa.

4.1 Tipo de Pesquisa Quanto à Abordagem

Quanto à abordagem, esta pesquisa é caracterizada como quantitativa e qualitativa. Na primeira fase da pesquisa, foi realizada a parte quantitativa, mediante a aplicação de questionários. Na segunda fase, a parte qualitativa, mediante a realização de entrevistas.

Na primeira parte da pesquisa, foram utilizados questionários, com base na escala de MARKOR, para a coleta dos dados e a análise de métodos estatísticos uni e multivariados para tratamento dos dados levantados. A busca foi feita com base na amplitude dos dados. Foram pesquisados gerentes, subgerentes, coordenadores e sócios-diretores de farmácias de micro, pequeno e médio porte na cidade de Belo Horizonte. Com as respostas dos questionários (ANEXO C), buscou-se compreender se as empresas pesquisadas elaboram suas estratégias orientadas para o mercado (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Na parte qualitativa, buscou-se apresentar e discutir resultados em profundidade, por meio de visitas e entrevistas nos locais selecionados. O propósito desta pesquisa foi o de conhecer as estratégias das farmácias e constatar se elas se orientam para o mercado. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com seis representantes da alta administração de farmácias do chamado "pequeno varejo" (farmácias de micro, pequeno e médio porte), na cidade de Belo Horizonte. O roteiro da entrevista foi

elaborado a partir dos três construtos pesquisados (ANEXO D). Pretendeu-se com isso descobrir e compreender a forma como que esses indivíduos se comportam nesse contexto social. Godoy (1995), aponta que é comum aos pesquisadores qualitativos, a tentativa de compreensão dos fenômenos sociais a partir do ponto de vista dos participantes. A escolha desta abordagem reflete o desejo de compreender as ações adotadas pelos grupos selecionados, o que, segundo Triviños (1987) é uma das características da pesquisa qualitativa.

Sobre a escolha de fazer as entrevistas nos locais selecionados, teve-se a intenção de conhecer como está instalada a realidade dos entrevistados em seu ambiente natural. Procurou-se, dessa maneira, compreender o que está além das palavras respondidas; ou seja, elementos que possam ilustrar o que está sendo dito. Para Godoy (1995), em uma pesquisa desta natureza o pesquisador deve valorizar o contato direto e prolongado com situação estudada.

4.2 Tipo de Pesquisa Quanto aos Fins e aos Meios

Esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de campo tipo *survey* e descritivo. A opção por este tipo de pesquisa justifica-se pelo entendimento de ser esta técnica a mais adequada para compreender o modelo de pesquisa escolhido, pois apresenta as “características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 2009, p. 42).

Nesta pesquisa, buscou-se compreender o comportamento das farmácias do pequeno varejo na cidade de Belo Horizonte. Para tanto, foi utilizado o método tipo *survey*, que tem como características: “o interesse de produzir descrições quantitativas de uma população; e faz uso de um instrumento pré-definido” (FREITAS *et al.*, 2000, p. 105).

A intenção do modelo teórico visa descrever a forma como os sujeitos pesquisados definem as estratégias de mercado de suas empresas. Teve-se a intenção de compreender suas atitudes e suas principais características nos processos de

decisão estratégica e o perfil dos sujeitos pesquisados, com sua forma de trabalho. Isso pode ser fundamentado pela compreensão dada por Triviños (1987, p. 110), que define os estudos descritivos como um “desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas”. Malhotra (2004, p. 108) indica que o objetivo das pesquisas descritivas é “descrever alguma coisa - normalmente características ou funções de mercado”.

Marconi e Lakatos (2002) definem uma pesquisa de campo descritiva como aquela que busca verificar hipóteses claras estabelecidas no projeto de pesquisa. Aqui, investiga-se a presença de três construtos: geração da inteligência, disseminação da inteligência e resposta ao mercado, tanto no questionário quanto no roteiro da entrevista.

Uma pesquisa de caráter descritiva tem por finalidade descrever as características de grupos, bem como estimar a proporção de elementos de uma população com características e comportamentos semelhantes e descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis (MATTAR, 2005, p. 90).

Neste estudo, buscou-se realizar o levantamento de informações com os participantes na primeira parte do estudo, ou seja, a parte quantitativa. O objetivo foi ter apenas um encontro para responder ao questionário. Este tipo de pesquisa é definido por Malhotra (2004), como um estudo descritivo transversal único .

4.3 Universo da Amostra, Unidade de Análise, Unidade de Observação e os Sujeitos Pesquisados

Para investigar os construtos desejados sobre a geração e a disseminação da inteligência e a resposta ao mercado, foram selecionados 150 farmácias do pequeno varejo. Os profissionais respondentes estão diretamente ligados aos processos de definição das estratégias na organização para responder ao questionário na parte quantitativa. O questionário está dividido em três partes, uma destinada a cada construto. Para isso, os indivíduos pesquisados precisavam ocupar cargos de coordenação, gerência e direção de farmácias de pequeno varejo. O número de indivíduos selecionados tem validade estatística e foi calculado previamente a partir

de testes estatísticos, em 150 participantes. Todas as farmácias estão localizadas na cidade de Belo Horizonte. A definição do porte da farmácia baseou-se no número de funcionários. Logo, as farmácias em que os indivíduos pesquisados trabalham precisaram ter no máximo 99 funcionários.

As entrevistas foram realizadas na própria unidade de observação dos dados, ou seja as farmácias selecionadas para a pesquisa. Os sujeitos investigados foram selecionados de forma intencional. Todos pertencem à alta administração das farmácias do pequeno varejo e foram escolhidos a partir de critérios não probabilísticos e por acessibilidade. Uma amostra deste tipo é chamada de "não probabilística", ou seja, não há critérios estatísticos envolvidos. Ela pode ser de dois tipos: por acessibilidade e por tipicidade. O primeiro foi o escolhido. Este tipo de amostra é definido como sendo "não estatístico" e foi escolhido devido fácil acesso, (VERGARA, 2009).

As farmácias foram definidas a partir de contatos preestabelecidos, não importando sua localização, o tempo de funcionamento, o perfil dos sócios, etc. A premissa *sine qua non* era a de que as farmácias fossem do pequeno varejo e se situassem na cidade de Belo Horizonte.

A escolha pelo gestor como sujeito da pesquisa se deu em função de ser ele, geralmente, o responsável por definir os caminhos e as estratégias, tomar decisões e estabelecer as condutas da empresa.

4.4 Técnica de Coleta de Dados

Os dados foram coletados a partir de um questionário MARKOR, que está dividido em três partes, cada uma correspondendo a um construto. A primeira parte contém sete variáveis sobre a geração de inteligência, seguidas de nove variáveis sobre a disseminação da inteligência. Na terceira parte, são mais onze variáveis sobre o construto *resposta ao mercado*. Por fim, há uma última pergunta geral, que engloba os três construtos (APÊNCIDE C).

A escolha da técnica se justifica em função da intenção de investigar as informações sobre a definição das estratégias das micro, pequenas e médias farmácias. Assim, o

questionário se resume a um modelo de entrevista, com um roteiro de perguntas fechadas e estruturadas cuja função é obter informações dos entrevistados (MALHOTRA, 2004).

O questionário foi aplicado previamente, para verificar a forma e o conteúdo, a um grupo de farmacêuticos em um curso de capacitação promovido pelo CRF, no dia 20 de agosto. Um dos instrutores do curso faz a aplicação do questionário. O curso é uma capacitação em gestão empreendedora e reúne 100 farmacêuticos, sendo a grande maioria residente em Belo Horizonte. O questionário foi aplicado para 32 participantes que estavam em sala no momento da aplicação.

Após os ajustes no questionário, a pesquisa com os pesquisados foi iniciada na semana seguinte, entre os dias 10 de setembro e 11 de outubro. A escolha dos locais das entrevistas foi por acessibilidade, tendo como ponto de referência a região hospitalar da cidade onde se concentra a maior proporção de farmácias, respeitando-se o número preestabelecido de locais. A definição das farmácias escolhidas para o estudo não pressupõe um procedimento estatístico. Sua escolha foi em função do acesso as mesmas (VERGARA, 2009).

Para a escala das medidas, foi utilizado o modelo *Likert*, ou escala de *Likert*. As respostas dos questionários foram dadas em uma escala de atitudes numérica de 1 a 6. Sendo 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Discordo; 4 = Concordo, 5 = Concordo parcialmente e 6 = Concordo totalmente. Esta escala de atitudes foi facilmente compreendida pelos entrevistados e fácil de elaborar (MARCONI; LAKATOS, 2002; MALHOTRA, 2004).

Para a coleta dos dados da parte qualitativa, foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com representantes da alta administração das farmácias do pequeno varejo. As perguntas seguiram um roteiro inicial para a condução da conversa e as demais perguntas foram elaboradas a partir dos três construtos investigados (APÊNDICE D).

As entrevistas podem ser classificadas como: estruturada, semiestruturada e não estruturada. Para Triviños (1987) a entrevista semiestruturada é um dos principais

métodos de coleta de dados que o investigador possui. Parte-se de questionamentos básicos fundamentados em hipótese e teorias. Em seguida, são abertas novas hipóteses e interrogativas a partir das respostas dadas.

4.5 Técnica de Análise dos Dados

Na fase quantitativa, foram realizadas análises das variáveis, a partir da aplicação de testes estatísticos uni e multivariadas, distribuição de frequências e estatísticas descritivas, média, variância e desvio-padrão. Os construtos foram analisados por meio da análise fatorial e conglomerados, seguindo-se por uma análise confirmatória. Para cada construto, foi realizada a análise de correlação. Outros testes estatísticos, como *α de Cronbach*, fizeram parte da análise. Por fim, para a análise do modelo proposto, realizaram-se regressões de cada construto, geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado (MARCONI; LAKATOS, 2002; MALHOTRA, 2004)

A técnica utilizada na parte qualitativa constitui na análise do conteúdo das entrevistas e documentos pesquisados durante a pesquisa, porque traduz as intenções da pesquisa de compreender e interpretar as entrevistas realizadas.

Goulart (2006) aponta que a utilização deste método requer a empatia do pesquisador com o entrevistado. Essa relação de proximidade, lealdade, harmonia e confiança estabelecida entre as partes, Triviños (1987) a chamou de *rapport*.

Para Goulart (2006), é necessário que o pesquisador tenha um senso ético, use o raciocínio lógico e se afaste do objeto, para evitar que suas impressões pessoais possam influenciar os resultados. Ele considera que em uma pesquisa qualitativa o mais importante para fazer a análise é a presença ou ausência de uma característica num fragmento de mensagem tomada em consideração. Essa técnica pode ser compreendida como uma maneira de interpretar os dados coletados a partir de um conjunto de perspectivas, abstração, indução e classificação (GOULART, 2006).

O tratamento dos dados deve enfatizar o que é significativo, relevante e o que não esteja necessariamente presente no texto (VERGARA, 2006).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados encontrados. Na primeira parte, são apresentados os dados da etapa qualitativa; na segunda, os da etapa quantitativa. Na fase qualitativa, foram entrevistados sete representantes da alta administração das farmácias. As entrevistas foram gravadas e transcritas, realizando-se em seguida a análise do conteúdo. Para a fase quantitativa, foram utilizados os *softwares Excel 2007 e Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 17*. Inicialmente, apresentam-se os dados relativos ao perfil dos respondentes e das empresas; depois os resultados das análises estatísticas descritiva e multivariada.

5.2 Fase Qualitativa

Na última fase da pesquisa, foram realizadas sete entrevistas, seguindo roteiro próprio, a partir dos três construtos: *geração de inteligência, disseminação da inteligência e resposta ao mercado*. As entrevistas foram agendadas previamente, realizadas no dia seguinte ou no mesmo dia do agendamento e gravadas com o consentimento dos entrevistados. Das sete farmácias selecionadas, cinco se situam na região hospitalar, uma no bairro Santo Antônio e uma no bairro São Lucas. A caracterização dos entrevistados/farmácias está apresentada no Quadro 4.

Quadro 4- Caracterização dos entrevistados/farmácia

Entrevistado	1	2	3	4	5	6	7
Função	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente	Subgerente	Gerente
Sexo	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino
Formação	Especialista	Especialista	Especialista	Ensino médio	Ensino médio	Especialista	Especialista
Tempo de experiência na função (anos)	7	6	7	0,6	15	5	5
Número de funcionários	15	22	6	10	4	10	10
Tempo de mercado (anos)	1,4	12	3	8	15	8	10
Número de sócios	3	1	1	1	1	2	1
Realiza planejamento estratégico	Sim, anual	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Faz parte de alguma rede	Sim, própria	Não	Sim, própria	Sim, própria	Não	Não	Não

Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro construto foi investigado com duas perguntas que tratavam sobre a competição com as grandes e com as pequenas farmácias. Em ambas perguntas as respostas direcionavam para respostas bem semelhantes. Quando perguntado sobre quais as estratégias de competição eram adotadas com as grandes as respostas eram o preço e o atendimento, como pode ser visto:

Basicamente, temos um apelo muito grande pelo preço e atendimento. Fazemos um atendimento mais caloroso, como ligar para o cliente e chamar pelo nome. (E1).

Normalmente temos a questão do preço. A gente tenta negociar junto aos fornecedores para conseguir descontos. E a questão de fazer o máximo de atendimento diferenciado com atenção aos clientes, fazer orientação. (E2).

Cobrando preços. O cliente chega, fala que é mais barato na grande. Aí, a gente iguala o preço. A gente tem que ter preço bom, e cobrar quando for maior. (E4).

Quanto à pergunta direcionada à competição com as pequenas farmácias, os resultados foram semelhantes à competição com as grandes. As respostas foram: preço e atendimento. Outro ponto que se mostrou comum foi a não preocupação com as pequenas farmácias. Para muitos, competição é só com as grandes, como pode ser visto:

Não pensamos em competição com as pequenas. (E1).

Nós não temos problemas com as menores. Não vejo competição com as pequenas. (E3).

A gente concorre no atendimento e no preço. O atendimento influencia muito, como chamar os clientes pelo nome, mas a gente perde clientes é para as grandes.

Para o construto *disseminação da inteligência*, foram elaboradas cinco perguntas relacionadas com: treinamento dos funcionários, premiação dos funcionários em ações de promoção, informação sobre pesquisa de satisfação com os clientes, verificação da existência de programas de fidelização e relacionamento com fornecedores, conveniados e outras farmácias.

Na pergunta sobre treinamento com os funcionários para a divulgação das promoções, pôde ser percebido que as farmácias de médio porte apresentam um sistema de treinamento interno para os funcionários e se mostraram mais estruturadas nesse sentido. Já nas farmácias menores esse treinamento não existe

ou são realizadas apenas seções informativas, utilizando o catálogo de promoção. Isso pode ser demonstrado nas falas dos entrevistados:

Tem um gerente responsável pelos treinamentos. Há um caminho de comunicação (de treinamentos) que vem da matriz. Hoje são dois, essa informação é difundida para as regionais. Depois difunde, para os supervisores, e os gerentes repassam para todos os vendedores. Temos muitas promoções. E nós sabemos quando ela é viável e quando dá resultado ou não. (E1).

Nós fazemos sistema de promoção só com jornal. Fica um banner na porta da farmácia com todos os preços. E os funcionários não são treinados para fazer essa divulgação. A gente só entrega o jornal para os clientes. (E3).

Não. Não tem ninguém para treinar os funcionários e não está tendo promoção. (E5).

A gente pega os encartes com as promoções e divulga para eles. A gente só passa os encartes para eles (balconistas). (E6).

Quando questionados se os funcionários recebiam algum benefício para divulgar, os respondentes revelaram mesmo comportamento em relação à pergunta anterior. As farmácias de médio porte pagam e incentivam a divulgação. As de menor porte não remuneram seus funcionários. Nota-se isso nas respostas:

Alguns, sim; outros, não. Mais são para os medicamentos de venda livre ou quando a gente faz alguma campanha. Damos *voucher* ou desconto em produtos como bonificação, vale-presente; raramente em dinheiro. Geral quando bate as metas ou quem mais vendeu. (E2).

Eles recebem só pelas vendas. Nós pagamos comissão à cada produto que eles vendem, mas não incentivos de bonificação para as vendas. Quanto mais eles venderem mais eles ganham. Tem uma promoção para cada grupo de clientes. (E3).

Não. Eles ganham comissão apenas pelo que vendem. (E4).

Não possui e só trabalha com bonificação dos laboratórios. (E6).

Quanto à pergunta sobre a realização de pesquisa de satisfação com os clientes, todos responderam que não são realizadas pesquisas dessa natureza. Em duas entrevistas, foi informado que já realizaram pesquisas pontuais para decisão de questões internas.

Não fazemos nenhum tipo de pesquisa de satisfação com os clientes. A gente vê só o retorno dos pacientes que sempre voltam. (E3).

Não realizamos. Se eles não estivessem satisfeitos, não voltavam. (E4).

Não possuímos nenhum, porque não dá tempo de fazer nada para chamar mais os clientes. (E5).

Não. Temos um formulário que ele coloca as reclamações em uma caixa. É voluntário. Falta tempo. É muita coisa. Tem que fazer o papel administrativo, ser gerente. Tem que conversar. É muita coisa. (E6).

Sobre o programa de fidelização nenhuma das farmácias possui programas próprios. Apenas uma possui convênio de fidelização Dotz. Porém, como havia sido implantado recentemente, são desconhecidos seus resultados.

Sobre pergunta relacionada ao relacionamento com fornecedores, conveniados e outras farmácias e seus resultados, a maioria das respostas foi similar. Não existe um relacionamento próximos com eles. Os encontros com fornecedores acontecem apenas para a realização de compras e a divulgação e promoção de novos produtos, como pode ser demonstrado nas respostas:

Tem reunião para venda e treinamento dos laboratórios quando está lançando algum produto novo. Eles dão treinamento para toda a equipe. Não temos outro tipo de relação com fornecedores a não ser quando vai fazer promoção, definição de preço, lançamento de produtos, quantidade de produtos ou quando o laboratório quer lançar algum produto novo. (E2).

A gente só tem contato com os fornecedores na hora das compras ou quando eles querem divulgar alguma promoção ou produto novo. (E3).
Encontramos pouco os fornecedores. A maioria das compras são feitas por e-mail. (E4).

A gente faz parcerias com alguns laboratórios para dar desconto em alguns medicamentos. A gente compra direto com o representante, e ele dá algum desconto. Temos convênio com a Polícia Militar porque é perto daqui. É bom porque desconta na folha dos funcionários. (E5).

Não fazemos. A gente só encontra para fazer cotação. Já tentamos fazer convênios, mas não conseguimos. (E6).

Para o construto *resposta ao mercado*, foram realizadas quatro perguntas sobre participação no mercado, volume das vendas, nível de serviços comparado com os da concorrência e resultados da competição com as grandes farmácias. Sobre a participação no mercado, apenas uma respondeu que tem diminuído sua participação. As demais relataram que a participação tem se mantido ou tem um pequeno crescimento. Na pergunta sobre o volume das vendas, as respostas foram que ele tem se mantido ou oscilado para mais ou para menos nos últimos meses. Como pode ser visto nas respostas:

Há lojas em todos os estágios, aumentando, diminuindo e estagnado nas vendas. As mais antigas perderam clientes para as mais novas. (E1).

Tem se mantido, mas tem mês que tem algum crescimento, mas no geral tem se mantido. Não batemos as metas. Geralmente, elas ficam em 80% ou 90%. (E2).

Tem oscilado. Tem mês que cresce, outros caem, mas o normal é manter. Mas nos últimos dois meses têm caído o volume de vendas. (E4).

O volume está estagnado. Tem se mantido. Quando faz muita visita médica, aumenta. (E6).

Quando perguntado sobre a comparação quanto ao nível de serviço com o da concorrência, as respostas que apareceram com mais frequência foram sobre o atendimento. Para eles, o atendimento nas grandes farmácias não é bom e o deles é muito melhor. É nisso que eles focam para se diferenciar, como pode ser demonstrado nas respostas:

Percebo que, como a maioria dos nossos clientes são idosos, eu acho que a diferenciação está na paciência do atendimento e na orientação. Isso eles não têm nas outras farmácias, principalmente nas grandes. Isso é bem focado para todos os vendedores de dar muita orientação aos clientes. Esse é o nosso diferencial. (E2).

Temos um atendimento muito bom. Há uma funcionária com mais de dez anos de mercado que faz a maioria das vendas. Ela cativa muito os clientes. (E3).

Nosso diferencial é o atendimento. Os clientes sempre reclamam do atendimento do concorrente. Lá demora e sempre tem fila. (E4)

Temos poucos serviços, mas o que funciona é o atendimento aos clientes. A concorrência tem essas facilidades, porque eles são grandes. Eles têm mil e um tipo de serviço, e a nossa farmácia é pequena, né? (E5).

Nosso atendimento é pior do que o da concorrência. Nós não temos condição de fazer muita coisa. Não tenho televenda, não fazemos propaganda, porque não temos capacidade de fazer muita coisa. (E6).

Quando perguntados sobre os resultados da competição com as grandes farmácias, todos percebem essa concorrência. Para alguns, a única saída é a prática preços menores atrelados a um bom atendimento. Foi observado que há uma prática de disputa pelas vendas através dos preços.

Normalmente, tem muita concorrência. O que eu tenho para competir é preço. Normalmente, meu preço é o menor e tento cobrir o da concorrência. A questão do estoque também é um problema, mas é menor. (E2).

Em termos de genérico, é muito parecido, mas os medicamentos de referência não tem como competir. Em termo de perfumaria, a gente perde para as grandes. Não temos como competir com eles. Nós focamos é no atendimento. (E3).

Tem muita competição com as grandes. A competição é com preço e por matéria prima. Tem fornecedor que dá preferência para as grandes. Eles conseguem comprar com mais facilidade. (E6).

Acho que o nosso atendimento é melhor do que as grandes. Os clientes reclamam muito deles e tem também os preços que são melhores. Dependendo do preço, a gente cobre. As pessoas só procuram preço. (E7).

A última pergunta, formulada a todos os entrevistados indagou sobre o futuro das pequenas farmácias. A preocupação foi unânime. Alguns apresentaram soluções para a sobrevivência no mercado. Por ser esta a pergunta principal da entrevista, todas as respostas estão apresentadas.

O futuro é se organizar em associação, fazer compras juntos, negociar descontos para os clientes. Essa é a tendência para os pequenos varejistas. (E1).

As pequenas farmácias vão acabar sendo engolidas pelas grandes. Vai acabar que não dá conta de competir. O problema é que todo mundo faz pesquisa de preço. A alternativa é diferenciar em preço e no atendimento. Senão fica difícil. O mercado está mudando muito. Não sei se as pequenas têm estrutura para continuar. (E2).

Bom, se elas não investirem em atendimento, em farmácia popular e desconto, elas vão perder muitos clientes. Em BH, tem a Araujo, que tem grande parte do mercado e ainda tem as drogarias de fora (de outros estados), que estão abrindo lojas aqui. Vejo que as pequenas vão perder mercado para as grandes. A solução é investir em atendimento, assistência farmacêutica e investir em programas como aferição de pressão, medição de glicose capilar e manter os clientes. Dependendo da localização pode ser que as farmácias pequenas vão fechar. Em alguns bairros, têm as farmácias antigas, que já tem um público deles. (E3).

Tem que ampliar o atendimento, melhorar sempre para não ficar pressionado com as grandes. Lá (nas grandes), eles não importam de atender bem ou mal. (E4).

Eu vejo que o futuro vai ser muito agressivo. Tem os impostos, que são muito caros, e isso sai muito caro para o pequeno. Aí é que o pessoal vem desanimando um pouco. A gente vê outros colegas da gente fechando. Tá caindo muito as condições de compra. Isso acaba fechando mesmo. O mercado é muito competitivo. Os grandes é que sobrevivem. Não sei como será o nosso futuro. E tem as redes de fora que estão chegando. A gente tem medo disso. Eles conseguem vender pela *internet* e têm condições boas. O futuro é isso. Ninguém quer sair de casa. (E5).

O mercado está cada vez mais difícil. Tem uma grande competição com as indústrias. Tive um colega que fechou recentemente. Tá muito difícil, tá complicado. Tem a Vigilância Sanitária, que também dificulta muito. A solução é fazer visita médica. Tem que convencer o médico. Assim você consegue levantar a farmácia. (E6).

O caminho é o atendimento e o preço. Elas estão conseguindo se manter não sei como. A primeira coisa que os clientes perguntam é preço. (E7).

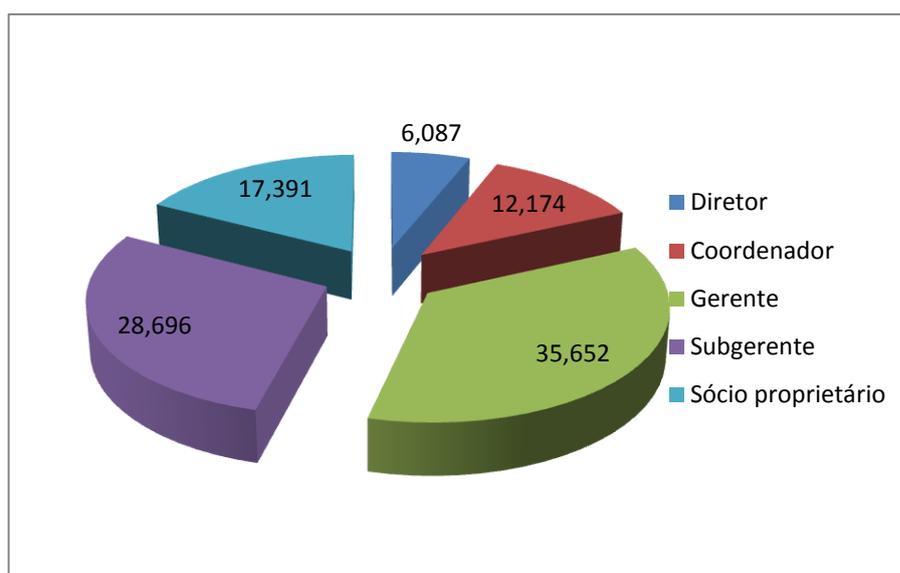
5.2 Fase Quantitativa

5.2.1 Perfil da Amostra

O perfil da amostra utilizada na pesquisa é representado por meio dos gráficos apresentados a seguir. Os primeiros se referem ao perfil do respondente e os últimos ao perfil da empresa.

Quanto ao cargo ocupado pelos respondentes da pesquisa, 35,7% são de gerentes e 28,7% de subgerentes (GRÁF. 1).

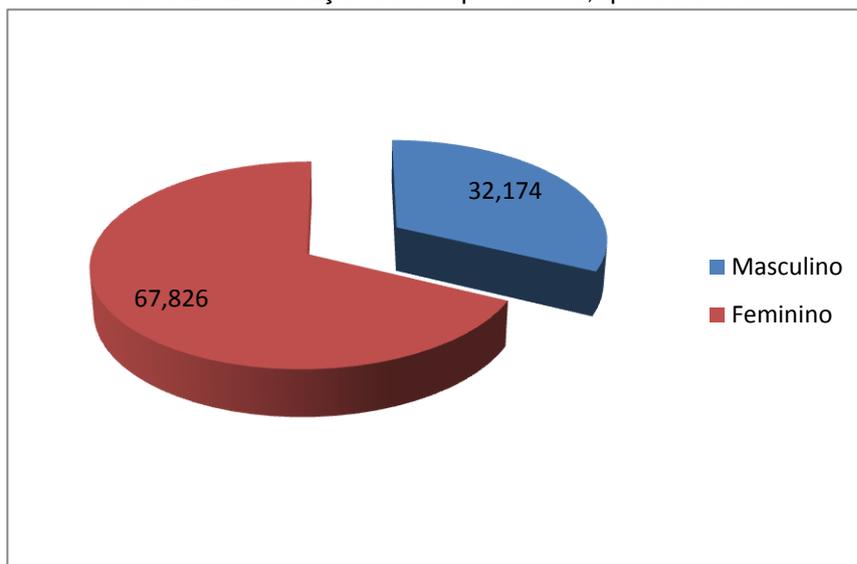
Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes, quanto ao cargo ocupado



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao sexo, 67,8% dos respondentes são mulheres e 32,2% são homens (GRÁF. 2).

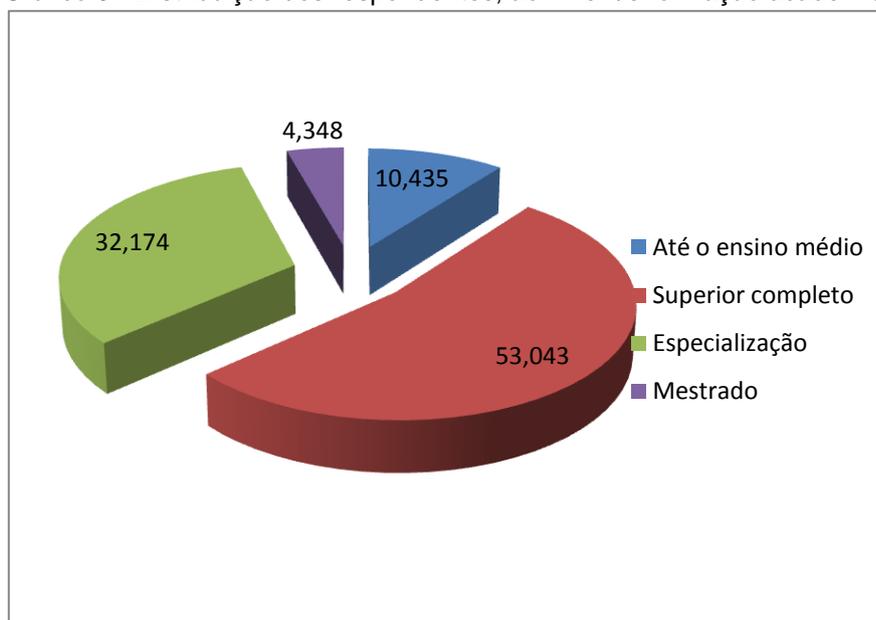
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes, quanto ao sexo



Fonte: Dados da pesquisa

Quando ao nível de formação, 53% dos respondentes têm grau de formação superior completo; 32,2% têm especialização, e 10,4% até o ensino médio (GRÁF. 3).

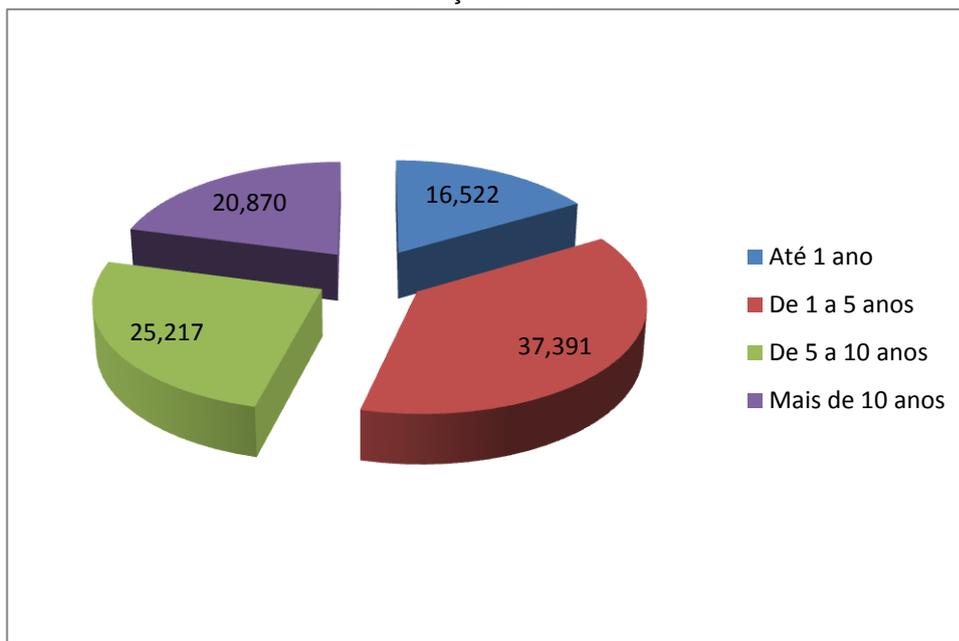
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes, ao nível de formação acadêmica



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à experiência, 37,4% dos respondentes têm de um a cinco anos de experiência na função; 25,2%, têm de cinco a 10 anos; e 20,9%, mais de 10 anos (GRÁF. 4)

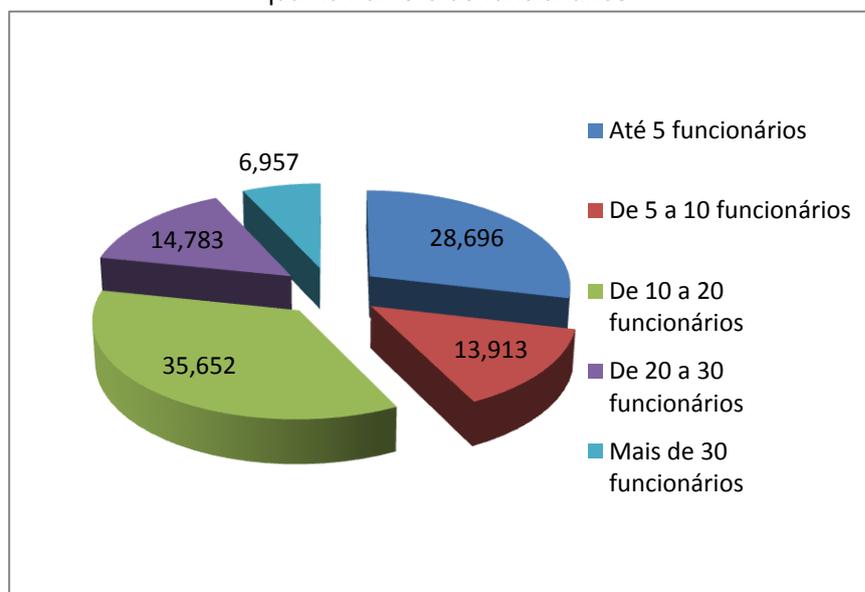
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes, quanto ao tempo de experiência na função exercida



Fonte: Dados da pesquisa

Das empresas investigadas, 35,7% têm entre 10 e 20 funcionários; 28,7%; até cinco funcionários; e 14,8%, entre 20 e 30 funcionários.(GRÁF. 5)

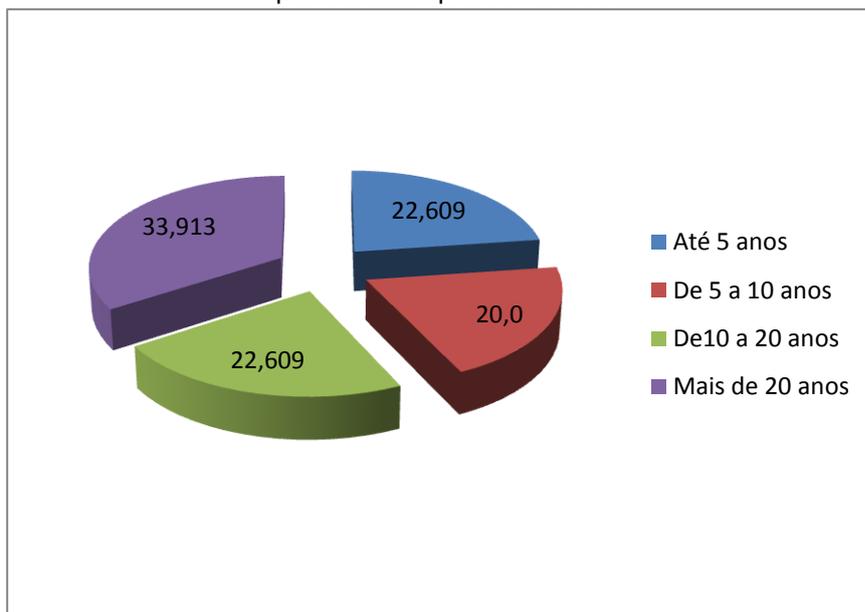
Gráfico 5 - Distribuição das empresas participantes da pesquisa, quanto número de funcionários



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao tempo de mercado, 33,9% das empresas investigadas têm mais de 20 anos de mercado; 22,6%, até cinco anos de mercado; e 22,6%, de 10 a 20 anos (GRÁF. 6)

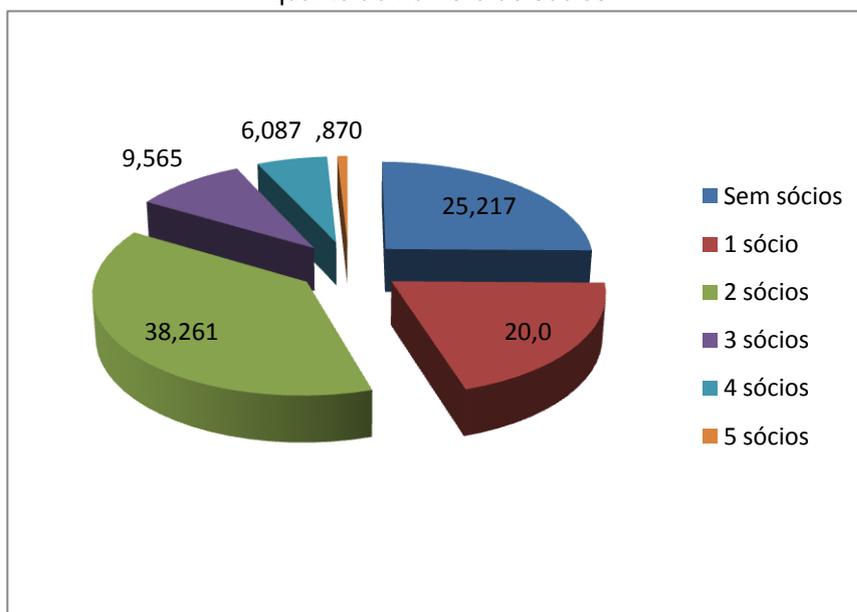
Gráfico 6 - Distribuição das empresas participantes da pesquisa, quanto ao tempo de mercado



Fonte: Dados da pesquisa

Das empresas investigadas, 38,3% têm dois sócios; 25,2% não têm sócios; e 20% têm um sócio (Gráf. 7).

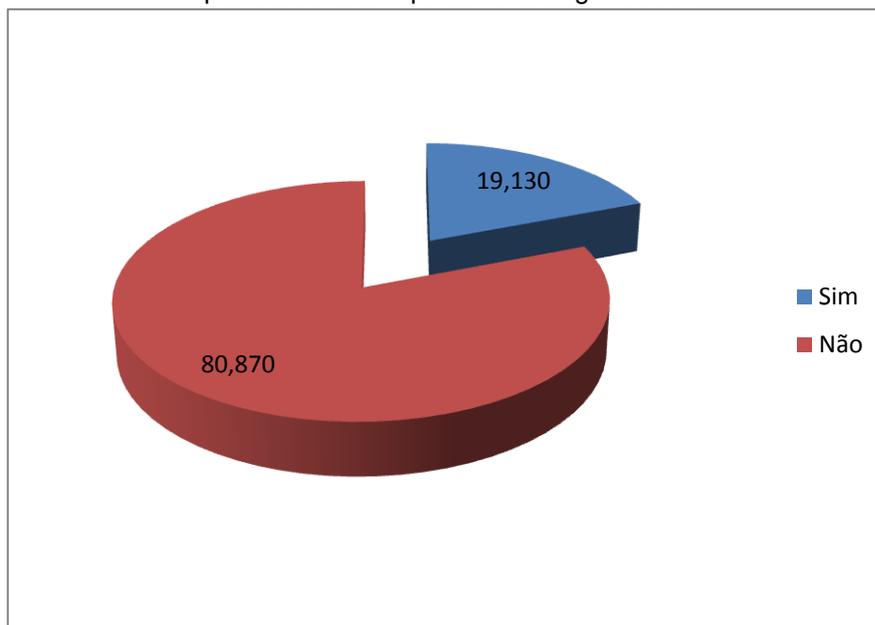
Gráfico 7 - Distribuição das empresas participantes da pesquisa, quanto ao número de sócios



Fonte: Dados da pesquisa

Das empresas participantes da pesquisa, 80,9% não pertencem a nenhuma rede (GRÁF. 8)

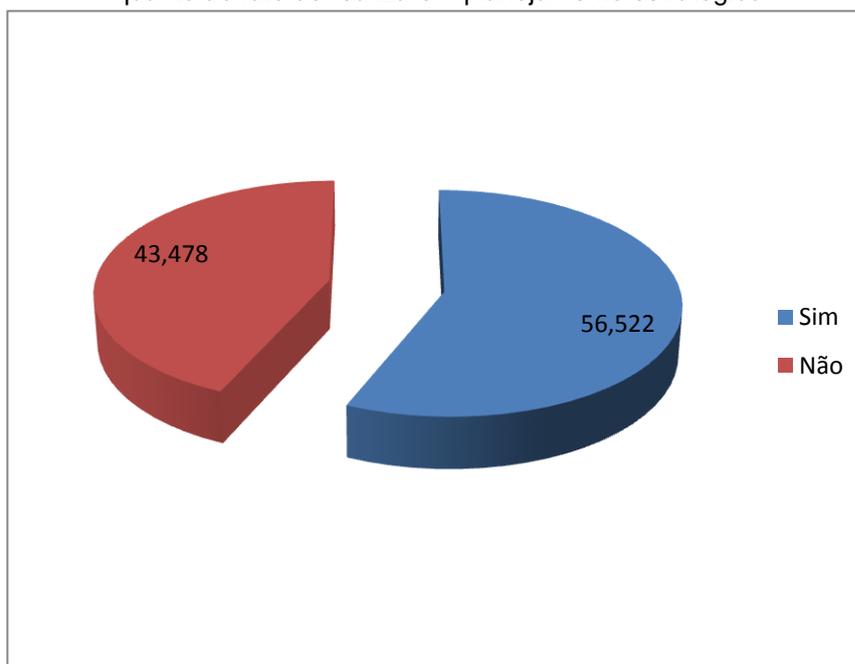
Gráfico 8 - Distribuição das empresas participantes, quanto ao fato de pertencer a alguma rede



Fonte: Dados da pesquisa

Das empresas participantes na pesquisa, 56,5% não fazem planejamento estratégico (GRÁF. 9).

Gráfico 9 - Distribuição das empresas participantes da pesquisa, quanto ao fato de realizarem planejamento estratégico



Fonte: Dados da pesquisa

5.2.2 Estatística Descritiva

De forma a aprofundar e estender a análise dos dados da pesquisa, procedeu-se à análise das estatísticas descritivas dos indicadores e dos construtos adotados. Inicialmente, apresentam-se as médias e os desvios-padrão dos construtos e dos subconstrutos identificados nas análises anteriores. Posteriormente, apresentam-se as estatísticas descritivas dos indicadores de cada construto.

Tabela 3 – Estatística descritiva construtos e subconstrutos

Indicador	N	Média	Desvio Padrão
CC	115	4,2174	1,22677
GI	115	3,7215	1,15839
DisI1	115	4,4801	,90825
RespM1	115	4,5326	,95280
RespM2	115	4,5579	1,00071

Fonte: Dados da pesquisa

O subconstruto RespM2 (*resposta ao mercado 2*) foi o que apresentou a maior média, muito próximo dos demais subconstrutos RespM1 (*resposta ao mercado 2*) e DisI1 (*disseminação da inteligência 1*). A menor média foi encontrada no construto GI (*geração de inteligência*). Todos os construtos e subconstrutos, entretanto, tendem a girar em volta do ponto médio da escala de avaliação, entre 1 e 6 (TAB. 3).

Tabela 4 – Estatística descritiva dos indicadores formadores do construto geração de inteligência de mercado

Indicador	N	Média	Desvio Padrão
GI1	115	4,2522	1,39450
GI2	115	4,0609	1,67168
GI3	115	3,4696	1,75380
GI4	115	3,6957	1,70229
GI5	115	3,6174	1,65213
GI6	115	3,2696	1,65074
GI7	115	3,7652	1,58020

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 4 mostra que a menor média dos indicadores formadores do construto *geração de inteligência* foi do indicador GC6 (A empresa compra informações estratégicas de instituições especializadas) e a maior foi do indicador GI1 (Você dedica um tempo semanal para pensar no futuro do negócio)

Tabela 5 – Estatística descritiva dos indicadores formadores do construto Disseminação de Inteligência de Mercado

Indicador	N	Média	Desvio Padrão
DI1	115	5,0174	1,08404
DI2	115	4,0870	1,57037
DI3	115	3,2348	1,52368
DI4	115	3,1565	1,79469
DI5	115	3,9043	1,62747
DI6	115	3,0696	1,69479
DI7	115	4,0870	1,49599
DI8	115	4,6783	,97825
DI9	115	4,3391	1,24172

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 5 mostra que dos indicadores formadores do construto *disseminação de inteligência* a maior média foi do indicador DI1 (Os funcionários são sempre orientados na realização de suas tarefas de forma a garantir o melhor atendimento a seus clientes) e a menor foi do indicador DI6 (Participamos de reuniões periódicas com proprietários/gerentes de outras farmácias para discutir os cenários de nosso negócio).

Tabela 6 – Estatística descritiva dos indicadores formadores do construto resposta ao mercado

Indicador	N	Média	Desvio Padrão
RM1	115	3,7826	1,42523
RM2	115	4,4000	1,38158
RM3	115	4,8000	1,13323
RM4	115	4,4957	1,42886
RM5	115	3,3130	1,53535
RM6	115	4,4522	1,27213
RM7	115	4,8087	1,18392
RM8	115	4,3391	1,29023
RM9	115	3,9391	1,31314
RM10	115	3,9739	1,21728
RM11	115	4,2783	1,39892

Fonte: Dados da pesquisa

Dentro do construto *resposta ao mercado*, o indicador com maior média foi RM7 (As grandes redes têm tido muitas facilidades dos laboratórios e fornecedores que as pequenas não conseguem) e o com menor média foi RM5 (As grandes redes têm buscado as novas organizações conveniadas com as pequenas, para parcerias) (TAB. 6).

Os indicadores, que apresentaram as menores médias foram DI6 (Participamos de reuniões periódicas com proprietários/gerentes de outras farmácias para discutir os

cenários de nosso negócio), DI4 (Já saíram funcionários desta farmácia para montarem outras farmácias), DI3 (Nunca temos conflitos entre clientes e funcionários) e GI6 (A empresa compra informações estratégicas de instituições especializadas). Os que apresentaram as maiores médias foram DI1 (Os funcionários são sempre orientados na realização de suas tarefas de forma a garantir o melhor atendimento a seus clientes), RM7 (As grandes redes têm tido muitas facilidades dos laboratórios e fornecedores, que as pequenas não conseguem) e RM3 (As grandes redes têm sido muito competitivas com as pequenas com guerra de preços).

O segundo passo da análise descritiva constitui na comparação entre as médias dos segmentos da amostra utilizados neste estudo. Optou-se por investigar as diferenças a partir do perfil das empresas investigadas, definido pelo número de funcionários, tempo de mercado, número de sócios, se pertence a alguma rede ou não e se realiza planejamento estratégico ou não. Para efeito de comparação foram usados os testes não paramétricos de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, que segundo Hair (2005), permitem a comparação entre dois grupos de variáveis independentes. Na identificação de diferenças estatisticamente significativas entre os segmentos, adota-se o parâmetro de significância (sig) de 0,05; ou seja, aqueles indicadores cujo sig seja igual ou inferior que 0,05 são os que apresentam diferenças entre as médias.

Para efeito de facilitar a análise dos dados, as tabelas foram construídas somente com os indicadores que apresentaram diferenças entre as médias estatisticamente significativas.

Tabela 7 – Estatística descritiva dos indicadores comparação segmento número de funcionários

Indicadores	Até 5 funcionários		De 5 a 10 funcionários		De 10 a 20 funcionários		De 20 a 30 funcionários		Mais de 30 funcionários		Sig
	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	
GI1	33	3,9697	16	3,4375	41	4,5610	17	4,7059	8	4,5000	,059
GI3	33	2,6364	16	2,6875	41	4,1463	17	3,7647	8	4,3750	,001
GI6	33	2,5152	16	2,9375	41	3,7317	17	3,5294	8	4,1250	,009
GI7	33	3,3030	16	3,1875	41	4,2439	17	3,8235	8	4,2500	,048
DI2	33	4,0909	16	2,6875	41	4,2927	17	4,4118	8	5,1250	,002
DI4	33	2,4848	16	3,0000	41	3,5122	17	3,5882	8	3,5000	,082
DI5	33	3,2121	16	3,3125	41	4,2439	17	4,6471	8	4,6250	,007
DI7	33	3,8788	16	3,2500	41	4,6341	17	4,1765	8	3,6250	,019

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS

A TAB. 7 mostra que, em relação aos indicadores apresentados, as empresas com menor número de funcionários apresentam médias mais baixas que os segmentos com número maior de funcionários. Os indicadores que apresentaram as menores médias foram DI4 (Já saíram funcionários desta farmácia para montarem outras farmácias), GI6 (A empresa compra informações estratégicas de instituições especializadas) e GI3 (A empresa contrata/contratou consultor externo para contribuir/elaborar o planejamento estratégico do negócio). As maiores médias foram dos indicadores DI2 (Os funcionários são sempre orientados na realização de suas tarefas de forma a garantir o melhor atendimento a seus clientes), GI1 (Você dedica um tempo semanal para pensar no futuro do negócio) e DI7 (Temos excelente relacionamento com as empresas conveniadas e médicas).

Tabela 8 – Estatística descritiva dos indicadores comparação segmento tempo de mercado

Indicador	Até 5 anos		De 5 a 10 anos		De 10 a 20 anos		Mais de 20 anos		Sig
	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	
GI6	26	2,6538	23	2,7826	26	3,5769	39	3,6923	,022
DI1	26	5,5000	23	4,8261	26	4,6538	39	5,0513	,029
DI6	26	2,4231	23	2,6522	26	3,5385	39	3,4615	,030

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se o perfil das empresas quanto ao tempo de atuação no mercado, identifica-se (TAB. 8) que este é o fator que gerou menos diferenças entre os segmentos considerados na pesquisa. Isso significa que o tempo de atuação no mercado não é uma variável que diferencia as empresas com base nos indicadores considerados na pesquisa. Os que apresentaram diferenças foram GI6 (A empresa compra informações estratégicas de instituições especializadas), DI1 (Os funcionários são sempre orientados na realização de suas tarefas de forma a garantir o melhor atendimento a seus clientes) e DI6 (Participamos de reuniões periódicas com proprietários/gerentes de outras farmácias para discutir os cenários de nosso negócio).

Tabela 9 – Estatística descritiva dos indicadores comparação segmento número de sócios

Indicador	Sem sócios		1 sócio		2 sócios		3 sócios		Sig
	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	
GI1	29	4,4828	23	4,1739	44	4,3409	11	3,1818	,043
GI2	29	5,0345	23	3,8696	44	3,5909	11	3,6364	,001
GI3	29	4,2414	23	3,3478	44	2,8864	11	3,5455	,017
GI6	29	4,2759	23	2,9130	44	2,8636	11	2,7273	,002
DI3	29	3,6897	23	2,5217	44	3,1591	11	3,6364	,042
DI4	29	3,8621	23	2,9565	44	2,5909	11	3,1818	,034
DI5	29	4,6207	23	4,0435	44	3,2955	11	3,7273	,009
DI7	29	4,7586	23	3,7826	44	3,6591	11	4,2727	,015
RM9	29	4,4828	23	4,0870	44	3,4091	11	4,0000	,004
RM10	29	4,4828	23	3,4783	44	3,7727	11	4,0000	,023

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da TAB. 9 mostra que as empresas sem sócios apresentam médias mais altas em comparação aos demais segmentos, considerando-se os indicadores apontados. A ordem de importância das médias dos indicadores variou entre os segmentos apontados.

Tabela 10 – Estatística descritiva dos indicadores comparação segmento pertence a alguma rede

Indicador	Sim		Não		Sig
	N	Média	N	Média	
GI3	22	4,2273	93	3,2903	,030
GI4	22	4,3636	93	3,5376	,046
GI7	22	4,5909	93	3,5699	,006
DI1	22	5,5000	93	4,9032	,014
DI7	22	4,8182	93	3,9140	,011
RM7	22	5,4091	93	4,6667	,006
RM11	22	4,7273	93	4,1720	,081

Fonte: Dados da pesquisa

As empresas participantes da pesquisa que não pertencem à nenhuma rede de farmácias apresentaram as menores médias em comparação àquelas que pertencem a alguma rede nos indicadores identificados na TAB. 10. As maiores diferenças encontradas foram nos indicadores GI3 (A empresa contrata/contratou consultor externo para contribuir/elaborar o planejamento estratégico do negócio), GI7 (A empresa desenvolve uma gestão orientada para o mercado, mediante a elaboração de um plano estratégico periódico) e DI7 (Temos excelente relacionamento com as empresas conveniadas e médicas).

Tabela 11 – Estatística descritiva dos indicadores comparação segmento realiza planejamento estratégico

Indicadores	Sim		Não		Sig
	N	Média	N	Média	
GI1	65	4,5231	50	3,9000	,052
GI2	65	4,7077	50	3,2200	,000
GI3	65	4,0308	50	2,7400	,000
GI6	65	3,7231	50	2,6800	,001
GI7	65	4,1231	50	3,3000	,006
DI5	65	4,3538	50	3,3200	,002
DI6	65	3,4615	50	2,5600	,004
DI7	65	4,4769	50	3,5800	,005
RM8	65	4,1077	50	4,6400	,044
RM9	65	4,2000	50	3,6000	,020
RM10	65	4,2462	50	3,6200	,012

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se a TAB. 11, identifica-se que as empresas que não realizam planejamento estratégico apresentam menores médias em comparação com aquelas que realizam. As diferenças mais relevantes e significativas foram encontradas nos indicadores GI2 (O proprietário/gerente se reúne periodicamente com os funcionários para pensar no futuro do negócio da farmácia), GI3 (A empresa contrata/contratou consultor externo para contribuir/elaborar o planejamento estratégico do negócio) e GI6 (A empresa compra informações estratégicas de instituições especializadas).

5.2.3 Análise Preliminar dos Dados

Antes de iniciar a análise dos dados, apresentam-se no Quadro 4 os indicadores e respectivas variáveis, para facilitar a demonstração das relações e resultados.

Quadro 5 - Construtos, indicadores e perguntas da pesquisa

Construto	Indicador	Perguntas do questionário
Geração da Inteligência	GI1	1. Você dedica um tempo semanal para pensar no futuro do negócio?
	GI2	2. O proprietário/gerente se reúne periodicamente com os funcionários para pensar no futuro do negócio da farmácia?
	GI3	3. A empresa contrata/contratou consultor externo para contribuir/elaborar o planejamento estratégico do negócio?
	GI4	4. O proprietário/gerente se reúne periodicamente com proprietários/gerentes de outras farmácias para discutir o cenário futuro do negócio?
	GI5	5. A empresa recebe contribuições periódicas das distribuidoras sobre a gestão estratégica do negócio farmacêutico?
	GI6	6. A empresa compra informações estratégicas de instituições especializadas (Por exemplo: Institutos de pesquisa, revistas, etc.)?
	GI7	7. A empresa desenvolve uma gestão orientada para o mercado, mediante a elaboração de um plano estratégico periódico?

Fonte: Dados da pesquisa

(Continua...)

Quadro 5 - Construtos, indicadores e perguntas da pesquisa

Construto	Indicador	Perguntas do questionário
Disseminação da Inteligência	DI1	8. Os funcionários são sempre orientados na realização de suas tarefas de forma a garantir o melhor atendimento a seus clientes.
	DI2	9. Esta farmácia proporciona cursos de formação humana/técnica aos seus funcionários.
	DI3	10. Nunca temos conflitos entre clientes e funcionários.
	DI4	11. Já saíram funcionários desta farmácia para montarem outras farmácias.
	DI5	12. Desconfiamos que proprietários/gerentes de outras farmácias visitam a nossa para saber do desenvolvimento de nossos negócios e relações com clientes.
	DI6	13. Participamos de reuniões periódicas com proprietários/gerentes de outras farmácias para discutir os cenários de nosso negócio.
	DI7	14. Temos excelente relacionamento com as empresas conveniadas e médicas.
	DI8	15. Temos excelente relacionamento com nossos fornecedores.
	DI9	16. Estamos muito satisfeitos com o nosso relacionamento geral com clientes, comunidade, fornecedores, autoridades públicas e funcionários.
Resposta do Mercado	RM1	17. Não temos conflitos comerciais com nossos fornecedores.
	RM2	18. Sentimos que estamos sendo muito pressionados pela ação das grandes redes de farmácia.
	RM3	19. As grandes redes têm sido muito competitivas com as pequenas com guerra de preços.
	RM4	20. As grandes redes têm tido facilidades para conseguir locais estratégicos para colocar filiais.
	RM5	21. As grandes redes têm buscado as novas organizações conveniadas com as pequenas, para parcerias.
	RM6	22. As grandes redes têm contratado funcionários das pequenas farmácias.
	RM7	23. As grandes redes têm tido muitas facilidades dos laboratórios e fornecedores, que as pequenas não conseguem.
	RM8	24. As pequenas farmácias estão sendo “empurradas” para a periferia da Região Metropolitana de Belo Horizonte.
	RM9	25. Sentimos que os consumidores preferem comprar nas grandes redes.
	RM10	26. Nossa margem de lucro têm sido satisfatória.
	RM11	27. As grandes redes de farmácia têm vantagens competitivas impossíveis para as pequenas.
Capacidade Competitiva	CC	28. No geral, as pequenas farmácias apresentam muito pouca capacidade competitiva em relação às grandes, com a tendência de fechamento de grande número delas em médio prazo.

Fonte: Dados da pesquisa

(Conclusão)

Conforme sugerem diversos autores (TABACHNICK; FIDEL, 2001; HAIR *et al.*, 1998), o processo de purificação e limpeza dos dados é uma etapa que deve preceder a análise de qualquer tipo de teoria ou modelo. Neste estudo, considerou-se a análise agregada, isto é, a análise de todo o banco de dados como proveniente de uma única população.

Antes da análise dos dados da pesquisa, procedeu-se à verificação da extensão dos dados perdidos, o que, conforme Hair *et al.* (2005), pode comprometer a generalização dos resultados de uma pesquisa. Na análise dos dados, não foram identificados casos com dados ausentes, porém 35 farmácias selecionadas para o estudo não se dispuseram a participar do estudo. Ou seja, das 150 empresas previamente definidas 115 participaram da pesquisa (TAB. 12)

Tabela 12 - Dados ausentes e valores extremos

Indicador	N	Média	Desvio Padrão	Dados Ausentes		No. de Extremos	
				N	%	Baixos	Altos
GI1	115	4,2522	1,39450	0	,0	19	0
GI2	115	4,0609	1,67168	0	,0	0	0
GI3	115	3,4696	1,75380	0	,0	0	0
GI4	115	3,6957	1,70229	0	,0	0	0
GI5	115	3,6174	1,65213	0	,0	0	0
GI6	115	3,2696	1,65074	0	,0	0	0
GI7	115	3,7652	1,58020	0	,0	0	0
DI1	115	5,0174	1,08404	0	,0	1	0
DI2	115	4,0870	1,57037	0	,0	0	0
DI3	115	3,2348	1,52368	0	,0	0	0
DI4	115	3,1565	1,79469	0	,0	0	0
DI5	115	3,9043	1,62747	0	,0	0	0
DI6	115	3,0696	1,69479	0	,0	0	0
DI7	115	4,0870	1,49599	0	,0	20	0
DI8	115	4,6783	,97825	0	,0	4	0
DI9	115	4,3391	1,24172	0	,0	11	0
RM1	115	3,7826	1,42523	0	,0	0	0
RM2	115	4,4000	1,38158	0	,0	4	0
RM3	115	4,8000	1,13323	0	,0	0	0
RM4	115	4,4957	1,42886	0	,0	5	0
RM5	115	3,3130	1,53535	0	,0	0	0
RM6	115	4,4522	1,27213	0	,0	10	0
RM7	115	4,8087	1,18392	0	,0	4	0
RM8	115	4,3391	1,29023	0	,0	10	0
RM9	115	3,9391	1,31314	0	,0	0	0
RM10	115	3,9739	1,21728	0	,0	0	0
RM11	115	4,2783	1,39892	0	,0	0	0
CC	115	4,2174	1,22677	0	,0	13	0

Fonte: Dados da pesquisa

Para a identificação de *outliers*, empregou-se o critério do número de desvios em relação à média, conforme sugerem Hair *et al.* (2005). Na TAB. 11 identificam-se *outliers* univariados pelo critério de três desvios-padrão em relação à média ($|Z| > 3$).

Alguns indicadores apresentam número elevado de *outliers*. Este comportamento é típico das escalas utilizadas e do comportamento dos respondentes. Decidiu-se manter estes *outliers* para preservar o tamanho da amostra.

Já os *outliers* multivariados foram identificados com base na distância de *Mahalanobis* (D^2), conforme sugerem Tabachnick e Fidel (2001). Segundo as autoras, quando existe a normalidade multivariada dos dados a distância de *Mahalanobis* se distribui como uma estatística qui-quadrado com k graus de liberdade, em que k é o número de variáveis analisadas (MINGOTI, 2005). Com base nesse critério, não foram encontradas observações com probabilidade inferior a 0,1%, sendo então a amostra preservada (TAB. 13)

Tabela 13 – Distância *Mahalanobis*

Caso	Distância <i>Mahalanobis</i>
61	0,002715
76	0,002901
32	0,003113
37	0,010131
36	0,012111
26	0,015901
9	0,017999
1	0,019
40	0,02256
41	0,025134

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os casos apresentados são os que obtiveram os menores valores para D^2

5.2.4 Análise da Normalidade e da Linearidade

A análise da TAB. 14, com os indicadores do teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* aponta para a ausência de normalidade da maioria dos indicadores trabalhados nesta pesquisa. Este resultado já é suficiente para evidenciar a violação da normalidade multivariada, já que a distribuição normal de todas as variáveis em um bloco é um requisito para a existência da normalidade multivariada de todas as combinações lineares destas variáveis (TABACHNICK; FIDEL, 2001).

Tabela 14 – Teste *Kolmogorov-Smirnov*

INDICADOR	N	Estatística	Sig. (bi-caudal)
GI1	115	2,448	,000
GI2	115	1,942	,001
GI3	115	1,881	,002
GI4	115	1,926	,001
GI5	115	1,775	,004
GI6	115	1,424	,035
GI7	115	1,985	,001
DI1	115	2,894	,000
DI2	115	1,768	,004
DI3	115	1,822	,003
DI4	115	2,033	,001
DI5	115	2,349	,000
DI6	115	1,700	,006
DI7	115	2,502	,000
DI8	115	2,512	,000
DI9	115	2,343	,000
RM1	115	1,816	,003
RM2	115	1,940	,001
RM3	115	2,364	,000
RM4	115	2,042	,000
RM5	115	1,566	,015
RM6	115	2,020	,001
RM7	115	2,418	,000
RM8	115	2,012	,001
RM9	115	1,856	,002
RM10	115	2,097	,000
RM11	115	1,720	,005
CC	115	2,370	,000

Fonte: Dados da pesquisa

5.2.5 Análise da unidimensionalidade

A validação do instrumento de pesquisa considera como fundamental a avaliação das escalas utilizadas. A verificação da unidimensionalidade dos construtos considera a homogeneidade dos itens componentes - ou seja, a quantidade de fatores ou dimensões subjacentes a uma matriz de correlações. Esse pressuposto é essencial para o cálculo de estatísticas como *Alfa de Cronbach* (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

A verificação da homogeneidade é normalmente feita por meio da análise fatorial exploratória (AFE) com a extração de fatores por componentes principais com rotação ortogonal (*varimax*) (GERBING; ANDERSON, 1988; DUNN; SEAKER; WALLER, 1994). Os padrões sugeridos apontam que o número de fatores extraídos

com autovalores maiores que 1 (critério de Kaiser) corresponde ao número de dimensões latentes de um conjunto de dados.

Existem três critérios para avaliar a qualidade da solução fatorial:

- a) A variância extraída na solução fatorial deve ser superior a pelo menos 50% (HAIR *et al.*,2005).
- b) A medida KMO da solução deve ser, no mínimo, de 0,7.
- c) As comunalidades (h²) devem ter o patamar de 40% (DUNN; SEAKER; WALLER, 1994).

Segundo Hair *et. al.* (2005), a análise fatorial concentra-se na exploração dos padrões de relações entre algumas variáveis. Quando apresentam elevadas cargas sobre um fator, elas se tornam descritoras da dimensão inerente. Somente com o exame das cargas das variáveis sobre os fatores é que o pesquisador identifica o caráter da dimensão inerente.

O construto *geração de inteligência* de mercado foi formado por sete indicadores. Sua unidimensionalidade foi confirmada pela análise fatorial, uma vez que seus indicadores apresentaram carga fatorial em uma única dimensão. Os critérios definidos na literatura para a validação da unidimensionalidade foram atendidos (TAB. 15).

Tabela 15 - Análise de dimensionalidade do construto geração de inteligência de mercado

Indicadores	Carga Fatorial	Comunalidade
	Fator 1	
GI1	,582	,338
GI2	,763	,583
GI3	,743	,552
GI4	,707	,500
GI5	,611	,373
GI6	,734	,539
GI7	,752	,565
Variância Explicada		49,997
KMO		,824
Teste de Esfericidade de Bartlett	χ^2	245,930
	df	21
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Método de extração: análise do componente principal

O construto *disseminação de inteligência de mercado* foi formado por nove indicadores. Sua unidimensionalidade não foi confirmada pela análise fatorial, uma vez que seus indicadores apresentaram carga fatorial em três dimensões. Além disso, alguns indicadores apresentaram carga duplicada em mais de uma dimensão (TAB. 16).

Tabela 16 - Análise de dimensionalidade do construto disseminação de inteligência de mercado

Indicadores	Carga Fatorial			Comunalidade	
	Fator 1	Comunalidade	Fator 3		
DI1	,725			,556	
DI2	,633			,476	
DI3		,782		,621	
DI4			,836	,726	
DI5			,673	,625	
DI6		,629		,475	
DI7	,658			,576	
DI8	,679			,573	
DI9	,500	,464		,547	
Variância Explicada				57,492	
KMO				,623	
Teste de Esfericidade de Bartlett				χ^2	175,115
				df	36
				Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Método de extração: análise do componente principal

Com a extração do indicador DI9, com carga duplicada, rodou-se a análise fatorial novamente, sendo mantidas as três dimensões para o construto *disseminação de inteligência de mercado* (TAB.17).

Tabela17 - Análise de dimensionalidade do construto geração de inteligência de mercado

Indicadores	Carga Fatorial			Comunalidade	
	Fator 1	Fator 2	Fator 3		
DI1	,735			,558	
DI2	,657			,476	
DI3			,810	,675	
DI4		,868		,795	
DI5		,730		,667	
DI6			,696	,538	
DI7	,685			,615	
DI8	,669			,486	
Variância Explicada				60,115	
KMO				,698	
Teste de Esfericidade de Bartlett				χ^2	128,571
				df	28
				Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Método de extração: análise do componente principal

O construto *resposta ao mercado* foi formado por 11 indicadores. Também, não teve sua unidimensionalidade confirmada pela análise fatorial, uma vez que seus indicadores apresentaram carga fatorial em quatro dimensões, além de carga duplicada dos indicadores RM8, RM9 e RM10, (TAB. 18).

Tabela 18 - Análise de dimensionalidade do construto resposta ao mercado

Indicadores	Carga Fatorial				Comunalidade	
	Fator 1	Comunalidade	Fator 3	Fator 4		
RM1				,925	,864	
RM2	,727				,623	
RM3	,747				,806	
RM4	,577				,552	
RM5			,779		,618	
RM6		,778			,686	
RM7		,751			,621	
RM8	,475		,448		,499	
RM9		,437	,447		,573	
RM10			,403	,499	,580	
RM11		,439			,469	
Variância Explicada					62,65	
KMO					,673	
Teste de Esfericidade de Bartlett					χ^2	247,593
					df	55
					Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Método de extração: análise do componente principal

Rodando a análise fatorial novamente com a extração dos indicadores RM8, RM9 e RM10, com carga duplicada, foram mantidas as quatro dimensões para o construto *disseminação de inteligência de mercado* (TAB. 19).

Tabela 19 - Análise de dimensionalidade do construto resposta ao mercado

Indicadores	Carga Fatorial				Comunabilidade	
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4		
RM1			,955		,864	
RM2		,808			,623	
RM3		,697			,806	
RM4		,660			,552	
RM5				,923	,618	
RM6	,807				,686	
RM7	,760				,621	
RM11	,570				,469	
Variância Explicada					72,286	
KMO					,715	
Teste de Esfericidade de Bartlett					χ^2	142,995
					df	28
					Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados

Nota: método de extração: análise do componente principal

A análise das tabelas anteriores demonstra que todos os construtos apresentaram resultados adequados ao recomendado pela literatura.

5.2.6 Confiabilidade das Escalas

Os desafios para a construção de uma boa escala começam com sua primeira premissa: uma boa escala deve apresentar boas propriedades psicométricas - confiabilidade e validade (SPECTOR, 1992) -, de onde decorre a necessidade de um alto investimento em esforço e tempo, além de *expertise* para se conseguir a colaboração dos respondentes-alvo, sem abrir mão da qualidade e da quantidade desejáveis desses respondentes.

Para Spector (1992), se a escala mede “alguma coisa” de forma consistente, satisfaz ao quesito "confiabilidade". Para este parâmetro, existe o teste de aferição, que é o coeficiente de consistência interna (*Alfa de Cronbach*) para a confiabilidade.

Conforme Devellis (1991), uma escala é internamente consistente se os itens que a compõem são altamente intercorrelacionados, o que sugere que tais itens estão avaliando a mesma coisa. Para Litwin (2003), assegurar confiabilidade de uma escala é garantir que todos os itens desta escala medem aspectos distintos, mas do mesmo conceito.

Spector (1992) destaca que a falta de intercorrelação entre os itens de uma escala é um sintoma de que eles não representam um construto subjacente comum. Contrariamente, a constatação de que a consistência interna entre os itens forma um construto é um sintoma de que eles estão desfrutando de uma variância comum - isto é, eles são possivelmente indicadores de um mesmo construto subjacente. É considerado aceitável para o exame de confiabilidade das medidas um coeficiente superior a 0.70 (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Para Hair *et al.* (2005), o limite inferior para o *alfa de Cronbach* geralmente aceito é de 0,70, apesar de se aceitar até 0,60 em pesquisa exploratória.

Tabela 20 - Coeficiente *Alfa de Cronbach* para indicadores e construtos da escala

Construto	Indicador	Coeficiente Alfa	Coeficiente Alfa item deletado
Geração de inteligência de mercado	GI1	0,827	,822
	GI2		,792
	GI3		,796
	GI4		,803
	GI5		,819
	GI6		,796
	GI7		,795
Disseminação de inteligência de mercado 1	DI1	0,699	,591
	DI2		,597
	DI7		,522
	DI8		,604
Disseminação de inteligência de mercado 2	DI4	0,521	-
	DI5		-
Disseminação de inteligência de mercado 3	DI3	0,356	-
	DI6		-
Resposta ao mercado 1	RM6	0,693	,484
	RM7		,446
	RM11		,554
Resposta ao mercado 2	RM2	0,626	,590
	RM3		,449
	RM4		,551

Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise da unidimensionalidade e da confiabilidade dos construtos, chegou-se à seguinte formação demonstrada na TAB. 21.

Tabela 21 - Formação dos construtos e subconstrutos

Construto	SubConstruto	Indicador	Condição	Justificativa
Geração de inteligência de mercado	Geração de inteligência de mercado	GI1	Mantido	Atendeu a todos os critérios
		GI2		
		GI3		
		GI4		
		GI5		
		GI6		
		GI7		
Disseminação de inteligência de mercado 1	Disseminação de inteligência de mercado 1	DI1	Mantido	Atendeu a todos os critérios
		DI2		
		DI7		
Disseminação de inteligência de mercado 2	Disseminação de inteligência de mercado 2	DI4	Eliminado	Não atendeu a confiabilidade
		DI5		
Disseminação de inteligência de mercado 3	Disseminação de Inteligência de Mercado 3	DI3	Eliminado	Não atendeu a confiabilidade
		DI6		
Resposta ao mercado	Resposta ao mercado 1	RM6	Mantido	Atendeu a todos os critérios
		RM7		
		RM11		
	Resposta ao mercado 2	Resposta ao mercado 2	RM2	Mantido
RM3				
Resposta ao mercado 3	Resposta ao mercado 3	RM1	Indicador isolado	
		RM5		
Resposta ao mercado 4	Resposta ao mercado 4	RM4	Indicador isolado	
		RM5		

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 19 indica que os subconstrutos *disseminação de inteligência de mercado 2* e *disseminação de inteligência de mercado 3* devem ser eliminados da análise multivariada, uma vez que não atenderam ao critério de confiabilidade. Os subconstrutos *resposta ao mercado 1* e *resposta ao mercado 2* foram mantidos, mesmo estando abaixo do critério mínimo de 0,7 recomendado, por estarem próximo deste e superior ao mínimo recomendado por Hair *et al.* (2005).

A partir da construção destes subconstrutos, procedeu-se à análise das correlações entre os indicadores de cada subconstruto e entre estes, de maneira a entender melhor os objetivos deste trabalho.

5.2.7 Análise das Correlações

Na análise das correlações foi incluído o indicador CC, que indica a baixa competitividade das pequenas farmácias e a tendência de fechamento delas. O objetivo desta inclusão foi permitir o entendimento de que indicadores estariam relacionados a ela.

Segundo Hair *et al.* (2005), o coeficiente de correlação Pearson (r) varia de -1 a 1. O sinal indica direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Uma correlação perfeita (-1 ou 1) indica que o escore de uma variável pode ser determinado exatamente ao se saber o escore da outra. No outro oposto, uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis.

Todavia, como valores extremos (0 ou 1) dificilmente são encontrados na prática, é importante discutir como os pesquisadores podem interpretar a magnitude dos coeficientes. Para Cohen (1988), valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos, escores entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser considerados como grandes. Dancey e Reidy (2006) apontam para uma classificação ligeiramente diferente: $r = 0,10$ até $0,30$ (fraco), $r = 0,40$ até $0,6$ (moderado) e $r = 0,70$ até 1 (forte). O certo é que quanto mais perto de 1 (independente do sinal) maior é o grau de dependência estatística linear entre as variáveis. No outro oposto, quanto mais próximo de zero, menor é a força dessa relação.

Tabela 22 - Correlação entre os indicadores do construto geração de inteligência

Indicador	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	GI7	CC
GI1	1							
GI2	,494**	1						
GI3	,274**	,520**	1					
GI4	,284**	,398**	,501**	1				
GI5	,164	,367**	,332**	,345**	1			
GI6	,359**	,388**	,489**	,438**	,495**	1		
GI7	,373**	,540**	,464**	,479**	,355**	,425**	1	
CC	,060	,075	,026	,124	-,106	-,042	,257**	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota*: Correlação é significativa no nível 0.05 (bi-caudal)

Nota**: Correlação é significativa no nível 0.01 (bi-caudal)

A análise da TAB. 22 mostra que a maioria dos indicadores componentes do construto *geração de inteligência de mercado* é significativamente correlacionada. Entretanto, esta correlação é fraca, próxima ou inferior a 0,5. Em relação ao indicador CC, somente o indicador GI7 apresentou correlação estatisticamente significativa, com valor muito baixo, entretanto.

Tabela 23 - Correlação entre os indicadores do subconstruto disseminação de inteligência 1

Indicador	DI1	DI2	DI7	DI8	CC
DI1	1				
DI2	,360**	1			
DI7	,361**	,333**	1		
DI8	,196*	,264**	,445**	1	
CC	-,049	,108	,229*	,088	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota*: Correlação é significativa no nível 0.05 (bi-caudal)

Nota**: Correlação é significativa no nível 0.01 (bi-caudal)

A TAB. 23 mostra que também no caso dos indicadores componentes do subconstruto *disseminação de inteligência 1*, as correlações são fracas entre os indicadores e ausente em relação ao indicador CC, com exceção do indicador DI7.

Tabela 24 - Correlação entre os indicadores do subconstruto resposta ao mercado 1

Indicador	RM6	RM7	RM11	CC
RM6	1			
RM7	,384**	1		
RM11	,289**	,324**	1	
CC	,156	,101	,430**	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota*: Correlação é significativa no nível 0.05 (bi-caudal)

Nota**: Correlação é significativa no nível 0.01 (bi-caudal)

No caso do subconstruto *resposta ao mercado 1* verificou-se o mesmo resultado dos casos anteriores: fraca correlação entre os indicadores (TAB. 24).

Tabela 25 - Correlação entre os indicadores do subconstruto resposta do mercado 2

Indicador	RM2	RM3	RM4	CC
RM2	1			
RM3	,388**	1		
RM4	,290**	,430**	1	
CC	,119	,290**	,163	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota*: Correlação é significativa no nível 0.05 (bi-caudal)

Nota**: Correlação é significativa no nível 0.01 (bi-caudal)

O mesmo se observa também em relação ao subconstruto *resposta ao mercado 2* (TAB. 25).

Tabela 26 - Correlação entre os indicadores RM1 e RM5

Indicadores	RM1	RM5	CC
RM1	1		
RM5	,087	1	
CC	,163	,075	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota*: Correlação é significativa no nível 0.05 (bi-caudal)

Nota**: Correlação é significativa no nível 0.01 (bi-caudal)

Os indicadores RM1 e RM5 não apresentaram correlações estatisticamente significativas nem entre si nem com o indicador CC (TAB. 26).

A partir dos escores fatoriais (cargas fatoriais) dos indicadores formadores dos construtos e subconstrutos, calculados na análise fatorial anterior, foram calculados os valores de cada um destes. Tal procedimento tem por objetivo considerar o peso relativo de cada indicador na formação do construto ou subconstruto.

Tabela 27 - Correlação entre os indicadores, construtos e subconstrutos

Subconstrutos	CC	RM1	RM5	GI	Dis1	RespM1	RespM2
CC	1						
RM1	,163	1					
RM5	,075	,087	1				
GI	,084	,143	,199*	1			
Dis1	,146	,221*	,128	,321**	1		
RespM1	,292**	-,004	,164	,124	,216*	1	
RespM2	,238*	-,043	,067	,007	,148	,391**	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nota*: Correlação é significativa no nível 0.05 (bi-caudal)

Nota**: Correlação é significativa no nível 0.01 (bi-caudal)

A análise da TAB. 27 mostra que as correlações entre os indicadores, construtos e subconstrutos são poucas e nestes casos, estatisticamente fracas. Em relação ao indicador CC, somente os subconstrutos Resp M1 (*resposta ao mercado 1*) e Resp M2 (*resposta ao mercado 2*), apresentaram correlações estatisticamente significativas, porém as mesmas são muito fracas.

Os dados apresentados nas correlações indicam que os resultados da análise da regressão multivariada tendem a ser baixos e com poucas variáveis explicativas, que será testado a seguir.

5.2.8 Análise da Regressão

Para Hair *et al.* (2005), a análise de regressão múltipla é uma técnica estatística multivariada, que pode ser usada para analisar a relação de causa e efeito entre uma única variável dependente (critério ou explicada) e diversas variáveis independentes (preditoras ou explicativas).

A análise de regressão múltipla tem por objetivo, conforme Fávero *et al.* (2009), estimar o impacto do incremento de cada variável independente – que se traduz no peso de cada variável independente – sobre a respectiva variação da variável dependente.

Os pesos denotam a contribuição relativa das variáveis independentes para a previsão geral e facilitam a interpretação da influência de cada variável explicativa em fazer a previsão apontam Hair *et al.* (2005).

O conjunto de variáveis independentes ponderadas forma a variável estatística de regressão, isto é, uma combinação linear das variáveis independentes que melhor explica a variável dependente – aponta Malhotra (2004). O modelo que representa a regressão múltipla é dado por:

$$Y = \alpha + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \dots + \beta_n \cdot X_n + \varepsilon \quad [1]$$

Em que:

- Y é o fenômeno em estudo (variável dependente);
- α representa o intercepto (constante);
- β_k ($k = 1, 2, 3, \dots, n$) são os coeficientes de cada variável (coeficientes angulares);
- X_k são as variáveis explicativas;
- ε é o termo do erro (diferença entre o valor real – medido – e o valor previsto da variável dependente por meio do modelo para cada observação).

O erro, também chamado de "resíduo" para Malhotra (2004), representa possíveis variáveis que não foram inseridas no modelo, mas também contribuiriam para a explicação de Y.

Neste estudo, o objetivo foi avaliar a falta de competitividade das pequenas farmácias e a tendência de fechamento. Ou seja, se as pequenas farmácias, a partir da geração e disseminação da inteligência de mercado e da resposta a este, tornam-se menos competitivas. Quando se empregam modelos de regressão múltipla, estimam-se os pesos individuais de cada variável no construto dependente (PESO) e seu erro padrão (ERRO). Os pesos indicam a relação entre os aspectos específicos dos processos e a avaliação global do processo.

Só é confiável interpretar critérios que tenham pesos estatisticamente significativos, ou seja, com valores de significância (sig.) inferiores a 0,05. Os indicadores que não forem significativos são interpretados como fatores que podem ter relevância isoladamente ou em outro contexto, mas quando se leva em conta o efeito dos demais critérios presentes naquela avaliação tornam-se irrelevantes.

Quando se ajustam modelos de regressão, é importante verificar algumas características e suposições subjacentes. Em primeiro lugar, deve-se observar a capacidade do modelo de prever adequadamente a variável dependente. Este valor é medido pelo R^2 e pelo R^2 ajustado. Apesar de não existirem limites mínimos aceitáveis para esta medida, pode-se supor que, considerando uma boa confiabilidade da variável dependente (pelo menos 80% de confiabilidade), um valor de R^2 da ordem de 0,60 indica uma capacidade de explicação; ou seja, os itens

(indicadores) mensurados conseguem explicar adequadamente a variável dependente - neste caso, a falta de competitividade das pequenas farmácias.

Aplicando-se a regressão múltipla pelo método, chegou-se ao resultado mostrado nas TAB. 28 e 29. Inicialmente, procedeu-se à regressão múltipla considerando os construtos e subconstrutos definidos a partir da análise da unidimensionalidade e confiabilidade apresentadas anteriormente.

Tabela 28 - Modelo de regressão formado com os indicadores, construtos e subconstrutos

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão Estimado	F	Sig
1	,366 ^a	,134	,086	1,17293	2,784	,015 ^a

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a. Variáveis Predictoras: (constante), RM1, RM5, GI, DisI1, RespM1, RespM2, variável dependente CC

A identificação dos pesos de cada variável preditora no modelo é apresentada na TAB. 29.

Tabela 29 – Coeficientes da regressão múltipla

Variável Predictoras	Coeficiente não padronizado		Coeficiente Padronizado	t	Sig
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constant)	1,253	,803		1,561	,121
GI	,022	,102	,020	,213	,832
DisI1	,045	,133	,033	,337	,737
RespM1	,285	,129	,221	2,216	,029
RespM2	,187	,120	,153	1,561	,122
RM1	,137	,080	,159	1,720	,088
RM5	,005	,074	,007	,072	,943

Fonte: Dados da pesquisa

A análise das TAB. 28 e 29 revela que somente o subconstruto RespM1 (*resposta ao mercado1*) é estatisticamente significativa como variável preditora explicativa da variável CC (falta de competitividade das pequenas farmácias). O poder de explicação deste modelo, entretanto, é muito baixo, com R² ajustado de apenas 0,086. Isso significa que o subconstruto *resposta ao mercado* explica somente 8,6% da falta de competitividade das pequenas farmácias.

Em função dos resultados encontrados no modelo de regressão utilizando os construtos e subconstrutos apresentado anteriormente, resolveu-se recalculer a regressão múltipla, utilizando-se desta vez o conjunto de indicadores inicialmente utilizados nesta pesquisa. Os resultados são apresentados nas TAB. 30 e 31.

Tabela 30 - Modelo de regressão formado com os indicadores, construtos e subconstrutos

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão Estimado	F	Sig
2	,665 ^a	,443	,270	1,04836	2,559	,001 ^a

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: a. Predictores: (Constant), RM11, RM10, DI1, DI6, DI4, GI1, RM4, DI3, DI8, RM8, RM5, RM6, RM2, DI2, GI5, RM1, GI7, RM7, GI3, DI5, DI7, DI9, GI6, GI4, RM9, GI2, RM3

Tabela 31 – Coeficientes da regressão múltipla modelo 2

Modelo 2	Coeficiente Não Estandartizado		Coeficiente Estandartizado	t	Sig.
	Beta	Erro Padrão	Beta		
(Constant)	1,965	,860		2,285	,025
GI1	,041	,094	,047	,435	,664
GI2	-,039	,092	-,053	-,424	,672
GI3	-,121	,087	-,172	-1,386	,169
GI4	,128	,087	,177	1,472	,145
GI5	-,129	,084	-,174	-1,542	,027
GI6	-,090	,088	-,121	-1,029	,306
GI7	,136	,090	,175	1,511	,135
DI1	-,201	,132	-,178	-1,525	,131
DI2	,040	,080	,051	,504	,616
DI3	,052	,080	,064	,646	,520
DI4	,088	,074	,129	1,190	,237
DI5	,071	,086	,095	,830	,409
DI6	,018	,070	,025	,260	,795
DI7	,097	,101	,118	,966	,337
DI8	-,034	,144	-,027	-,238	,813
DI9	,077	,115	,078	,669	,505
RM1	,186	,102	,217	1,830	,071
RM2	-,153	,091	-,172	-1,673	,098
RM3	,021	,136	,019	,153	,879
RM4	,084	,092	,097	,905	,368
RM5	-,034	,079	-,042	-,425	,672
RM6	-,011	,102	-,012	-,111	,912
RM7	-,062	,114	-,060	-,541	,590
RM8	,180	,101	,190	1,782	,078
RM9	,176	,112	,189	1,581	,118
RM10	-,095	,102	-,094	-,927	,057
RM11	,183	,104	,209	1,760	,042

Fonte: Dados da pesquisa

As TAB. 30 e 31, que testam a explicação da variável CC a partir do conjunto de indicadores adotados na pesquisa, mostra que somente os indicadores GI5, RM10 e RM11 têm peso estatisticamente significativos na explicação da variável dependente. Em função destes resultados, rodou-se mais uma vez a regressão múltipla, considerando-se agora somente as variáveis com peso significativos estatisticamente (TAB. 30).

Tabela 32 - Modelo de regressão formado com os indicadores, construtos e subconstrutos

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Erro Padrão Estimado	F	Sig
3	,540 ^a	,291	,272	1,04663	15,206	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

a. Preditores: (Constant), GI5, RM9, RM11

Tabela 33 – Coeficientes da regressão múltipla modelo 3

Modelo 3	Coeficiente Não Estandartizado		Coeficiente Estandartizado	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constant)	2,400	,397		6,048	,000
GI5	-,134	,061	-,181	-2,207	,029
RM9	,277	,086	,297	3,230	,002
RM11	,283	,082	,323	3,441	,001

Fonte: Dados da pesquisa

A análise das TAB. 32 e 33 mostra que os indicadores GI5 (A empresa recebe contribuições periódicas das distribuidoras sobre a gestão estratégica do negócio farmacêutico), RM9 (Sentimos que os consumidores preferem comprar nas grandes redes) e RM11 (As grandes redes de farmácia têm vantagens competitivas impossíveis para as pequenas) conjuntamente explicam 27,2% (R²) da falta de competitividade das pequenas farmácias (CC). Estes dados, entretanto, demonstram que o modelo tem baixo poder de explicação e que variáveis não incluídas na pesquisa poderiam melhorar a explicação da falta de competitividade.

O passo seguinte nesta pesquisa considera a análise das estatísticas descritivas dos indicadores e construtos adotados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo proposto neste estudo foi testado a partir de 115 questionários aplicados à alta administração do pequeno varejo farmacêutico na cidade de Belo Horizonte. Com base nos resultados obtidos, conclui-se que o modelo precisa de ajustes para explicar de forma mais satisfatória a orientação para o mercado deste varejo.

Consideram-se atingidos o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho. Para evidenciar isso, é necessário apresentá-los novamente:

- Objetivo geral: Analisar como se configuram as estratégias de orientação ao mercado no varejo farmacêutico na cidade de Belo Horizonte.

- Objetivos específicos:
 - a. Identificar e analisar a geração de inteligência, a disseminação da inteligência e a capacidade de resposta do mercado das estratégias de orientação para o mercado farmacêutico na cidade de Belo Horizonte.

 - b. Comparar as três modalidades de estratégia.

 - c. Analisar a relação de dependência entre a *orientação para o mercado* e a *geração da inteligência, a disseminação da inteligência e a capacidade de resposta do mercado farmacêutico*.

O modelo adotado não explica a falta de competitividade e a tendência de fechamento das pequenas farmácias. O poder de explicação da regressão só foi significativo com poucos indicadores e, mesmo assim, muito baixo. Há a necessidade de revisar os indicadores e a inclusão de outros para efeito de aumento do poder de explicação do modelo.

O construto *geração de inteligência* foi o que apresentou, de maneira geral, as menores médias. O construto *resposta ao mercado* foi o que, também de maneira geral, apresentou as maiores médias. Isso pode indicar que as empresas

investigadas, na percepção dos respondentes, empregam menos recursos na construção e disseminação da inteligência de mercado do que na resposta a este. Ou seja, as pequenas farmácias, ou farmácias independentes, tendem a não saber como investir para se tornarem mais competitivas, mas desenvolvem práticas, talvez intuitivas, de como atuar no mercado.

De maneira geral, a hipótese que pode ser levantada nesta pesquisa, a qual deve ser aprofundada e testada em outras pesquisas, é que, mesmo não dispondo de técnicas, conhecimento e apoio para a qualificação de uma gestão orientada e focada no mercado, as empresas investigadas percebem e identificam a pressão do mercado e do consumidor e atuam desenvolvendo algumas práticas que minimizem a falta de competitividade em relação às empresas maiores.

Há, porém, a necessidade de as instituições e organizações voltadas para o apoio e fomento ao segmento de pequenas e médias empresas desenvolverem estratégias de qualificação e aumento de competitividade deste segmento.

Na avaliação dos três construtos, com base nas respostas dadas nas entrevistas, pôde-se notar que as farmácias do pequeno varejo apresentam dificuldades para orientar suas atividades voltadas para o mercado.

As farmácias pesquisadas acreditam que a competição com as grandes se dá com base na disputa de preço e por um atendimento de qualidade. Em relação às pequenas, elas não percebem que essa competição é feita de forma efetiva. Dessa forma, as farmácias adotam, segundo Prahalad, Montgomery e Porter (1998), essa estratégia para obter vantagem competitiva.

Constatou-se que as farmácias do pequeno varejo estão sofrendo com a concorrência com as grandes. Elas se veem obrigadas a entrar na guerra de preços para conquistar e manter clientes. Para Oliveira (2009), é comum em ambientes altamente competitivos que as empresas adotem práticas de mercado agressivas.

Ficou demonstrada a falta de estrutura administrativa das pequenas farmácias: há pouco planejamento, apenas algumas realizam planejamento estratégico, o

investimento em divulgação de produtos ou da marca é precário e há falta profissionais com formação gerencial. Uma forma de obter vantagens competitivas, segundo Mintzberg (2006), consiste em adotar práticas estratégicas como a realização do planejamento estratégico. Isso dificulta a obtenção de vantagem competitiva. Nesse sentido Silva e Souza (2007) destacam que os motivos mais frequentes de falência das empresas do pequeno varejo no Brasil são de natureza estratégica.

Nenhuma farmácia realiza pesquisa de satisfação com seus clientes. Para elas, o fato de os clientes retornarem é suficiente para mostrarem que estão satisfeitos. Vê-se, também, que elas não investem em programas de fidelização com os clientes, mesmo sabendo que a maioria dos medicamentos é de uso contínuo.

Os funcionários são pouco incentivados a divulgar os produtos em promoção, mas são premiados de diversas formas quando realizam suas vendas. A maioria das farmácias só realiza as promoções propostas pelos laboratórios ou distribuidoras. Para Oliveira (2009), a falta de treinamento é uma das dificuldades das empresas deste porte. Para o autor, isso faz com que essas empresas sejam mais atingidas nos processos de mudanças.

Nota-se que há pouco relacionamento com fornecedores, conveniados ou outras farmácias. Essa relação se dá de forma pontual e reativa. Para Levy e Weitz (2000), há cinco maneiras de obter vantagem competitiva, fidelidade dos clientes, relação com fornecedores, local, sistemas de distribuição e operação de baixo custo. Esse dado encontrado na pesquisa demonstra a dificuldade das pequenas farmácias para obter vantagem competitiva, na medida em que há baixo nível de relacionamento com clientes e fornecedores.

Apesar de todas as farmácias admitirem que mantiveram ou ampliaram sua participação no mercado, quando indagadas sobre o volume de vendas, todas reconheceram estagnação ou oscilação de aumento e queda nas vendas dos produtos.

Sobre o nível de serviço prestado pelas pesquisadas, as pequenas farmácias relataram como destaque para seu atendimento, que para elas, ele é melhor e mais

personalizado que as grandes. Este, inclusive, é um diferencial apontado por eles como estratégia adotada. Outra estratégia nesse sentido é a prática de preços menores. Quando isso não acontece, a tendência é cobrir os preços da concorrência. Segundo Mintzberg (2006), estratégias deste tipo - ou seja, pensadas previamente -, são intencionais.

Existe a preocupação das farmácias em relação ao seu futuro. Elas revelaram relatos de outras farmácias que já encerraram suas atividades por não conseguirem competir com as grandes. Todas temem não sobreviver à concorrência. Para elas, o atendimento de qualidade e a prática de preços baixos são a solução para sobreviver no mercado. Para Silva (2008), as PMEs no Brasil convivem em um ambiente hostil e com alta mortalidade.

Por fim, pode-se dizer que foi alcançado o objetivo geral desta pesquisa. O modelo teórico utilizado, proposto por Jaworski e Koli (1993), pressupõe que para se orientar para o mercado, a empresa deve adotar o tripé *geração da inteligência, disseminação da inteligência e resposta ao mercado*. Nota-se que esse comportamento investigado não foi observado no pequeno varejo.

Esta pesquisa apresentou limitações quanto ao desenvolvimento do estudo, podendo-se citar que, quanto aos participantes selecionados foi selecionado apenas um participante de cada empresa para responder ao questionário. Todavia, observou-se durante as entrevistas que outros atores sociais das farmácias também ajudam a formular suas estratégias.

Apresentam-se como sugestões para futuros estudos:

- a) O modelo testado já foi amplamente utilizado em outros segmentos de mercado. Apesar das limitações encontradas neste estudo, ele pode ser empregado em outras pesquisas em que se pretenda investigar a orientação para o mercado das empresas.
- b) Para estudos futuros, é possível adaptar este modelo para a investigação do varejo farmacêutico. Torna-se necessário uma revisão dos subconstrutos utilizados.

c) Para pesquisas futuras, sugere-se investigar as farmácias de grande porte quanto a sua orientação para o mercado e à percepção de concorrência com as outras farmácias.

d) sugere-se também investigar outros cenários que compõem este segmento, como distribuidores de medicamentos, indústria farmacêutica, conselho de classe e usuários desse mercado.

REFERÊNCIAS

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 out. 2012.

ALVES-MAZZOTI, Alda J., GEWANDSZNAJDER, F. Pesquisa qualitativa: características, usos, possibilidades e tipos fundamentais. In: **O método nas ciências sociais: pesquisa qualitativa e quantitativa**. São Paulo: Thomson, 1999. Cap. 7.

ANTONI, Verner L.; DAMACENA, Cláudio; LEZANA, Álvaro G. R. Um modelo preditivo de orientação para o mercado: um estudo no contexto do ensino superior brasileiro. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v.14, p.143-165, 2006.

ANTONI, Verner L.; DAMACENA, Cláudio; FRUMI, Roberto L. Orientação para o mercado: um estudo de caso no sistema crédito cooperativo SICREDI no Rio Grande Do Sul. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre: Abepro, PUCRS, out./nov. 2005.

ARAGÃO, Lindenberg A.; LOPES, Charlie S.; ALVES JUNIOR, Maiso D.. Redes de cooperação de pequenas e médias empresas: os benefícios estratégicos em uma rede de supermercados. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23. 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Anpad. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=582&cod_evento_edicao=51&cod_edicao_trabalho=11548>. Acesso em: 27 out. 2012.

BAKER, Michal J. **Administração de marketing**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 603p.

BARROS, José A.C. de; JOANY, Sabrina. Anúncios de medicamentos em revistas médicas: ajudando a promover a boa prescrição? **Ciência e saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, jan./mar. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v7n4/14612.pdf>>. Acesso em: 1 jun. 2012.

BUAINAIN, Luiz Fernando. **Medicamentos do Oiapoque ao Chuí**. São Paulo: Associação Brasileira do Atacado Farmacêutico - ABAFARMA, São Paulo, mar. 2011. Disponível em: <<http://files.scritta.com.br/abafarma/Luiz.Fernando.Buainain-2011.jpg>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

CASAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COHEN, Jacob. . **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Hillsdale: Erlbaum, 1988.

CRISPIM, Sérgio Feliciano; FILLIETAZ, Alexandre. Migração de valor na indústria farmacêutica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2009. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=10743>. Acesso em: 2 nov. 2012.

DANCEY, Christine; REIDY, John. **Estatística sem matemática para psicologia: Usando SPSS para Windows**. Porto Alegre, Artmed, 2006.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 4, p. 37-52, Oct. 1994.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 265 p.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, New York, v. 2 n. 3, p. 213-32, Sept. 1998.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR, F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 57, n. 1, p. 23-37, Jan. 1993.

DEVELLIS, R. F. **Scale development: theory and applications**. London: sage, 1991.

DIDONTE, Simone R.; LARA, José E. Orientação para o mercado e eficiência nos supermercados: apreciações empíricas, In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31. 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7759>. Acesso em: 2 nov. 2012.

DUNN, S. C.; SEAKER, R. F.; WALLER, M. A. Latent variable in business logistics research: scale development and validation. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 2, p. 145-173, 1994.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32.,2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. 1CE-ROM.

ESTEVIÃO, Cristina M. S.; MAINARDES, Emerson W.; RAPOSO, Mario, L. B. Orientação para o mercado no segmento hoteleiro: o caso português. **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 446-468, 2009.

FAGUNDES, Maria José D. *et al.* Análise bioética da propaganda e publicidade de medicamentos. **Ciência e saúde coletiva**, v. 12, n. 1, jan./mar. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S141381232007000100025&script=sci_arttext>. Acesso em: 1 jun. 2012.

FARIA, Alexandre. Repensando redes estratégicas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 84-102, jan./fev. 2011.

FÁVERO *et al.* **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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.

FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

FURTADO, Wilter, FRANCO, Alessandra A. Decisão de compra: fatores iguais, pesos diferentes; visão do consumidor, sobre as pequenas e grandes redes de farmácia, In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8. 2011. Anais do... Resende: SEGET, 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/52614659.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2012.

GAVA, Rogério; SILVEIRA, Teniza da. A orientação para o mercado sob a ótica da empresa e dos clientes na indústria hoteleira gaúcha. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 2, abr./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.org/pdf/rac/v11n2/a04v11n2.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2012.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. Global Entrepreneurship monitor. **Empreendedorismo no Brasil**: 2010. Curitiba: IBQP, 2010.

GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. **Journal of Marketing Research**, v.25, p. 186-192, may. 1988.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.176 p.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63,1995.

GOULART, I. Análise de conteúdo.In: GOULART, I. (org.) **Temas de psicologia e administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005, p. 97-117.

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 nov, 2012.

HAIR Jr., J. F. *et al.*. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay k. Market orientation: antecedents and consequences. **Jornal of Marketing**, p. 53-70, 1993.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevane; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman. 2007.

KOHLI, A. K. e JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.

KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J. e KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 30, n. 4, p. 467-71, Nov. 1993.

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.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de varejo**. 4.ed. Sao Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L.; GARCIA, Maria T. **Estratégias de marketing para o varejo**: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no *marketing* de varejo. São Paulo: Novatec, 2007.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 695 p.

LITWIN, M. S. **How to assess and interpret survey psychometrics**; 2 ed. London: Sage, 2003.

LOPES, Humberto E. G; MORAES, Lúcio F. R. **Redes e organizações**: algumas questões conceituais e analíticas. In: ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1. 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anapd, 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=62&cod_evento_edicao=15&cod_edicao_trabalho=4711>. Acesso em: 26 out. 2012.

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: 25 maio 2012.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre. Bookman, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 282 f.

MARIN, Nelly *et al.* **Assistência farmacêutica para gerentes municipais**. Rio de Janeiro: OPAS/MS, 2003. 373 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINGOTTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 358 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2006a. 299 p.

MINTZBERG, Henry, *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006b.

MONTE, Edmar F.; SOUZA FILHO, José C. Varejo de medicamentos no Brasil: uma visão comparativa com a tendência mundial. In: SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - SEMEAD, 3. 1998. São Paulo. **Anais...**, São Paulo: USP, 1998. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/pdf/PNEE/Art026.PDF>>. Acesso em: 25 jun. 2012.

MOTA, Fábio Batista; CASSIOLATO, José Eduardo; GADELHA, Carlos Augusto Grabois. Articulação da indústria farmacêutica brasileira com o exterior: há evidências de especialização regressiva? **Caderno de Saúde Pública** [online]. Rio de Janeiro, v. 28, n. 3, p. 527-536, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2012000300013>>. Acesso em: 3 nov. 2012.

NASCIMENTO, Álvaro C. Marcos legais da propaganda de medicamentos: avanços e retrocessos. **Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, n. 22, n.1, p. 331-346, 2012.

NASCIMENTO, Álvaro C. Propaganda de medicamentos no Brasil. É possível regular? **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 15, sup. 3, p. 869-877, nov. 2010.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures**. London: Sage, 2003.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1994.

OLIVEIRA, Djalma .P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia práticas**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 330 p.

OLIVEIRA, Sidney Lino de. **Análise do geomarketing das redes de farmácia no estado de Minas Gerais na última década**. 2011. 57 f. Projeto de pesquisa (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo horizonte, 2011. 57 f.

OLIVEIRA, Jair; TERENCE, Ana C. F.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **RGO - Revista Gestão Organizacional**. Chapecó, v. 3, n. 1, jan./jul. 2010.

OLIVON, Beatriz. As 10 maiores empresas do varejo brasileiro. **Exame.com**, 21 dez. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/varejo/noticias/veja-as-dez-maiores-empresas-do-varejo-brasileiro?p=10#link>>. Acesso em: 31 maio 2012.

PAIM, Newton A. **A relação entre orientação para o mercado, desempenho organizacional e a percepção externa de sucesso ou insucesso corporativo: uma análise sobre as instituições de pesquisas tecnológicas brasileiras**. 2010. 206 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

PAIM, Newton A.; LARA, José E.; CHRISTIANO, Juliana M. M. Relações quantitativas entre orientação para o mercado, desempenho organizacional e a percepção externa de sucesso e instituições tecnológicas afiliadas à ABIPTI. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 5, p. 1059-1077, nov./dez.2011.

PALMEIRA FILHO, Pedro Lins; CAPANEMA, Luciana Xavier de Lemos. A INDÚSTRIA farmacêutica nacional: Desafios rumo à inserção global. In: ALÉM, Ana Cláudia *et al.* **O BNDES em um Brasil em transição**. Rio de Janeiro: BNDES. 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_brasil_em_transicao/Brasil_em_transicao_sumario.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2012.

PALMEIRA FILHO, Pedro Lins; VELLOSO, Luise A. C. Competências para a inovação na indústria farmacêutica nacional. In: **SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DA ANPAD**, 26., 2010 **ANAIS...** Vitória. Rio de Janeiro: Anpad, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=640&cod_evento_edicao=55&cod_edicao_trabalho=12501>. Acesso em: 3 nov. 2012.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PERIN, Marcelo G. **A relação entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e performance**. 2001. 194 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

PERIN, Marcelo G. SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; FALEIRO, Sandro Nero. O impacto da orientação para o mercado e da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto: uma comparação entre indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de administração. **RAC**, Curitiba, v.8, n.1, jan./mar.. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552004000100005&script=sci_arttext>. Acesso em: 1 maio 2012.

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

PRAHALAD, C. K.; MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Orgs.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

QUENTAL *et al.* Medicamentos genéricos no Brasil: impactos das políticas públicas sobre a indústria nacional. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 13, abr. 2008. Disponível em:

<http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232008000700011&lang=pt&tlng=>. Acesso em: 3 nov. 2012.

ROHDEN, Simoni F.; HOLLERWEGER, Carla; OSSANI, Adriane. Benefícios em rede de cooperação: a perspectiva da rede das redes. In: ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 7., 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=812&cod_evento_edicao=61&cod_edicao_trabalho=14236>. Acesso em: 27 out. 2012.

SAMPAIO, Cláudio H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2000.

SAMPAIO, Cláudio H.; PERIN, Marcelo G.; HENRIQSON, Éder. Orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e porte empresarial como antecedentes das dimensões da performance. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 2005. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=55&cod_evento_edicao=14&cod_edicao_trabalho=4815>. Acesso em: 2 nov. 2012.

SANTOS, Angela M.; MEDEIROS, M.; COSTA, Cláudia Soares. **Características gerais do varejo no Brasil**. BNDES, 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/varejo.pdf>. Acesso em: 20 maio 2012.

SILVA, Wendel Ângelo da. **Sobrevivência e mortalidade de micro e pequenas empresas**: um estudo de caso na cidade de Belo Horizonte. 2008. 90 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

SILVA, Giselle Moraes; SOUZA, José Paulo. O processo de Formulação de Estratégias em Pequenas Empresas. Encontro de Estudo em Estratégia, 3. 2007. São Paulo, 2007.

SILVEIRA, Patrícia da; GUSBERTI, Tomoe Daniela Hamanaka. Modelo de definição de demanda de produtos farmacêuticos no contexto de pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007. **Anais...** Foz do Iguaçu, 2007. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR570427_0214.pdf>. Acesso em: 20 maio 2012.

SILVA, Luci R. da; VIEIRA, Elisabeth, M. Conhecimento dos farmacêuticos sobre legislação sanitária e regulação da profissão. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 429-437, jun. 2004.

SLONGO, Luiz A. BOSSARDI, Gabriela. Orientação para o mercado e qualidade de vida no trabalho: um estudo em empresas metalúrgicas, metal-mecânicas e material elétrico de Caxias do Sul. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: Encontro da ANPAD, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1448>. Acesso em: 31 out. 2012.

SOUZA, Ângela C. R. **Estratégia de orientação para o mercado e relacionamento com cliente**: um levantamento junto às médias e grandes empresas que atuam na região Nordeste do Brasil. 2002. 240f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2002.

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

SOUZA, Antônio A.; BOINA, Terence M.; OLIVEIRA, Bruno Willian. Gestão financeira e controle gerencial no varejo farmacêutico: estudo de caso em um grupo de empresas de Belo Horizonte, Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE COSTOS - INTERCOSTOS, 10., 2007. **Anais...** Lyon, 2007. Disponível em: <http://www.intercostos.org/por/tp_congresos.php?id=1492>. Acesso em: 25 jun. 2012.

SPECTOR, P. **Summated Rating scab construction**: an introduction. London: Sage, 1992.

TABACHNICK, B. G.; FIDEL, L. S. **Using multivariate statistics**. Harper Collins: New York, 1996.

TREVISOL, Daisson J.; FERREIRA, Maria B. C.; KARNOPP, Zuleica M. P. A propaganda de medicamentos em escola de medicina do sul do Brasil. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 15, sup. 3, p. 3487-3496, nov. 2010.

TRIVIÑOS, A.N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa educação. São Paulo: Atlas, 1987.

URDAN, André T.; ROCHA, Angela da. Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. **RAE-CLÁSSICOS**, São Paulo, v. 46, n. 2, abr/jun. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n2/v46n2a06.pdf>>. Acesso em: 1 maio 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006. 287f.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 94f.

VIEIRA, Fabíola Sulpino. Possibilidades de contribuição do farmacêutico para a promoção da saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, v. 12, n.1, jan./mar. 2007.

ZAMBERLAN, Luciano; CARATI, Miriam C. O varejo farmacêutico em análise: um estudo da satisfação e importância das variáveis do composto mercadológico. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30. 2010. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. **Anais...** São Carlos, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Relação dos trabalhos publicados no portal da Anpad em consulta realizada em 10 de outubro de 2012	128
APÊNDICE B - Representação da relação do número de farmácias pelo número de habitantes da cidade de Belo Horizonte, segmentada por bairros.....	131
APÊNDICE C - Carta de apresentação e questionário MARKOR para os participantes da primeira fase da pesquisa	132
APÊNDICE D -Roteiro de entrevista baseado nos construtos: geração de inteligência, disseminação da inteligência e resposta de mercado	139

APÊNDICE A

Relação dos trabalhos publicados no portal da ANPAD em consulta realizada em 10 de outubro de 2012

Número	Título	Área estudada	Autor (es)	Ano
1.	Orientação para o Mercado e Sua Relação com a Responsabilidade Socioambiental entre Empresas Regionais	Responsabilidade socioambiental em empresas regionais.	Maria Valéria Pareja; Credidio F. Alves; Alipio Ramos Veiga Neto	2012
2.	Inovação em Logística como Fonte para Desempenho e Orientação para o Mercado: Um Modelo Teórico e Proposições para Pesquisa	Reflexões sobre o impacto das inovações em Logística no desempenho da firma e na adoção de uma estratégia voltada para o mercado.	Marcio Vieira de Almeida	2011
3.	Relação entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Organizacional: um Estudo em Empresas da Região Central do RS.	Empresas localizadas na região central do Rio Grande do Sul.	Eduardo Botti Abbade; Roselaine Ruviano Zanini; Adriano Mendonça Souza	2011
4.	Terceirização de TI como Fonte de Inovação: análise de casos múltiplos	Processo de terceirização de tecnologia da informação.	Jaciane Cristina Costa; Mariana de Freitas Dew	2011
5.	Gestão do Conhecimento, Orientação para o Mercado, Inovatividade e Resultados Organizacionais: um Estudo em Empresas Instaladas no Brasil.	Empresas em todo o Brasil, do setor industrial e de serviços.	Ferraresi <i>et al.</i>	2010
6.	A Relação entre a Inovação em Empresas de Telecomunicação no Estado de São Paulo e a Orientação Para o Mercado	Setor: empresas de telecomunicação no estado de SP	CURI <i>et al.</i>	2010
7.	Estratégia, Orientação para o Mercado e Empreendedorismo: Proposição e Teste de Modelos Rivalis de predição do Desempenho nos Negócios	Empresas brasileiras utilizando empresários ligados ao SEBRAE	Gonçalves <i>et al</i>	2009

Fonte: Elaborado pelo autor

(Continua...)

8.	Estratégias de Orientação para o Mercado em Micro e Pequenas Empresas ? Confrontando a Percepção de Orientação Para o Mercado das Empresas com a Percepção dos Consumidores	Micro e pequenas lojas do varejo do centro-oeste de MG.	Marcelo de Rezende Pinto; Leonardo Lemos da Silveira Santos; Ricardo César Alves	2009
9.	Gestão Da Informação Sobre A Satisfação De Clientes E Orientação Para O Mercado	Agências e operadoras de turismo do Distrito Federal.	Sueli Angélica do Amaral; Edmundo Brandão Dantas	2008
10.	Impactos da Inteligência Estratégica na Orientação para o Mercado e Desempenho das Organizações	Ensaio teórico	Cíntia Paese	2008
11.	A Influência da Tipologia Estratégica de Miles e Snown no Grau de Orientação para o Mercado em Instituições de Ensino Fundamental e Médio do Estado do Paraná.	Escolas do ensino fundamental e médio do estado do Paraná.	MARTINS et al	2008
12.	Repensando Orientação para o Mercado no Brasil	Ensaio teórico.	Alexandre Faria,	2008
13.	Antecedentes do desempenho da firma: Os efeitos do perfil empreendedor e a da orientação para o mercado na indústria de Software.	Indústria de software.	Carlos Alberto Gonçalves; Thiago José de Oliveira; Cid Gonçalves Filho	2008
14.	Relação entre Orientação para o Mercado e Desempenho Empresarial: um Estudo no Pequeno Comércio Varejista do Centro-Oeste Mineiro.	Comércio varejista..	Leonardo Lemos da Silveira Santos; Marcelo de Rezende Pinto; Ricardo César Alves	2008
15.	Orientação Para o Mercado Externo: O Refinamento de Uma Escala de Mensuração	Empresas exportadoras brasileiras.	Ivan Lapuente Garrido	2007
16.	Orientação para o Mercado e Eficiência nos Supermercados: Apreciações Empíricas.	Supermercados.	Simone Regina Didonet; José Edson Lara	2007

Fonte: Elaborado pelo autor

(Continua...)

17.	Desenvolvimento de um Modelo e de Proposições de Pesquisa para a Formulação e Implementação da Estratégia <i>Market-Driving</i> de Orientação Para o Mercado: Um Estudo Exploratório em Diferentes Indústrias.	Ensaio teórico para apresentar um modelo teórico para implementação da estratégia <i>Market-driving</i> .	Rogério Gava	2007
18.	Comportamento Empreendedor e Práticas de Orientação para o Mercado no Contexto das Pequenas e Médias Empresas	Ensaio Teórico sobre utilização do marketing nas pequenas e médias empresas.	Danielle Mantovani; Claudia Moreira Borges	2006
19.	A estratégia <i>Market-Driving</i> de orientação para o mercado: modelo teórico e proposições de pesquisa	Desenvolvimento do modelo teórico.	Rogério Gava	2006
20.	Marketing, Produtos Culturais e Orientação para o Mercado: Um Enfoque em Empresas Ex-estatais no Brasil	Ensaio teórico.	Alexandre Faria; Pedro Paulo Gangemi	2006
21.	O papel da Inovação na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance Empresarial	Empresas brasileiras de setores econômicos industriais e de serviços	Marcelo Gattermann Perin; Cláudio Hoffmann Sampaio	2006
1.	Orientação para o Mercado no Varejo: Teste Empírico de um Modelo	Empresas varejistas do Paraná e do Rio Grande do Sul.	Zaki Akel Sobrinho; João Pereira de Castilho Filho	2006
2.	Orientação para o Mercado e Novos Produtos sob o Enfoque do Sistema de Consumo	Relação com novos produtos sob a perspectiva de sistemas de consumo	Mauro Calixta Tavares; Valéria Braga Pinto, Tarcísio Afon	2006
3.	Orientação para o Mercado, Orientação para Aprendizagem e Porte Empresarial como Antecedentes das Dimensões da Performance.	Empresas da Indústria Eletroeletrônica do Brasil.	Cláudio Hoffmann Sampaio; Marcelo Gattermann Perin; Éder Henriqson	2005

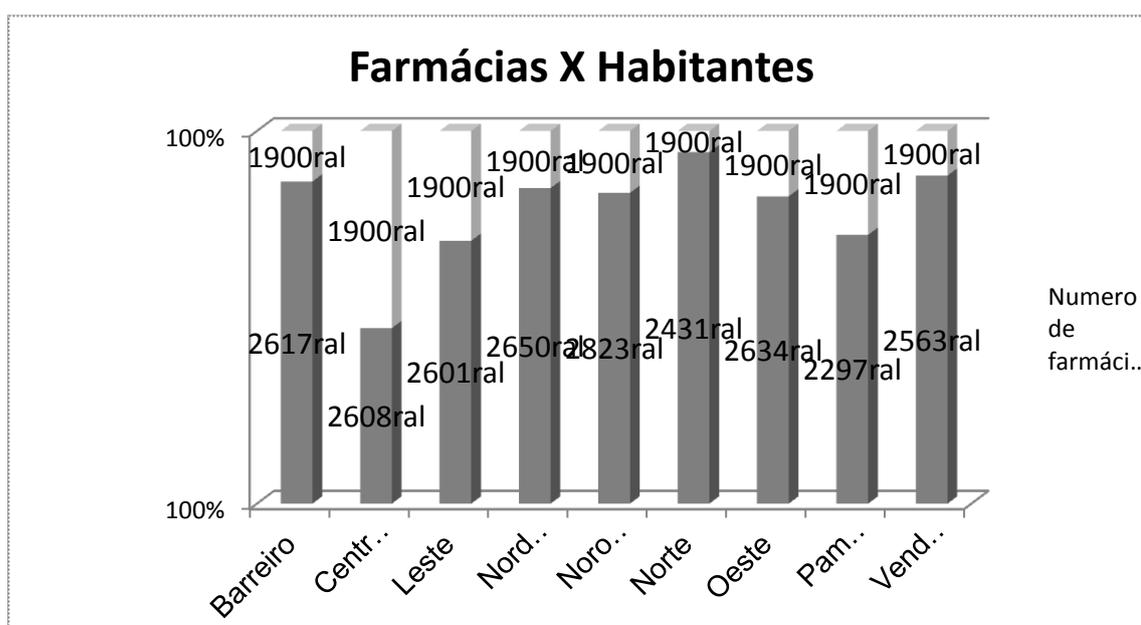
Fonte: Elaborado pelo autor

(Conclusão)

OBS. A busca desse trabalho se justifica para demonstrar a escassez de trabalhos que utilizam o modelo teórico escolhido para essa pesquisa. A consulta foi realizada no site da Anpad (http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php), no dia dez de outubro de 2012.

APÊNDICE B

Representação da relação do número de farmácias pelo número de habitantes da cidade de Belo Horizonte, segmentada por bairros



APÊNDICE C

Carta de apresentação e questionário MARKOR para os participantes da primeira fase da pesquisa

Prezado Senhor(a),

Sou aluno do curso de pós-graduação (mestrado) em Administração de Empresas pela faculdade Novos Horizontes. Estou realizando uma pesquisa nas farmácias de Belo Horizonte como requisito parcial para a conclusão do curso.

Esse questionário faz parte de uma investigação de cunho acadêmico que busca compreender as estratégias de orientação para o mercado do varejo farmacêutico na cidade de Belo Horizonte.

Sua participação será relevante e importante para a concretização desse trabalho. Todas as informações levantadas serão publicadas sem que haja qualquer divulgação do responde ou mesmo da organização participante de forma individual. Dessa forma será respeitado o sigilo de cada entrevistado.

Agradeço pela contribuição.

Erlon Campelo Câmara

Matrícula: 770.438

Mestrado - Faculdade Novos Horizontes

Questionário dirigido aos coordenadores, gerentes e diretores da empresa pesquisada.

I. Características individuais

a. Sua função na empresa:

- (1)Diretor
- (2) Coordenador
- (3)Gerente
- (4)Subgerente
- (5)Sócio proprietário

b. Sexo: (1)Masculino (2)Feminino

c. Sua formação:

- (1) Até o ensino médio
- (2) Superior completo
- (3)Especialização
- (4) Mestrado
- (5)Doutorado

d. Tempo de experiência na função:_____

II. Características da empresa.

a. Número de funcionários_____

b. Tempo no mercado_____

c. Número de sócios_____

d. A empresa realiza planejamento estratégico_____

e. Faz parte de alguma rede: Sim_____ Não:_____

Se sim, qual:_____

III. Instruções para responder as questões

a. Este questionário contém 28 perguntas. Leia cuidadosamente cada sentença e escolha a alternativa que melhor traduz o comportamento das atividades dessa farmácia. Não há um juízo de valor entre as respostas, ou seja, se você optar pela nota 1 ou 6 não quer dizer que uma seja melhor ou pior do que a outra.

b. Selecione um número correspondente à afirmação que descreve suas ações nessa farmácia:

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo parcialmente

3 = Discordo

4 = Concordo

5 = Concordo parcialmente

6 = Concordo totalmente

c. Após a leitura de cada questão escolha a alternativa que melhor traduz as ações nessa farmácia.

d. Assim que você decidir marque o número correspondente abaixo de cada questão.

IV. Questionário MARKOR sobre orientação e resposta para o mercado aplicado ao segmento farmacêutico.

1. Você dedica um tempo semanal para pensar no futuro do negócio.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
[4]=Concordo
[5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

2. O proprietário/gerente se reúne periodicamente com os funcionários para pensar no futuro do negócio da farmácia.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
[4]=Concordo
[5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

3. A empresa contrata/contratou consultor externo para contribuir/elaborar o planejamento estratégico do negócio.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
[4]=Concordo
[5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

4. O proprietário/gerente se reúne periodicamente com proprietários/gerentes de outras farmácias para discutir o cenário futuro do negócio.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
[4]=Concordo
[5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

5. A empresa recebe contribuições periódicas das distribuidoras sobre a gestão estratégica do negócio farmacêutico.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
[4]=Concordo
[5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

6. A empresa compra informações estratégicas de instituições especializadas (Ex.: Institutos de pesquisa, revistas, etc.).

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
[4]=Concordo
[5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

7. A empresa desenvolve uma gestão orientada para o mercado, mediante a elaboração de um plano estratégico periódico.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
[4]=Concordo
[5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

8. Os funcionários são sempre orientados na realização de suas tarefas de forma a garantir o melhor atendimento a seus clientes.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
[4]=Concordo
[5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

9. Esta farmácia proporciona cursos de formação humana/técnica aos seus funcionários.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
[4]=Concordo
[5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

10. Nunca temos conflitos entre clientes e funcionários.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
[4]=Concordo
[5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

11. Já saíram funcionários desta farmácia para montarem outras farmácias.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
[4]=Concordo
[5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

12. Desconfiamos que proprietários/gerentes de outras farmácias visitam a nossa para saber do desenvolvimento de nossos negócios e relações com clientes.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
[4]=Concordo
[5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

13. Participamos de reuniões periódicas com proprietários/gerentes de outras farmácias para discutir os cenários de nosso negócio.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
[4]=Concordo
[5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

14. Temos excelente relacionamento com as empresas conveniadas e médicas.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
 [4]=Concordo
 [5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

15. Temos excelente relacionamento com nossos fornecedores.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
 [4]=Concordo
 [5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

16. Estamos muito satisfeitos com o nosso relacionamento geral com clientes, comunidade, fornecedores, autoridades públicas e funcionários.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
 [4]=Concordo
 [5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

17. Não temos conflitos comerciais com nossos fornecedores.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
 [4]=Concordo
 [5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

18. Sentimos que estamos sendo muito pressionados pela ação das grandes redes de farmácia.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
 [4]=Concordo
 [5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

19. As grandes redes têm sido muito competitivas com as pequenas com guerra de preços.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
 [4]=Concordo
 [5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

20. As grandes redes têm tido facilidades para conseguir locais estratégicos para colocar filiais.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
 [4]=Concordo
 [5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

21. As grandes redes têm buscado as novas organizações conveniadas com as pequenas, para parcerias.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
 [4]=Concordo
 [5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

22. As grandes redes têm contratado funcionários das pequenas farmácias.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
 [4]=Concordo
 [5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

23. As grandes redes têm tido muitas facilidades dos laboratórios e fornecedores, que as pequenas não conseguem.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
 [4]=Concordo
 [5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

24. As pequenas farmácias estão sendo “empurradas” para a periferia da Região Metropolitana de Belo Horizonte.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
 [4]=Concordo
 [5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

25. Sentimos que os consumidores preferem comprar nas grandes redes.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
 [4]=Concordo
 [5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

26. Nossa margem de lucro têm sido satisfatória.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
 [4]=Concordo
 [5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

27. As grandes redes de farmácia têm vantagens competitivas impossíveis para as pequenas.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
 [4]=Concordo
 [5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

28. No geral, as pequenas farmácias apresentam muito pouca capacidade competitiva em relação às grandes, com a tendência de fechamento de grande número delas em médio prazo.

[1]=Discordo totalmente [2]=Discordo parcialmente [3]=Discordo
[4]=Concordo
[5]=Concordo Parcialmente [6]=Concordo totalmente

APÊNDICE D

Roteiro da entrevista baseado nos construtos: geração da inteligência, disseminação da inteligência e resposta ao mercado

Caracterização:

I. Características individuais

Sua função na empresa:

- (1)Diretor
- (2)Coordenador
- (3)Gerente
- (4)Subgerente
- (5)Sócio proprietário

Sexo: (1)Masculino (2)Feminino

Sua formação:

- (1) Até o ensino médio
- (2) Superior completo
- (3)Especialização
- (4) Mestrado
- (5)Doutorado

Tempo de experiência na função:_____

II. Características da empresa

Número de funcionários_____

Tempo no mercado_____

Número de sócios _____

A empresa realiza planejamento estratégico _____

Faz parte de alguma rede: Sim _____ Não: _____

Se sim, qual: _____

III. Roteiro para entrevistas

Perguntas relacionadas com o construto: Geração da Inteligência

1. Quais são as principais estratégias de competição com as grandes redes de drogarias de BH?
2. Quais são as principais estratégias de competição com as pequenas farmácias de Belo Horizonte?

Perguntas relacionadas com o construto: Disseminação da Inteligência

3. Os colaboradores (balconistas) recebem algum treinamento para divulgar promoções desta empresa junto a clientes? Como é feito?
4. Os colaboradores (balconistas) recebem algum benefício para divulgar promoções desta empresa junto a clientes? De que forma?
5. Sua empresa faz a pesquisa de satisfação com os clientes? Os resultados tem sido importantes para o planejamento? Como?
6. A empresa tem algum programa de fidelização de clientes com pessoas físicas? (Ex: cartões, etc.)
7. A empresa tem estratégia de melhoria contínua de relações com seus fornecedores, conveniados e outras farmácias? Quais têm sido os resultados?

Perguntas relacionadas com o construto: Resposta ao Mercado

8. A empresa tem ampliado sua participação no mercado de drogaria e farmácia em Belo Horizonte?

9. O volume de vendas tem sido crescente, regularmente, ou está estagnado?

10. O mercado sente que o nível de serviços desta empresa é mais conveniente do que o da concorrência?

11. Quais tem sido os resultados na competição com as grandes farmácias?

Pergunta de Geral

12. Qual sua avaliação sobre o futuro a médio prazo das farmácias de micro, pequeno e médio porte em Belo Horizonte?

C172e

Câmara, Erlon Campelo

Estratégias de orientação para o mercado: como se configuram no mercado farmacêutico?/Erlon Campelo Câmara.– Belo Horizonte: FNH, 2012.

141 f.; il.

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Orientação para o mercado. 2. Estratégia de orientação de mercado. 3. Mercado farmacêutico .4. Varejo farmacêutico. I. Lara, José Edson (orient.). II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.401