

EDINEY BENTO RODRIGUES

**A ESTRUTURA DE MERCADO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE
FARMÁCIAS DE CURITIBA**

Trabalho de Monografia
apresentado para a conclusão do
Curso de Graduação em Ciências
Econômicas, da Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Marcio José
Vargas da Cruz

CURITIBA

2006

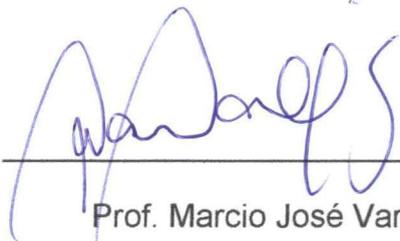
TERMO DE APROVAÇÃO

EDINEY BENTO RODRIGUES

A ESTRUTURA DE MERCADO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE FARMÁCIAS DE CURITIBA

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador:



Prof. Marcio José Vargas da Cruz

Departamento de Economia, UFPR



Prof. Dr. José Wladimir Freitas da Fonseca

Departamento de Economia, UFPR



Prof. Adilson Antonio Volpi

Departamento de Economia, UFPR

Curitiba/PR, 27 de Novembro de 2006.

Dedico este trabalho a Deus, por permitir-me chegar até aqui, com muita paz, saúde e alegria.

Também à memória de meus pais e a toda minha família.

AGRADECIMENTOS

De forma alguma este trabalho poderia ser realizado sem a colaboração de várias pessoas e organizações. Caso tentasse relacioná-las, eu poderia cometer o terrível erro de esquecer alguma delas. Portanto, meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que direta ou indiretamente, consciente ou inconscientemente, contribuíram para a realização do mesmo.

Porém, também seria indelicado de minha parte se não citasse alguns destes colegas, pois, deliberadamente, assumiram o compromisso de conceder-me o privilégio de desenvolver uma monografia.

Ao meu orientador, Professor Marcio José Vargas da Cruz, ainda novo como docente, mas já merecedor de profundo respeito de seus colegas de função e alunos. Sempre atento e disponível às solicitações, conduziu-me pelo caminho mais apropriado à execução do trabalho. Perfil exigente, orientação eficaz.

Ao Sr. Ariel, funcionário da Federação do Comércio do Paraná. Rapaz gentil que sempre atendeu às minhas solicitações com presteza e simpatia.

O mesmo deve ser dito com relação às secretárias do Sindifarma-PR e do CRF-PR, as quais devem ter se cansado de tanto atender minhas ligações telefônicas à procura de dados.

A todos os profissionais das diversas empresas com quem mantive contato. Fosse por telefone, e-mail ou pessoalmente, prestaram inestimável contribuição. Nesse aspecto, gostaria de fazer um agradecimento especial ao Sr. Paulo Roberto Oliveira da Costa, por sua receptividade e abertura nas informações repassadas.

Especial agradecimento ao meu amigo Cláudio Neves Lopes Capei, o grande "Gaúcho". Justamente quando eu passava por um momento difícil, ele, de maneira incondicional e numa demonstração de pura amizade, abriu mão de sua ferramenta de trabalho em meu favor, deixando-me inteiramente à vontade para concluir este trabalho.

Desejo (e devo) agradecer aos meus professores da UFPR. Através de um trabalho dedicado e alto nível profissional, ofereceram-me a maravilhosa oportunidade do aprendizado, contribuindo para meu engrandecimento intelectual, pessoal e profissional.

Aos membros da banca examinadora, Professores José Wladimir Freitas da Fonseca e Adilson Volpi, especiais agradecimentos.

Por fim, aos colegas de faculdade, meu muito obrigado e bastante sucesso!

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS.....	x
RESUMO.....	xi
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	01
1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	02
1.2.1 Objetivo Geral.....	02
1.2.2 Objetivos Específicos.....	02
1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....	02
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	04
2.1 VISÃO TRADICIONAL NEOCLÁSSICA DA CONCORRÊNCIA.....	05
2.2 TEORIA SCHUMPETERIANA DA CONCORRÊNCIA.....	08
2.2.1 Concorrência Schumpeteriana.....	09
2.2.2 Inovação X Imitação.....	10
2.3 A ABORDAGEM EVOLUCIONISTA.....	13
2.4 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	15
2.4.1 Natureza e Fatores Determinantes dos Custos de Transação.....	18
2.4.1.1 Natureza dos custos de transação.....	18
2.4.1.2 Fatores determinantes dos custos de transação.....	18
2.5 ECONOMIAS DE ESCOPO E ESCALA.....	21
2.5.1 Fontes de Economia de Escopo.....	22
2.5.1.1 Existência de fatores comuns.....	22
2.5.1.2 Existência de reserva de capacidade.....	23
2.5.1.3 Complementaridades tecnológicas e comerciais.....	24
2.5.2 Economia de Escala.....	24
2.6 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	26
2.6.1 Sinais de Mercado.....	26
2.6.2 Tipos de Sinais de Mercado.....	26
2.6.2.1 Redução de preço como um aviso prévio de movimento.....	27
2.6.2.2 Inserção gradativa da marca no mercado como um aviso prévio de movimento.....	27
2.6.3 Cooperação Interorganizacional.....	28
2.6.4 Poder de Negociação dos Compradores.....	29
3 HISTÓRICO RECENTE DA FORMAÇÃO DO MERCADO.....	32
3.1 EVOLUÇÃO DA DINÂMICA DO MERCADO.....	32
3.1.1 O Processo Inflacionário como Fonte de Receita para o Empresário.....	32
3.1.2 O Período Pós-Real.....	33
3.1.3 Indústrias e Distribuidores.....	36
3.2 ANÁLISE DO MERCADO NACIONAL.....	40
3.2.1 A Segmentação do Varejo.....	44
4 ANÁLISE DA DINÂMICA DO MERCADO DE FARMÁCIAS EM CURITIBA.....	49
4.1 DESEMPENHO DO MERCADO.....	50
4.1.1 Desempenho das Compras.....	51
4.1.2 Desempenho das Vendas.....	54
4.2 COMPOSIÇÃO DO MERCADO E MARKET-SHARE.....	57
4.2.1 A Composição Total do Mercado.....	57
4.2.2 A Participação dos Segmentos em Curitiba.....	60
4.3 ASSOCIAÇÕES.....	68
4.3.1 O caso da Rede Hiperfarma.....	69
4.3.2 O caso da Rede Drogostra.....	71
5 CONCLUSÃO.....	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
SUMÁRIO DOS ANEXOS.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1 - Evolução da dinâmica do mercado – 1994-2001.....	35
Quadro 3.2 - Evolução do mercado a partir de 2001.....	35
Quadro 4.1 - Relação das empresas-alvo da pesquisa.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 - Segmentação do mercado brasileiro por faturamento.....	42
Tabela 4.1 - Quantidade de PDV's das redes, franquias e associações em Curitiba.....	63
Tabela 4.2 - Total de PDV's por segmento – 1999-2006.....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 - Modelo de distribuição de medicamentos – 1980-1999.....	39
Figura 3.2 - Atual modelo de distribuição de medicamentos.....	39
Figura 3.3 - Divisão da segmentação das farmácias no Brasil.....	47
Figura 3.4 - Modelo de gestão de negócios por segmento.....	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 - Participação dos segmentos no mercado brasileiro (em reais).....	43
Gráfico 4.1 - Compras realizadas no varejo – Jan 2004-Set 2006.....	52
Gráfico 4.2 - Compras realizadas no varejo – Jan 2004-Set 2006.....	53
Gráfico 4.3 - Evolução anual das compras realizadas no varejo Jan 2004-Jan 2006.....	53
Gráfico 4.4 - Vendas realizadas no varejo – Jan 2004-Set 2006.....	55
Gráfico 4.5 - Vendas realizadas no varejo – Jan 2004-Set 2006.....	56
Gráfico 4.6 - Evolução anual das vendas realizadas no varejo Jan 2004-Jan 2006.....	56
Gráfico 4.7 - Quantidade de PDV's ativos em Curitiba –1999-2006.....	59
Gráfico 4.8 - Variação percentual da quantidade de PDV's em Curitiba 1998-2006.....	65
Gráfico 4.9 - Market-share dos segmentos em Curitiba –1999-2006.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS

ABCFARMA	Associação Brasileira do Comércio de Farmácias
ABRAFARMA	Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APL	Arranjo Produtivo Local
CFF	Conselho Federal de Farmácia
CFM	Conselho Federal de Medicina
CMeLP	Custo Médio de Longo Prazo
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CRF-PR	Conselho Regional de Farmácia do Estado do Paraná
CRM-PR	Conselho Regional de Medicina do Estado do Paraná
DCB	Denominação Comum Brasileira
DCI	Denominação Comum Internacional
FEBRAFAR	Federação Brasileira de Farmácias
FECOMÉRCIO-PR	Federação do Comércio do Paraná
FHC	Fernando Henrique Cardoso (ex-presidente da República)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICM's	Imposto sobre Circulação de Mercadorias
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
NEI	Nova Economia Institucional
PDV	Ponto de Venda
PEGN	Pequenas Empresas Grandes Negócios
PROCON	Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa do Consumidor
RMC	Região Metropolitana de Curitiba
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio ao Micro e Pequeno Empresário
SESA	Secretaria de Estado da Saúde
SINDIFARMA-PR	Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos do Estado do Paraná
SMS	Secretaria Municipal da Saúde
TCT	Teoria dos Custos de Transação
UFIR	Unidade Fiscal de Referência
URV	Unidade Referencial de Valor

RESUMO

A presente monografia tem por finalidade apresentar as características atuais do mercado de varejo das farmácias da cidade de Curitiba. Para tanto, procurar-se-á traçar uma linha histórica que justifique o estágio atual. Tal abordagem ocorrerá tanto em nível nacional quanto local. Dentro desta análise será enfatizado o relacionamento existente entre os diferentes segmentos da cadeia farmacêutica, notadamente entre as indústrias e distribuidores, assim como a evolução verificada entre estes e os pontos de venda (PDV's).

Na seqüência será analisada a estrutura de mercado em Curitiba, no período compreendido entre o final da década de 90 e outubro de 2006. De acordo com as informações obtidas junto aos órgãos afins e também com o próprio segmento de varejo farmacêutico, serão apresentados dados relacionados às quantidades de estabelecimentos ativos na cidade, a evolução da participação de mercado dos diferentes segmentos e, encerrando esta análise, a tendência registrada na formação de redes associativistas. Será possível constatar, inclusive, que esta última se apresenta como uma das alternativas mais viáveis para o pequeno empresário sobreviver num ambiente marcado por profundas mudanças mercadológicas, algo que lhe confere um aspecto extremamente competitivo.

Concluindo a monografia, são apresentadas as experiências vivenciadas pelas duas redes de associação presentes em Curitiba, seu processo de origem, suas dificuldades, evolução e perspectivas.

1 INTRODUÇÃO

A luta pela sobrevivência num segmento de mercado em que os preços de venda dos produtos são previamente estabelecidos através de divulgação de tabelas, exige do agente econômico – o empresário – perspicácia e criatividade, entre outros predicados, a fim de se adequar às condições a ele impostas como pré-requisito para continuar ativo em tal ramo, obtendo lucro. A disputa acirrada pela conquista de novos clientes, assim como pela manutenção da clientela já estabelecida, descarta ações casuístas e impele atitudes profissionais centradas. Relações de camaradagem e cortesia agradam ao cliente, mas já não bastam para conquistar sua fidelidade, então, é de suma importância estar atento às mudanças do mercado e aos sinais por ‘ele’ emitidos. Além da *simples venda*, o empresário deve visualizar ações mercadológicas que lhe sejam favoráveis. Marketing, inserção de mercado, redução de custos, prestação de serviços, entre outros, são alguns dos temas que o novo empresário deve dominar, afinal: “Embora seja importante analisar as forças competitivas *correntes* às quais uma empresa está submetida, é essencial reconhecer que tal quadro não é imutável. As situações competitivas evoluem ao longo do tempo [...] todos os mercados estão em movimento constante – as forças de mudanças estão ou operando presentemente ou preparando o terreno para mudança no futuro” (THOMPSON & FORMBY, 1998, p. 283 – grifo no original).

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

PROBLEMA:

Em face da realidade ora encontrada, uma questão se faz presente:

Qual(is) o(s) motivo(s) que determinou(aram) a origem desse processo de transformação estrutural do mercado e, uma vez implementado, há incentivos para a continuidade desse processo, o qual conduz ao aumento da concentração de mercado, ou as mudanças verificadas são pontuais e não representam forças capazes de alterar a estrutura de mercado ora estabelecida?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a atual estrutura do mercado varejista de farmácias na cidade de Curitiba, identificando a evolução da participação dos diferentes segmentos desde o final da década de 90 até outubro ano de 2006.

1.2.2 Objetivos Específicos

Adicionalmente ao objetivo geral, o presente trabalho possui os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os principais motivos que têm induzido às constantes mudanças na segmentação do mercado farmacêutico no varejo;
- Identificar como o pequeno empresário tem reagido à forte concorrência imposta pelas empresas de maior porte, mediante adoção de estratégias competitivas;
- Através de análise empírica, apresentar o processo de formação de associações de farmácias, assim como sua evolução na atual década;
- Apresentar, segundo a visão dos empresários participantes das associações, quais os principais ganhos advindos deste modelo de gestão.

1.3 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

A presente monografia está organizada em seis partes. Na primeira, consta a introdução. Na seqüência é apresentado todo o referencial teórico que norteou a construção desta obra, sendo que os textos selecionados procuraram fundamentar e sustentar a realidade dos fatos. Assim, os principais tópicos abordados foram sobre modelos de concorrência, custos transacionais, estratégias de competição e economias advindas de operações realizadas em escala e de forma diversificada.

Na terceira parte encontra-se uma análise do cenário nacional, a qual serve como justificativa para o desencadeamento do processo de transformação mercadológica

constatada na cidade de Curitiba. Também se descrevem as relações entre as cadeias farmacêuticas anteriores ao varejo e suas conseqüências.

Em seguida, no quarto capítulo, tem-se o mercado varejista de Curitiba em evidência. A transformação de sua estrutura, sua composição total, sua segmentação, e os processos de mudanças impetrados por empresários do setor.

O capítulo cinco apresenta a conclusão da pesquisa consoante os dados e informações coletadas, com o comentário de possíveis tendências.

Finalmente, encerrando a monografia, são apresentadas as referências bibliográficas sobre as quais se fundamenta este trabalho, assim como os anexos, que serviram como fontes de informação para a construção do mesmo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os ensinamentos econômicos encontrados na literatura específica repousam sobre um arcabouço teórico extremamente rico em conceitos e fundamentos. Certamente não seria tarefa fácil encontrar dentro desse rol de possibilidades aquelas teorias que mais eficazmente poderiam embasar este trabalho. O mercado, a concorrência, as relações entre os agentes econômicos e mais uma série de outros fatores que permeiam o processo de transformações econômicas ao longo do tempo são explicados de diferentes formas por diferentes correntes de pensamentos.

Em um tempo mais distante, a disputa do mercado era vista como algo estático, condicionado fundamentalmente ao fator preço e às quantidades ideais a serem negociadas. Procurava-se dimensionar os modelos de concorrência através de duas situações extremas de mercado, com suas variações dentro destas. Este é o caso da tradição neoclássica de concorrência, constante deste referencial em função de sua inegável contribuição para o mundo científico/acadêmico da economia.

Não só pelo motivo acima, mas também para estabelecer uma fonte de comparação com novas vertentes de pensamentos é que a teoria neoclássica foi citada. Mas qual seria esta nova vertente? O referencial procurou nos ensinamentos de Schumpeter, através de sua visão progressista acerca das relações de mercado, justificar os diversos processos de transformação e adequação vigentes no setor analisado. Nesse sentido, o atual dinamismo do qual é dotado o setor encontra sustentação na teoria schumpeteriana da concorrência, com abordagens inovadoras e evolutivas. Schumpeter teve suas idéias defendidas e ampliadas por considerável corpo de economistas. Utilizando-se das premissas básicas schumpeterianas e agregando novos formatos à análise econômica, surgiram os neo-schumpeterianos. Todavia, é sobre a abordagem evolucionista da concorrência que se pautam alguns temas desta monografia, portanto, a abordagem feita por alguns autores desta corrente integra o referencial e, através do apontamento de algumas de suas teorias, procura-se sedimentar o conteúdo teórico-empírico do trabalho. O mesmo pode ser dito a respeito da teoria dos custos de transação, que visa justificar algumas tomadas de decisão.

Concluindo o referencial teórico, buscou-se na literatura textos cujo teor esteja voltado para a eficiente tomada de decisão, consoante as especificidades do mercado em análise e também o desejo de cada empresário em buscar o melhor para a sua empresa, assim como para aqueles que constituem parceria comercial. Os temas selecionados estão presentes em muitas das estratégias operacionais das empresas do ramo, independentemente de seu formato e modelo de gestão.

2.1 VISÃO TRADICIONAL NEOCLÁSSICA DA CONCORRÊNCIA

A análise da concorrência na economia se dá através de um considerável rol de linhas de pensamento, dentre as quais se podem citar duas correntes, uma tida e reconhecida como uma abordagem tradicional (mainstream), e uma outra com abordagens alternativas, com destaque para a análise schumpeteriana.

“A teoria econômica neoclássica, que sustenta os pilares da visão tradicional, encara uma decisão como uma escolha. Comportamentos são pensados mais como a racionalidade que informa o processo de escolha, um simples problema de maximização [...]. Nesta tradição, baseada no atomismo, as decisões das empresas estão subordinadas à determinação da existência de um vetor de preços que compatibilize as decisões individuais. Em particular, com algumas suposições acerca das preferências dos agentes e das características das técnicas produtivas, e supondo-se que os agentes são tomadores de preços, garante-se a existência desse vetor”. (KUPFER & HASENCLEVER, 2002).

“A Competição Perfeita e o Monopólio são os dois modelos básicos da teoria neoclássica. Eles representam, respectivamente, os extremos de atomização e concentração da produção. Concentração significa que a empresa tem poder de mercado. Atomização significa ausência de poder de mercado; a empresa é tomadora de preços no mercado. [...] As hipóteses gerais que fundamentam o comportamento do agente neoclássico são a maximização de lucros e a informação completa ou perfeita. Isto pressupõe uma racionalidade plena na tomada de decisão pelo agente, conhecedor em última instância de todas as oportunidades presentes no mercado, qualquer que este seja”. (*idem*, p. 3-4).

Segundo Kupfer & Hasenclever (*idem*, p. 21) “A teoria econômica neoclássica, que fornece a visão convencional corrente sobre o comportamento da empresa, não presta a devida atenção nas diferenças entre as empresas. As empresas são iguais, os comportamentos são idênticos. [...] Não há espaço para estratégias diferenciadas, nem quando se reconhece que pode haver diferenciação de produtos”. Os autores ainda esclarecem duas principais razões para isso: i) a primeira tem a ver com “a concepção dada pela teoria neoclássica à atividade econômica, salientando que desde o surgimento da teoria do equilíbrio geral o foco tem sido sobre a eficiência da alocação de recursos, resultando em uma visão muito limitada sobre o que as empresas fazem”. De forma bastante pertinente, os autores colocam uma pergunta: “Com que eficiência uma economia aloca seus recursos, dadas as preferências dos consumidores e as tecnologias disponíveis para a produção?” e; ii) entre outras possíveis formulações do “processo de tomada de

decisões da empresa, compatíveis com esta teoria, assume-se que as empresas encaram o conjunto de escolhas, como dado e conhecido, restringido pelas tecnologias disponíveis. A partir daí, as empresas não têm nenhuma dificuldade em escolher a ação que é melhor para elas, dado o seu objetivo de maximização de lucro”.

A escola neoclássica permite analisar a empresa nas situações de equilíbrio parcial e equilíbrio geral. Na primeira hipótese, seguindo uma visão Marshalliana, “[...] a empresa neoclássica é vista como um agente que toma decisões de curto e de longo prazos, de forma que as decisões do conjunto de empresas de uma economia conduzem as escolhas da aplicação dos recursos da sociedade. [...] As escolhas individuais das empresas são governadas pelo objetivo da maximização de lucros [...]”. A segunda hipótese surge dos ensinamentos Walrasianos e estabelece que “[...] a empresa aparece sob a forma de empresários que comparecem no mercado de fatores como demandantes de seus serviços e no mercado de bens como ofertantes dos produtos. Se as remunerações concebidas são os lucros do capital, salário do trabalho e a renda dos recursos naturais, os lucros extraordinários a que empresários poderiam eventualmente visar como resíduo se anulam por pressão da competição” (*idem*, p. 26-7).

Sabe-se que esta abordagem neoclassicista a respeito das formas de concorrência e de equilíbrio já era herança da escola clássica. Em função disso, já na década de XX, as críticas à abordagem do equilíbrio e aos tipos de concorrência se faziam presentes. SRAFFA (1926, apud Anita KON, 1994, p. 20) divulgou suas dúvidas quanto à representação da realidade pelas duas estruturas de mercado (concorrência perfeita e monopólio) ao dizer que “a força do hábito, o conhecimento pessoal, a qualidade do produto, o prestígio de uma marca de fábrica, [...] são alguns dos fatores que movem o consumidor em sua aquisição, [...] neste caso, cada firma pode vender ao seu próprio preço, e existem muitos mercados particulares e não apenas um mercado global para o produto”.

Posteriormente, também Robinson e Chamberlin criticam a concorrência perfeita e salientam que o consumidor tem motivos para preferir um vendedor (ou produto) a outro. Robinson define assim a concorrência imperfeita: “quando o mercado não é mais homogêneo e há imperfeições neste mercado quando cada firma está ligada a um grupo de compradores por algo mais do que apenas preço”. Segundo o autor, “algumas condições para o estímulo dessas ligações estão na localização do vendedor, nos custos de transportes, na garantia de qualidade da marca, na qualidade dos serviços de venda e na publicidade”. (KON, 1994, p. 21).

Por outro lado, Chamberlin tratou do assunto de maneira mais global. Este autor definiu a 'competição monopolística', dizendo que "se situava em situação intermediária entre a competição pura e o monopólio, caracterizada principalmente pela diferenciação do produto". Neste sentido, "[...] os consumidores não são indiferentes aos produtores, reagindo diversamente a marcas de fábricas, peculiaridades na qualidade, etc. [...] Dessa forma, cada firma tem seu mercado especial não apenas devido à diferenciação no preço, mas também no produto". (*idem*). Hoje, a diferenciação buscada pelas farmácias corrobora esta afirmação.

A teoria neoclássica, ao descrever a concorrência perfeita, atribuiu-lhe a noção de que as empresas são dotadas de certo atomismo, fazendo com que as mesmas sejam tomadoras de preço, ou seja, são incapazes de afetá-lo (equilíbrio entre oferta e demanda). Esse padrão de comportamento estático do agente econômico explica-se adequadamente através do fato de como a teoria neoclássica enxerga a natureza do "problema econômico". Segundo Nelson & Winter (2005, p. 401), "a teoria ortodoxa contemporânea considera que os conjuntos de escolhas são conhecidos e dados. Seu problema econômico é selecionar as melhores produção e distribuição possíveis, dentro desse conjunto de alternativas".

Supondo que cada agente econômico utilizará de sua racionalidade para optar pelo melhor conjunto de alternativas, o mercado tenderá inexoravelmente a uma situação de equilíbrio, justificando, portanto, o modelo de concorrência enfatizado pela teoria.

Pelo que foi exposto acima fica claro que, dentro da visão neoclássica da empresa e da concorrência, não resta muita preocupação ao empresário a não ser encontrar o preço e a quantidade certos para suas mercadorias, como forma de permanecer num mercado supostamente igual para todos. Muito embora esta corrente de pensamento seja questionada dentro da literatura econômica, sendo alvo de pesadas críticas por parte de autores ligados a outras vertentes, a mesma se constitui num importante arcabouço teórico, responsável por inestimáveis ensinamentos na área econômica.

Não obstante sua importância na explicação de alguns modelos de concorrência, tem-se a impressão de que, dentro do segmento de mercado que será objeto de análise deste trabalho, tal teoria não se mostra como a mais apropriada para explicar os fenômenos que se evidenciam. Para tanto, apresenta-se como mais profícua a análise a partir de modelos que apresentem uma visão de concorrência baseada em mudanças de comportamento do agente econômico. Este modelo, com abordagem mais dinâmica e inovadora foi (e tem sido) estudado por muitos autores, alguns deles referências obrigatórias dentro da análise

econômica contemporânea. Prova disso são os ensinamentos deixados por Joseph A. Schumpeter na primeira metade do século XX, os quais serão sinteticamente vistos a seguir.

2.2 TEORIA SCHUMPETERIANA DA CONCORRÊNCIA

Ao final da seção anterior comentou-se que o ortodoxismo neoclássico confere um caráter de atomismo às empresas presentes no mercado. Segundo esta corrente “a qualquer momento, as firmas são vistas em confronto a um conjunto de alternativas com relação a insumos e produtos que irão obter e produzir. As firmas fazem suas escolhas de modo a maximizar o lucro [...] Supõe-se que a economia ou o setor esteja em equilíbrio [...] e que nenhuma firma possa melhorar sua posição em relação ao que as outras firmas estão fazendo” (NELSON & WINTER, 2005, p. 289).

A teoria da concorrência proposta por Schumpeter rompe com este pragmatismo ortodoxo, conferindo à economia capitalista um aspecto dinâmico e evolucionário. “A evolução desta economia é vista ao longo do tempo (e por isso é *dinâmica* e *evolucionária*) como baseada num processo ininterrupto de introdução e difusão de *inovações*¹ em sentido amplo, isto é, de quaisquer mudanças no “espaço econômico” no qual operam as empresas, sejam elas mudanças nos produtos, nos processos produtivos, nas fontes de matérias-primas, nas formas de organização produtiva, ou nos próprios mercados, inclusive em termos geográficos” (KUPFER & HASENCLEVER, 2002, p. 418 – grifos no original). Segundo Anita Kon (1994, p. 83): “Schumpeter salienta o fato de o capitalismo por natureza ser uma forma ou método de transformação econômica revestindo-se de um caráter evolutivo e não estacionário”.

Schumpeter aborda também uma questão essencial em sua análise de evolução dinâmica, ou seja, o *processo de destruição criadora*. Nesse processo temos que: “[...] o crescimento das empresas ocorre num processo de transformação qualitativa [...] que revoluciona incessantemente o antigo e criando elementos novos. Este processo de destruição criadora é básico para se entender o capitalismo. É dele que se constitui o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver” (SCHUMPETER, 1961, p. 106, apud KON, 1994, p. 84).

¹ Segundo o autor, qualquer *inovação*, nesse sentido amplo, é entendida como resultado da busca constante de *lucros* extraordinários, mediante a *obtenção de vantagens competitivas* entre os agentes (empresas), que procuram *diferenciar-se* uns dos outros nas mais variadas dimensões do processo competitivo, tanto os tecnológicos quanto os de mercado. (grifos no original).

Pode-se dizer que esta visão que Schumpeter teve há décadas atrás vem se concretizando em muitos segmentos do mercado atual. Pelo menos o segmento de farmácias (varejo) serve como comprovação empírica para os pressupostos do autor. Com um mínimo de flexibilização no entendimento de alguns termos, como por exemplo 'processos produtivos', tem-se a caracterização quase que perfeita dos conceitos pré-anunciados por Schumpeter, especialmente no caso que nos interessa, ou seja, o do ramo de comércio varejista das farmácias de Curitiba.

A percepção que os empresários do setor tiveram no sentido de promover alterações em sua forma de atuação, sofisticando suas instalações, diversificando a oferta de produtos, profissionalizando o atendimento, enfim, introduzindo uma série de inovações capazes de torná-lo mais competitivo frente aos concorrentes, fez (e continuará fazendo) com que o espaço econômico ao qual essas empresas estão vinculadas apresente uma dinâmica concorrencial geradora de profundas mudanças no mercado.

2.2.1 Concorrência Schumpeteriana

A sociedade moderna tem sido "brindada" com uma gama incrível de produtos e/ou serviços que facilitam a vida de seus membros. Paralelamente, solidifica-se a cultura e o desejo de embutir ao cotidiano uma melhor qualidade de vida. As pessoas, enquanto agentes econômicos, cumprem um papel inequívoco nesse processo de contínua melhoria dos produtos e serviços que lhe são disponibilizados, uma vez que dão sucessivos "feedbacks" à outra classe de agentes econômicos responsáveis por satisfazer às necessidades das pessoas, os empresários. Forma-se um ciclo virtuoso que conduz ao crescimento do mercado. E como o empresário busca seu espaço nesse mercado a fim de conquistar uma clientela cada vez mais exigente?

Observa-se a fuga de um modelo padronizado. A conquista e retenção de novos clientes tem se dado fundamentalmente pela oferta de soluções inovadoras, se possível individualizada para cada perfil de cliente. Sem dúvida, isto requer uma postura audaciosa do empresário, capaz tirá-lo do anonimato imposto pela forte concorrência e, de maneira estratégica, pinçá-lo a uma condição de destaque dentro do mercado.

Essa é a linha de pensamento encontrada na teoria schumpeteriana, afinal, segundo Kupfer e Hasenclever (2002, p. 419): "A concorrência schumpeteriana caracteriza-se pela busca permanente de *diferenciação* por parte dos agentes, por meio de *estratégias* deliberadas, tendo em vista a obtenção de vantagens competitivas que proporcionem *lucros*

de monopólio, ainda que temporários” (grifos no original). Esta proposição sugere algo totalmente avesso ao postulado defendido pela teoria ortodoxa neoclássica uma vez que, se na visão dos neoclássicos o equilíbrio é a condição ideal a ser atingida, visando garantir o perfeito funcionamento do mercado, a visão schumpeteriana identifica exatamente nos *desequilíbrios* de mercado a força geradora de todo o processo de avanço econômico. Nesse sentido, a existência de uma concorrência perfeita não passa de uma visão romântica que os autores clássicos e neoclássicos tiveram acerca do mercado.

Para Kupfer e Hasenclever (*idem*): “concorrência não é o contrário de monopólio”. Os autores ainda enfatizam que: “Se bem sucedida, a busca de novas oportunidades, ou inovações em sentido amplo, deve gerar monopólios, em maior ou menor grau de duração. Se eles serão ou não eliminados eventualmente, por meio de novos concorrentes ou imitadores, é algo que não pode ser preestabelecido. Na ocorrência de retornos crescentes à escala, como é freqüente, vantagens monopolísticas tendem a se consolidar, em vez de desaparecer”.

2.2.2 Inovação X Imitação

No escrito acima cita-se o termo “imitadores”. Não se pode deixar de ter em mente que o agente inovador, ao implementar uma idéia diferente de tudo aquilo que se tem atualmente no mercado, acaba obtendo um diferencial mercadológico, algo que realmente lhe confere o direito e a oportunidade de ganhar lucros diferenciados em relação à sua concorrência. Não há motivos para não se aceitar tal hipótese, uma vez que se afirmou anteriormente que os indivíduos, as famílias, etc, estão ávidos por novos produtos que supram suas necessidades, sujeitando-se, então, a pagar mais por um produto inovador. A dinâmica concorrencial ora estabelecida para um mercado específico fará com que outra(s) firma(s) capacitada(s) ao processo de inovação também disputem mercado, através de estratégias inovadoras que venham suplantar as vantagens outrora obtidas pela concorrência.

KUPFER & HASENCLEVER (*idem*, p. 131) classificam o ciclo de inovação da seguinte forma: “o ciclo de inovação pode ser dividido em três estágios: invenção, inovação e imitação ou difusão. O processo de invenção está relacionado com a criação de coisas não existentes anteriormente [...]. A introdução de inovações, por sua vez, permite a introdução de outras variações denominadas imitação (difusão das inovações). Essas variações são melhorias introduzidas nos bens e serviços inovadores para aproximá-los das necessidades dos usuários”.

Esse processo de transformação do mercado através de constantes ajustes que tendem a conduzir a melhorias é algo previsto por Schumpeter, conforme descrição encontrada em Kupfer & Hasenclever (*idem*, p. 419 – grifos no original):

A concorrência é um processo (*ativo*) de *criação* de espaços e oportunidades econômicas, e não apenas, ou principalmente, um processo (*passivo*) de *ajustamento* em direção a um suposto equilíbrio, nem supõe qualquer estado tendencial “normal” ou de *equilíbrio*. O desfecho do processo de concorrência não é predeterminado, mas depende de uma interação complexa de forças que se modificam ao longo do mesmo processo, tornando muitas vezes impossível prever a própria existência, que dirá as características de um estado terminal. Esse, por sinal, é um traço típico de processos evolutivos.

Isto parece conferir um caráter pendular ao processo de disputa por posição no mercado, onde as firmas revezam suas posições umas frente às outras. Este movimento pendular, se saudável e movido pelas leis do mercado, servirá de impulsionador para o avanço tecnológico² registrado no segmento.

Porém, pode ser (e certamente encontra-se tal situação no mercado) que ao observar o desempenho superior obtido pela concorrente, uma firma não tenha condições suficientes para implementar uma inovação em seu processo (no caso, primordialmente de comercialização). É exatamente aí que entra a alternativa à inovação, que é a imitação. Através desta torna-se possível à empresa adaptar-se às exigências impostas pelo mercado, de forma a diminuir sua desvantagem competitiva e, por outro lado, estabelecer relativa vantagem em relação às outras firmas que ainda não se adequaram às mudanças exigidas. As conseqüências na cadeia mercadológica, à jusante e à montante, devem ser significativas, uma vez que as firmas indutoras das transformações não se sentirão totalmente confortáveis com a reação das firmas imitadoras e procurarão, provavelmente, embutir mais inovações no mercado para garantir sua posição de liderança. Da mesma forma, as últimas firmas, aquelas que ainda não haviam esboçado nenhuma reação de transformação em seu processo, passarão a fazê-lo sob pena de deixar o mercado, definitivamente.

A continuação deste processo conduz a constantes transformações no mercado em questão, oferecendo uma sustentável base empírica ao processo de “dinâmica evolutiva” evocada por Schumpeter. Tal situação pode levar à concentração de mercado. Através da literatura sabe-se que modelos econômicos foram desenvolvidos neste sentido.

² Não obstante o fato dos estabelecimentos comerciais de farmácia possuírem computadores, balanças eletrônicas e outros aparatos eletrônicos, “*tecnologia*”, no nosso caso, deve ser entendida como aprimoramento das técnicas de comercialização, como vendas, marketing, compras, etc. Adicionalmente, deve contemplar novas formas eficientes de explorar as economias de escopo que se apresentam no ramo de varejo das farmácias.

Em Nelson & Winter (2005, p. 443 – versão traduzida) temos que “uma característica [...] é a distribuição do tamanho das firmas tender a evoluir ao longo do tempo, refletindo o padrão de ganhadores e de perdedores no jogo da concorrência dinâmica”. Algo nesse sentido parece ocorrer no setor aqui estudado.

Neste momento cabe uma observação sobre o termo “concorrência dinâmica”. Muito embora soe bem aos nossos ouvidos tal pronúncia, deve-se estar atento e não deixar que os termos utilizados no linguajar econômico sejam mais importantes do que a realidade que os mesmos carregam consigo.

Silvia POSSAS (2006, p. 22) alerta que:

Quanto à natureza de permanente mudança desse processo, convém evitar dizer simplesmente que a concorrência é dinâmica. Esse termo [...] pode nos induzir a contentar-nos a levar em conta apenas as mudanças previsíveis e reversíveis [...] Ser evolucionário significa muito mais do que simplesmente apresentar esse tipo de dinamismo. As mudanças provocadas pelas inovações, ao transformarem o próprio mercado, modificam o que pode ser uma vantagem competitiva e o seu peso relativo. Inovações adicionais são induzidas e o processo todo depende das decisões tomadas a cada instante. [...] Ocorre uma trajetória de dependência (*path-dependence*)³.

Sobre a vantagem das firmas inovadoras em relação às imitadoras, mais adiante temos que: “[...] o crescimento da concentração era significativamente menor quando as firmas centravam suas buscas na imitação em vez de na inovação”.

Nelson & Winter (2005, p. 444, com base em Mansfield, 1962) citam que:

Alguns estudos trataram desses tipos de mecanismos causais com que estamos preocupados. Mansfield (1962) examinou empiricamente a questão sobre se as firmas inovadoras tendem ou não a crescer mais rapidamente do que as outras, e, se o fizerem, qual a persistência de suas vantagens. Ele concluiu que elas tendem a crescer mais rapidamente, mas que suas vantagens tendem a decrescer ao longo do tempo. Uma vez que seu estudo foi empírico e não teórico, ele não explorou os fatores que fazem que a diferença entre as taxas de crescimento das firmas inovadoras e das não-inovadoras seja grande em vez de pequena, ou persistente em vez de provisória.

Essa nova visão acerca da concorrência, impetrada por Schumpeter, acabou por romper um longo período de crenças econômicas, nomeadamente as teorias clássica e neoclássica do crescimento econômico. Schumpeter certamente quebrou paradigmas, impondo novos modelos e concepções acerca do processo concorrencial entre firmas. Conforme Kupfer & Hasenclever (2002, p. 428 – grifos no original): “No enfoque schumpeteriano, concorrência fortalecida requer um *ambiente* intensamente *competitivo*, o

³ A idéia de que uma seqüência de escolhas econômicas é, a cada momento, condicionada pela situação criada por escolhas anteriores e, ao mesmo tempo, tende a reforçá-las sem esta conseqüência ser considerada pelos agentes que tomam decisões (Paul DAVID, 1997, apud Claudia HELLER, 2006, p. 260).

qual, por sua vez, supõe empresas competidoras fortes, isto é, *empresas competitivas*, por sua capacitação e sua eficiência técnica, produtiva e organizacional. Na visão schumpeteriana da concorrência, um mercado atomístico, composto de empresas economicamente insignificantes e desprovidas de qualquer poder de mercado, enquanto paradigma competitivo, é uma lamentável ficção da ortodoxia econômica que, se verdadeira, debilitaria o ambiente competitivo e o processo de concorrência ao ponto de tornar este último *inoperante*, com conseqüentes prejuízos ao consumidor e ao bem-estar social, quando visto em perspectiva dinâmica”.

2.3 A ABORDAGEM EVOLUCIONISTA

Seguindo a vertente schumpeteriana e incrementado novas visões à questão da concorrência, surge a teoria evolucionista (ou evolucionária) da concorrência. A mesma se constitui numa corrente de economistas que defendem as idéias propagadas por Schumpeter, sendo que esse formato de análise para a teoria microeconômica vem sendo retomado e desenvolvido nas duas últimas décadas⁴, com destaque para a publicação do livro “An evolutionary theory of economic change”, em 1982, por Richard Nelson & Sidney Winter.

Segundo Kupfer & Hasenclever (2002), Nelson & Winter, acompanhados de uma série de outros autores que engrossam essa corrente, propõem uma ruptura com os pressupostos metodológicos neoclássicos, em especial com os conceitos de equilíbrio e de racionalidade maximizadora. Em seus lugares, defendem a noção mais geral de trajetória e racionalidade limitada, respectivamente. Toda essa gama de novos conceitos, associada a uma visão diferenciada do que há muito tempo servia como pilares fundamentais da análise microeconômica, forneceram base para a concepção de uma nova teoria, neste caso, uma teoria evolucionária.

Nelson & Winter (2005, p. 564-5) expõem três conceitos básicos de uma teoria evolucionária da mudança econômica. Conforme suas próprias palavras:

“O primeiro é a idéia de rotina organizacional, as organizações têm incorporado um conjunto de maneiras de fazer as coisas e de maneiras de determinar o que fazer. [...] Ver o comportamento da firma como governado pela rotina não equivale a dizer que ele é imutável [...] O mais importante é reconhecer que a flexibilidade do comportamento rotineiro tem um escopo limitado, e que um ambiente em modificação pode forçar as firmas a arriscar sua própria sobrevivência em tentativas de mudar suas rotinas”.

⁴ Kupfer & Hasenclever (2002, p. 421).

“Em segundo lugar, temos utilizado o termo ‘busca’ para designar todas as atividades de organização associadas à avaliação das rotinas correntes e que podem levar à sua modificação, a uma mudança mais drástica ou à sua substituição [...] Rotinas de busca geram mutações”.

“O terceiro conceito, o ‘ambiente de seleção’ de uma organização abrange o conjunto de considerações que afeta o seu bem-estar e o grau em que se expande ou se contrai. O ambiente de seleção é parcialmente determinado pelas condições externas à firma no ramo ou setor considerado, mas também pelas características e pelo comportamento de outras firmas no setor”.

É fundamental apontar estes conceitos enfatizados por Richard Nelson e Sidney Winter, pois, indubitavelmente, existe uma ligação intertemporal que remete tais conceitos para o momento presente. Apesar de muito provavelmente tais conceitos escaparem ao conhecimento dos empresários do ramo de farmácias de Curitiba, ao se observar a intensidade com que os empresários têm promovido modificações na forma com que disputam o mercado, pode-se considerar, sem maiores receios, que as idéias defendidas pelos autores encontram-se bastante atuais nas relações de mercado ora vigentes.

Desde já se percebe a força dessa linha de raciocínio e a maior proximidade que este tipo de análise microeconômica tem com a concorrência de mercado atual. Tal abordagem parece incorporar muito mais eficientemente o leque de relações econômicas que se está acostumado a vivenciar enquanto agente ativo dessa economia. Como forma de oferecer um fundamento teórico à dinâmica ora observada nas relações de mercado, convém citar as palavras de Mario POSSAS (2002, p. 422):

“Este tipo de análise microdinâmica e os modelos desenvolvidos por esses e outros autores da corrente evolucionária neo-schumpeteriana baseiam-se na interação temporal entre as estratégias empresariais, que envolvem o referido processo de busca de inovações [...] e o processo de seleção pelo mercado dessas mesmas inovações. A trajetória resultante – a evolução temporal da indústria, em que se vai modificando endogenamente, por meio das inovações e de sua seleção pelo mercado, a configuração ou a estrutura da indústria em termos de produtos, tecnologias, participações e concentração de mercado etc. – é o principal objeto de análise”.

Por fim, Kupfer & Hasenclever (2002, p. 423) afirmam que “o destaque no enfoque schumpeteriano ao conceito de *inovações em sentido amplo* reflete a idéia crucial de que não se trata apenas de enfatizar a mudança *tecnológica* – como às vezes se supõe ao interpretar erroneamente, de forma reducionista, a *concorrência schumpeteriana* –, mas *toda e qualquer mudança no espaço econômico*, promovida pelas empresas em busca de vantagens e conseqüentes ganhos competitivos” (grifos conforme original).

2.4 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Ao analisar a microeconomia, a teoria neoclássica negligenciava os custos de transação. Desta forma, os custos envolvidos nas atividades econômicas resumiam-se basicamente aos custos de produção. Tal fato se dava principalmente em função da aceitação de que havia uma simetria nas informações⁵ de mercado, oferecendo ao agente econômico um ambiente consideravelmente mais cômodo para sua tomada de decisão. Uma vez se conhecendo a função de produção, tendo também conhecimento da relação existente entre insumos e produto final e, finalmente de posse dos preços destes, restaria apenas estabelecer a quantidade ideal a ser produzida a fim de maximizar o lucro da empresa. Ao final desse processo ocorreria uma situação de equilíbrio, conforme defendido pela corrente neoclássica.

Foi importante salientar esta visão anterior à Nova Economia Institucional (NEI) porque, com isso, compreende-se que fatalmente existem custos ligados às atividades de mercado, uma vez que as informações que rondam tal mercado são assimétricas. Especificamente no tema proposto, ter-se-á a oportunidade de diagnosticar os custos adicionais que as empresas envolvidas no ramo incorreram devido às suas transações com o mercado, muito embora tais custos tenham se viabilizado em função dos ganhos obtidos em outras etapas inerentes ao processo mercadológico adotado⁶.

Mas, se recorrer ao mercado implica em mais custos para a empresa, resta saber então por que as empresas assim fazem? A resposta é relativamente simples, podendo-se resumi-la ao fato de todos os custos agregados inerentes à execução de uma determinada tarefa ser menores no mercado do que se a empresa optasse por executar *aquela tarefa* internamente⁷. E assim deve ser enquanto os custos internos estiverem acima dos custos externos.

⁵ Informação simétrica é uma das hipóteses básicas do regime de concorrência perfeita. Basicamente significa que há perfeita informação de mercado, com as decisões sendo tomadas em regime de certeza por parte do agente econômico. CARDIM DE CARVALHO et al. (2000, p. 322) explicita que “A livre operação dos mercados é usualmente considerada eficiente quando várias condições são cumpridas, especialmente no referente à transparência das operações, isto é, da livre (e gratuita) disponibilidade das informações relevantes a todas as partes envolvidas na transação. Em contraste, quando a informação é distribuída de forma assimétrica, [...] uma das partes é capaz de extrair vantagens da outra, ao contrário do mútuo benefício que se espera resultar da operação de mercados perfeitamente competitivos”.

⁶ Ver capítulo 4, seção 4.3.

⁷ Tema abordado e claramente definido pelo professor Adilson Volpi na aula de Economia Industrial, ministrada em 11 de setembro de 2006.

Mencionou-se a NEI pelo fato da Teoria dos Custos de Transação (TCT) ser sua linha básica de preocupações acerca de um novo enfoque econômico das instituições capitalistas.

O ponto de partida para a adoção dessa nova visão deu-se em 1937, através da publicação do artigo pioneiro de Ronald Coase, intitulado "*The Nature of Firm*", traduzindo-se: "A Natureza da Firma". Seu ponto de partida baseia-se na tentativa de definição correta e justa do que é uma empresa na realidade. Para isso, de acordo com Kupfer & Hasenclever (2002, p. 267), Coase faz uma pergunta capital: "Por que existem empresas?"

PESSALI (1998, p. 2) apresenta a seguinte questão: "Já que o mercado é tradicionalmente considerado a forma eficiente de alocação dos recursos através do mecanismo de preços, qual a razão da existência das firmas, uma vez que se estruturam justamente a partir da fuga ou recusa de tal mecanismo?" – (grifo no original).

PESSALI (1998) esclarece que a resposta a esta questão, segundo Coase, é que se incorre em custos quando se utiliza o mecanismo de preços, mesmo porque a assimetria de informação obscurece quais preços são relevantes e se faz necessário descobri-los. Adicionalmente, outros custos se referem à negociação e formulação dos contratos que acompanham cada transação. "A origem da firma, desse modo, se deve ao fato de haver custos em negociar nos mercados que podem ser evitados ou reduzidos [...]" (*idem*, p. 13).

"O artigo de Coase deu início, dessa forma, ao estudo das condições sob as quais os custos de transação deixam de ser desprezíveis e passam a ser um elemento importante nas decisões dos agentes econômicos, contribuindo para determinar a forma pela qual são alocados os recursos na economia" (KUPFER & HASENCLEVER, 2002, p. 268).

Em seqüência a esta resposta, uma segunda pergunta foi feita por Coase, a qual não tem caráter incisivo sobre este trabalho, mas que merece ser registrada de forma a fundamentar este referencial. PESSALI (1998, p. 2) a colocou da seguinte forma: "Se as firmas conseguem reduzir ou eliminar custos que o uso do mercado impõe, organizando de modo mais eficiente a produção, por que não temos, então, uma única grande firma responsável por toda ela?" Com isso, busca-se evidenciar quais os determinantes limitadores de uma firma.

Conforme será visto na seqüência, CÁRDENAS e LOPES publicaram um artigo sobre o tema em junho de 2006. Os autores citam várias definições de TCT em sua obra, entre elas a que é dada por MOTTA e VASCONCELOS (2002, p. 390): "custos de transação são custos necessários para negociar, monitorar e controlar as trocas entre as organizações,

indivíduos e agentes econômicos”. Outras definições⁸ de TCT são encontradas, por exemplo, em AZEVEDO (1996, p 24, com base em CHEUNG, 1990) quando define custos de transação como aqueles incorridos na: “a) elaboração e negociação de contratos, b) mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, c) monitoramento do desempenho e d) organização de atividades”. Segundo nota de rodapé do mesmo trabalho de dissertação, AZEVEDO (1996, p. 24-5) também sugere que tal definição ainda deixa de fora um importante componente, [...] qual seja, os custos derivados da maior ou menor (ou ausência de) capacidade de adaptação às mudanças no ambiente econômico. NIEHANS (1987) exemplifica os custos de transação ao identificá-los com aqueles incorridos em localizar um outro agente disposto à transação, em comunicarem-se e trocarem informações que não se resumem a preços, [...] outras vezes os custos de transação se derivam da necessidade de recorrer a um contrato escrito sob a proteção de ordenamento jurídico (ou mesmo o privado), já que há gastos em sua elaboração para que haja troca de documentos, assistência de advogados, manutenção de registros ou mesmo de instituições de reforço e acompanhamento da execução do que foi pactuado.

Uma vez feita a abordagem sobre a origem da TCT, a qual nos remete ao trabalho de Ronald Coase, e posteriormente apresentar algumas definições segundo a visão de diversos autores, pode-se afirmar que a trajetória da TCT também se deve a uma segunda obra. Em 1975, Oliver Eaton Williamson publicou “*Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications*”. Ao retomar as idéias originais de Coase, Williamson objetivava construir uma teoria mais refinada acerca da origem e movimento dos limites das firmas em relação ao mercado.

CÁRDENAS & LOPES (2006) em seu trabalho “*A formação de alianças estratégicas*” descrevem a respeito de Williamson: “Seus estudos procuraram explicar, entre outras coisas, a existência e a operação das organizações, mostrando que mercado e hierarquia são formas alternativas para que as transações possam ser realizadas”. Segundo PESSALI (1998, p. 21), para Williamson, qualquer relação que possa ser formulada como um problema de contratação, e aí estão incluídas as relações de troca que caracterizam o capitalismo [...] é passível de exame pela TCT.

Enquanto teoria, a análise dos custos de transação necessita apoiar-se sobre condições que sejam aceitáveis. Por isso, alguns pressupostos fundamentam sua análise. Estes serão vistos a seguir.

⁸ Conforme descrito nas páginas 21 e 22 do trabalho de dissertação do Professor PESSALI.

2.4.1 Natureza e Fatores Determinantes dos Custos de Transação

2.4.1.1 Natureza dos custos de transação

Ronaldo FIANI (2002, p. 269) diz que: “Custos de transação são os custos que os agentes enfrentam toda vez que recorrem ao mercado. [...] são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. Dessa forma, a unidade básica de análise quando se trata de custos de transação é o contrato”. Viu-se no início deste assunto que a abordagem neoclássica negligenciava tais custos, uma vez que se aceitava a hipótese de simetria de informação, com os agentes envolvidos num processo de troca (transação) conhecendo perfeitamente o ambiente em que tal transação se dava.

“A teoria dos custos de transação suspende a hipótese de simetria de informações, e elabora um conjunto de hipóteses que tornam os custos de transação significativos: racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade dos ativos” FIANI (*idem*). Tais hipóteses representam os fatores determinantes dos custos de transação.

2.4.1.2 Fatores determinantes dos custos de transação

a) Racionalidade limitada

Quando aceitamos que transações só podem ocorrer com as figuras dos agentes econômicos envolvidas em ambos os lados da transação, a racionalidade limitada assume o status de um dos pressupostos básicos da TCT. FIANI (*idem*) diz que a própria racionalidade limitada já foi alvo de uma teoria desenvolvida por Herbert Simon, e a TCT aproveita-se de sua teoria para demonstrar que tanto os indivíduos quanto as empresas têm uma capacidade limitada para processar todas as informações disponíveis ao momento. Conforme cita: “Estas limitações possuem fundamentos neurofisiológicos (que limitam a capacidade humana de acumular e processar informações). Caso a racionalidade humana fosse ilimitada, os contratos poderiam incorporar cláusulas antecipando qualquer circunstância futura”. CÁRDENAS & LOPES (2006) comentam que Herbert Simon define o princípio da racionalidade limitada, afirmando que “a capacidade da mente humana para formular e resolver problemas complexos é muito pequena em comparação com o tamanho dos problemas complexos cuja solução é necessária para um comportamento objetivamente racional do mundo real” (SIMON, 1957, apud WILLIAMSON, 1991, p.25). Em consequência.

aqueles que estão envolvidos nas transações econômicas são “intencionalmente racionais, mas apenas de forma limitada” (SIMON, 1957).

b) Complexidade e incerteza

A existência desses dois fatores é o que oferece à racionalidade limitada sua importância dentro do estudo da TCT. Caso contrário, mesmo na hipótese de um ambiente totalmente simples, não há porque imaginar que os agentes teriam dificuldades em tomar suas decisões de forma certa, mesmo considerando certa limitação em sua racionalidade. Ambientes complexos, por sua vez, oferecem custos aos agentes na medida em que esses não conseguem definir *ex-ante* a alternativa a ser adotada a cada circunstância.

Robert S. PINDYCK (1994, p. 801) esclarece que: “A informação assimétrica é uma característica de muitas situações de negócios [...] A informação assimétrica explica a razão de muitos arranjos institucionais que ocorrem na sociedade”.

Neste ambiente, a incerteza⁹ gerada pela existência de assimetria de informações nas relações de mercado, combinada à racionalidade limitada dos agentes, embutem à transação um componente que não mais pode ser dissociado, que é o seu custo.

c) Oportunismo

O segundo pressuposto básico da TCT trata da questão do comportamento oportunista¹⁰ dos agentes econômicos. Dentro da TCT o conceito de oportunismo é entendido como a transmissão de informação seletiva, distorcida e promessas “autodesacreditadas” sobre o comportamento futuro do próprio agente, isto é, o agente em questão estabelece compromissos que ele mesmo sabe, a priori, que não irá cumprir (FIANI, 2002, p. 270). CÁRDENAS e LOPES (2006) citam que Williamson afirma que “o oportunismo amplia a suposição convencional de que os agentes econômicos se guiam por considerações de interesse próprio para dar lugar a um comportamento estratégico” (WILLIAMSON, 1991, p. 43). Esta passagem revela que o comportamento oportunista do agente econômico é (ou pode ser) endógeno ao processo de transação. Um indivíduo que não tem em mente fazer uso do oportunismo em certa transação também não gostaria que a outra parte agisse de tal maneira. Qualquer ação no sentido de tentar reconhecer a

⁹ Em algumas literaturas, incerteza assume a definição de risco, ou seja, pressupõe-se que é possível identificar todos os eventos possíveis e atribuir probabilidades a esses eventos.

¹⁰ Na linguagem corrente, ‘comportamento oportunista’ é muitas vezes definido como a habilidade por parte de um agente de identificar e explorar as possibilidades de ganho oferecidas pelo ambiente (FIANI, 2002, p. 270).

existência de tal comportamento em uma relação comercial acarreta inexoravelmente um custo de transação.

“BARNEY; HESTERELY (2004) afirmam que o comportamento oportunista é relevante na medida em que, sem a sua existência, toda transação poderia ser feita na base da promessa. Ainda nesse sentido, HALL (2004) faz a seguinte colocação: “é importante que determinadas transações fiquem sob a supervisão de uma organização hierárquica, pois isso reduziria o oportunismo, visto que esse tipo de formato organizacional permite o monitoramento do comportamento dos agentes através da supervisão direta, da auditoria e de outros mecanismos de controle” (CÁRDENAS & LOPES, 2006).

Existe ainda um outro fator que determina a existência de custos de transação. Trata-se do item ‘especificidade de ativos’. Embora este também seja fundamental na análise e acarrete desdobramentos nos custos de transação, o mesmo não requer maiores aprofundamentos considerando-se as especificidades deste trabalho. Desta forma, basta mencionar sua existência.

Assim, as atividades econômicas podem se dar diretamente através da estrutura de mercado ou então através de hierarquia, cada qual com seus impactos sobre os custos de transação. No entanto, a TCT reconheceu posteriormente que é possível haver uma outra forma de organizar tais atividades. Trata-se de um sistema intermediário entre mercado e hierarquia, o qual, na prática, pode ser reconhecido através de alianças estratégicas. Tais alianças dar-se-iam por franquias, rede de empresas, contratos de longo prazo ou então, associações entre empresas.

WILLIAMSON (1991) afirma que esse formato de organização seria mais flexível e mais capaz de adaptar-se às mudanças do que as hierarquias, ao mesmo tempo em que possibilita maior controle administrativo do que o mercado. Adicionalmente, tal formato organizacional geraria menos incertezas oriundas de falhas de mercado, sem a necessidade de assumir os altos custos provenientes de um sistema hierárquico.

Em seções futuras, quando se analisará empiricamente o mercado proposto nesta monografia, ter-se-á a oportunidade de se vislumbrar a importância e os impactos deste tema e suas implicações sobre o contexto da concorrência de mercado ora verificada em Curitiba, principalmente no que tange à formação de associações.

2.5 ECONOMIAS DE ESCOPO E ESCALA

Ao tratar deste assunto a literatura foca objetivamente o caráter produtivo da economia. Perpassa a idéia de que a análise de tal assunto se dá exclusivamente sobre o chão de fábrica. Porém, a aplicação em outro setor, especialmente no comercial, é perfeitamente plausível, mais do que isso, é uma alternativa das mais viáveis na busca contínua do empresário pela redução de seus custos e atendimento da clientela.

Desta forma, na tentativa de tornar os textos selecionados mais próximos ao tema deste trabalho sem, no entanto, deixar de ser fiel ao conteúdo apresentado pelos autores das obras utilizadas como referências, deve-se flexibilizar o entendimento de alguns termos empregados neste tópico¹¹.

A economia de escopo surge quando uma empresa, independentemente do seu tamanho, produz mais de um produto utilizando-se de sua mesma estrutura de custos, ou seja, utilizando-se dos recursos que já se apresentam disponíveis na planta industrial¹². Não existe, na prática, nenhuma razão para se crer que uma empresa possa empregar toda sua estrutura montada para produzir um só tipo de produto. Na verdade, o padrão de concorrência ora estabelecido obriga todos a operar com reduzido nível de custos em seus processos. Assim sendo, conforme escrevem Mariana DIAS e Marina SZAPIRO (2002, p. 61):

Na prática, a maior parte das plantas industriais produz vários produtos, cada uma delas com sua própria estrutura de custos. Neste caso, o custo de produção de um produto em particular depende não somente do seu próprio volume de produção, mas também do tamanho da planta onde o produto é feito. Uma possível razão para a produção conjunta, isto é, produção de mais de um produto numa mesma planta, é a existência de economias de escopo, que podem ser formalmente definidas como:

$$C(q_a, q_b) < C(q_a, 0) + C(0, q_b)$$

Isso significa dizer que o custo de produzir os produtos q_a e q_b conjuntamente é menor do que o custo de produzi-los separadamente. Ou seja, algumas empresas

¹¹ Nesse sentido, 'produção' deve ser entendido como 'venda', 'planta industrial' como 'planta comercial', etc.

¹² Interessante como este tema, que aborda a microeconomia, está presente em nosso dia-a-dia. Mais uma vez valem os ensinamentos da aula de Economia Industrial ministrada pelo professor Adilson Volpi, desta vez no último dia 30 de agosto, que tratava justamente deste assunto. Quando ele citava as características da economia de escopo, teve-se a certeza de que a mesma poderia ser aplicada a este conteúdo. O professor explicou categoricamente que **indústria**, nesse caso, deve ser entendida como *segmento no qual operam firmas empresas que se encontram num mesmo ramo de atividade* - conceito tradicional nas disciplinas de economia. Coincidentemente (e felizmente), o exemplo utilizado naquele momento foi justamente o dos estabelecimentos comerciais de farmácias, que a esta altura já são mais conhecidas através dos canais de comunicação como 'drogarias', ou ainda, com mais apelo comercial, como 'drugstore'. Isto porque tal ramo de negócio, segundo o professor, já assimilou os efeitos positivos advindos da implementação sistemática da metodologia de economia de escopo.

conseguem reduzir seus custos médios com a diversificação de produtos. O aumento da variedade de produtos no portfólio provoca redução em seu custo médio.

Vê-se e ouve-se com freqüência a reação das pessoas às transformações periódicas dos estabelecimentos farmacêuticos existentes pela cidade. Evidentemente que essas alterações não ocorrem somente neste espaço econômico. Trata-se de uma tendência que em outras regiões, inclusive, já se encontra em estágios mais avançados¹³.

Se, para muitos parece estranho que uma farmácia dedique-se à comercialização de diversos produtos que não têm nenhuma característica de natureza clínica, tal conduta assume um caráter de inserção mercadológica perfeitamente compreensível, se analisada à luz do processo de evolução e inovação requerido para a continuidade da empresa no mercado de uma forma minimamente concorrente, conforme prenunciava a corrente schumpeteriana.

Considerando-se o que a literatura ensina sobre a capacidade cognitiva do ser humano e sua limitação em termos de racionalidade¹⁴, deve-se presumir que o empresário seja movido não só por uma visão inovadora, mas também por um sentimento de ajuste que o obrigue a acompanhar as mudanças ocorridas em seu ambiente de concorrência¹⁵. Certamente, algumas premissas são básicas para que tal ajuste se viabilize, sob pena do empresário não suportar as mudanças a que se propõe. Isso está sendo dito para mostrar que a economia de escopo não acontece só pela vontade de alguém praticá-la. Existem condições para que tal economia se processe. São as chamadas fontes de economias de escopo.

2.5.1 Fontes de Economia de Escopo

2.5.1.1 Existência de fatores comuns

“A primeira fonte de economia de escopo é verificada quando, para a produção de um bem, é necessária a aquisição de um fator de produção comum, isto é, que se adquire uma

¹³ Vide o caso das franquias e redes que expandem seus negócios para Curitiba por já possuírem considerável parcela do seu mercado de origem. Exemplos: Farmais (SP). Pague Menos (CE).

¹⁴ KRECH, CRUTCHFIELD e BALLACHEY (1973), em seu livro “*O indivíduo na sociedade*” elencam uma série de elementos cognitivos e motivacionais dos indivíduos, em especial do *homo economicus*.

¹⁵ Esse assunto foi tratado no item 2.2.2. ‘Inovação X Imitação’.

única vez. Uma vez que tal fator tenha sido comprado, sua posterior utilização na produção de outro bem é praticamente gratuita” (DIAS; SZAPIRO, *idem*, p. 62).

Um exemplo bastante ilustrativo para o caso estudado seria a aquisição de máquinas registradoras ou computadores programados para essa função, juntamente com todos seus periféricos. A programação das teclas na caixa registradora (ou do software, no caso do computador) para armazenar os códigos de todos os produtos disponíveis na loja é feita uma só vez, sendo incrementada quando necessário, é óbvio. O fato é que este bem acaba se prestando ao uso em escala muito maior do que seria para registrar e processar transações apenas com remédios. E isso a um custo marginal desprezível. A intensidade de utilização deprecia mais rapidamente o bem, com o mesmo “se pagando” em menos tempo.

2.5.1.2 Existência de reserva de capacidade

A segunda fonte de economia de escopo ocorre quando um insumo (ou alguns insumos) pode(m) ser compartilhado(s) para produzir vários produtos em função de seu processo produtivo. Se existe capacidade ociosa na planta instalada para a produção da principal linha de produto, a empresa tem um incentivo para procurar outros produtos que possam utilizar tal capacidade. Este tipo de economia de escopo se diferencia da anterior, já que a capacidade utilizada para a produção de um determinado bem não pode ser utilizada para a produção de um outro¹⁶ (*idem*).

Uma boa forma de justificar empiricamente tal afirmação é através do insumo “força de trabalho”. Não obstante a significativa importância do conteúdo da nota de rodapé abaixo, um vendedor não estará o tempo todo ocupado em sua atividade principal, podendo perfeitamente atuar em outras frentes, aumentando o volume total de vendas da planta comercial.

As autoras fazem um alerta muito pertinente acerca da capacidade ociosa, dizendo que “o entendimento da sua existência requer o exame das condições de mercado bem como dos custos de produção” (*idem*, p. 63).

¹⁶ Neste momento vem à lembrança o importante comentário feito pelo professor Volpi, conforme nota de rodapé nº 12. Ele disse que uma das grandes virtudes da economia de escopo é que ela aumenta o leque e oportunidades de ganhos sem a correspondente obrigatoriedade de se aumentar a estrutura de custos. Exemplo prático para o caso seria o cliente ter à sua disposição, ou seja, ao alcance de suas mãos, “toda” a linha de produtos de conveniências disponíveis na drogaria. Com isso, o próprio cliente se serve do que deseja (self-service), sem a necessidade de dispor de um funcionário (quem sabe mão-de-obra qualificada) para atendê-lo, reduzindo-se o custo agregado. No limite, o funcionário qualificado destinará o maior tempo possível às atividades para as quais foi efetivamente contratado, cujo valor agregado tende a ser maior.

Existe ainda uma terceira fonte de economias de escopo. Ter-se-á a oportunidade de se constatar que, na visão de alguns empresários do ramo, esta se constitui num dos principais diferenciais competitivos.

2.5.1.3 Complementaridades tecnológicas e comerciais

A terceira fonte de economias de escopo surge de complementaridades tecnológicas e comerciais na produção de alguns bens, constituindo-se na fonte mais importante em termos de desdobramentos econômicos. Este tipo de economia de escopo pode gerar sinergias na produção de alguns bens e ocorre quando os produtos apresentam similaridades em termos de base técnica e/ou de mercado. A utilização de insumos comuns e a propaganda com os produtos são importantes fontes deste tipo de economias de escopo (*idem*).

Adiante, no capítulo 4, verificar-se-á que os empresários estão estabelecendo parcerias através do processo de associação de empresas, vislumbrando no desencadeamento de ações ligadas a este tipo de economia seus principais potenciais de ganho, com conseqüente diferencial mercadológico. Um dos fatores diz respeito aos gastos com propaganda e “visualização no mercado”. Outro fator – e esse apontado como o grande ganho proveniente das parcerias – é o poder de barganha no processo de compras junto às indústrias fornecedoras de remédios.

2.5.2 Economia de Escala

A literatura econômica ao mencionar “economia de escala” utiliza-se da variação dos custos da empresa através do tempo, notadamente o Custo Médio no Longo Prazo (CMeLP)¹⁷. “[...] À medida que o nível de produção aumenta, os CMeLP de uma empresa podem permanecer constantes, aumentar ou diminuir. Se o CMeLP da empresa é reduzido quando a produção é elevada, a empresa possui economias de escala [...]” (KUPFER & HASENCLEVER, 2002, p. 49)

¹⁷ Para uma análise mais apropriada, deve-se relaxar o entendimento de alguns termos utilizados pelos diversos autores, tal qual já mencionado na nota de rodapé nº 11.

Já PINDYCK (1994) utiliza-se do termo 'Rendimentos de Escala' para mostrar que é possível a uma empresa obter ganhos em função de seu nível de produção. Em seu livro *Microeconomia*, encontra-se nas páginas 242-245:

"A compreensão da natureza da operação a longo prazo de uma empresa é importante em muitos contextos, que abrangem desde a administração de empresas privadas de escolas públicas até a regulamentação de utilidades públicas e privadas. O ponto mais útil para o início de uma análise a longo prazo é por meio da escala de operação de uma empresa [...]

A medição dos aumentos de produção, associados com os aumentos em cada um dos insumos utilizados, é fundamental para a compreensão da natureza a longo prazo do processo produtivo das empresas [...]

A presença dos rendimentos crescentes de escala é um importante tema do ponto de vista da política pública. Quando existem rendimentos crescentes, torna-se economicamente mais vantajoso que se tenha uma grande empresa em produção (a custo relativamente baixo) do que muitas empresas pequenas (a custos relativamente altos). Mas, pelo fato de uma empresa grande poder exercer o controle sobre os preços que estabelece, ela poderá estar sujeita a regulamentações.¹⁸

Os rendimentos de escala variam substancialmente entre as empresas dos diferentes setores de atividades econômicas [...] em todo o mundo. [...] quanto mais substanciais forem os rendimentos de escala, provavelmente maiores serão as empresas de um determinado setor".

Utilizando-se deste arcabouço de teorias sobre como as empresas podem se comportar frente às suas potencialidades, parece bastante evidente que existe um levante no sentido de aproveitar as oportunidades que afloram no mercado. Afastando-se um pouco do nível de profundidade com que os autores abordam o tema, com sua linguagem técnico-científica aguçada, e partindo-se para uma análise empírica do mercado, percebe-se uma aplicação incontestante dos conceitos aqui tratados, de forma a legitimar a grande influência que o fenômeno da economia de escala exerce sobre os agentes econômicos em suas relações de mercado.

¹⁸ O autor cita o exemplo para uma economia pública. Mas será que tal afirmação também não caberia para o setor privado? O mercado não seria mais eficiente caso uma só grande empresa o atendesse, a qual usufruiria de todos os benefícios provenientes da economia de escala, oferecendo, em função disso, produtos a um preço menor, uma vez que incorreria em menores custos? Ou seria mais fácil a esta empresa utilizar-se de seu poder de monopólio para auferir lucros extraordinários?

Este tema é merecedor de intensa discussão dentro do arcabouço teórico que envolve a economia, sendo que já foi abordado neste trabalho na seção 2.4, à luz da Teoria dos Custos de Transação.

2.6 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

2.6.1 Sinais de Mercado

Segundo PORTER (1980, p. 86), “um sinal de mercado é qualquer ação de um concorrente que forneça uma indicação direta ou indireta de suas intenções, motivos, metas ou situação interna. O comportamento dos concorrentes fornece sinais em uma diversidade de maneiras. Alguns sinais são blefes, alguns são avisos e outros determinam claramente um curso de ação. Sinais de mercado são meios indiretos de comunicação do mercado e na maior parte, se não todo, o comportamento de um concorrente traz consigo informação que pode ajudar na análise da concorrência e na formulação de estratégia”.

2.6.2 Tipos de Sinais de Mercado

“Sinais de mercado podem ter duas funções fundamentalmente diferentes: podem ser indicações reais das motivações, das intenções ou das metas de um concorrente ou podem ser blefes”¹⁹ (PORTER, *idem*, p. 87).

Em função da especificidade que a atividade farmacêutica apresenta com o mercado consumidor, oferecendo produtos que agem sobre a saúde da população, uma análise mais profunda revela que “blefe” não é uma forma característica de atuação dos profissionais ligados à área, uma vez que sua identificação impactaria de forma bastante negativa sobre a imagem da empresa. Todavia, devido à disputa acirrada que tal mercado tem sofrido nos últimos tempos, especialmente ao longo deste ano, certas estratégias foram (e continuam sendo) adotadas por algumas redes de farmácias em Curitiba, notadamente as que se referem a descontos nos preços dos remédios, sendo merecedoras de uma análise mais acurada, afinal, segundo PORTER (*idem*): “O discernimento da diferença entre um blefe e um sinal verdadeiro normalmente envolve julgamentos sutis”. Devido à dimensão assumida pela concorrência neste setor, ver-se-á adiante que tais “julgamentos sutis” envolveram muito mais do que simplesmente os consumidores, profissionais do ramo e empresários, exigindo a interpelação de órgãos públicos.

¹⁹ Blefes são sinais criados para iludir outras empresas levando-as a tomar ou não uma determinada ação para beneficiar quem emitiu o sinal.

2.6.2.1 Redução de preço como um aviso prévio de movimento

Avisos podem ser ameaças de ações a serem tomadas se um concorrente prosseguir com um movimento planejado. Se a empresa A descobre as intenções do concorrente B de reduzir os preços de itens selecionados na linha de produtos (ou o concorrente B anuncia esta intenção), por exemplo, a empresa A pode, então, anunciar a intenção de reduzir seus preços bem abaixo dos da empresa B. Isto pode demover a empresa B da intenção de executar a alteração de preços, porque B agora sabe que A está insatisfeita com a redução e pode começar uma guerra de preços (*idem*).

Neste sentido é que houve a interpelação judicial. A disputa pela preferência dos consumidores tornou-se tão obsessiva entre as grandes redes distribuídas pela cidade, que seus anúncios extrapolaram o limite de estratégia de marketing e passaram a ser considerados como prática de propaganda enganosa. Como formas de garantir que a concorrência seja praticada dentro de padrões éticos e legais, foram impetrados no primeiro trimestre deste ano:

- a) **Recomendação Administrativa**, pelo Ministério Público Estadual – Anexo I e;
- b) **Termo de Ajustamento de Conduta**, pela Coordenadoria Estadual de Proteção e Defesa do Consumidor – PROCON/PR – Anexo II.

2.6.2.2 Inserção gradativa da marca no mercado como um aviso prévio de movimento

Conforme afirma PORTER (*idem* – grifo no original): “Avisos prévios podem servir a diversas funções de sinalização que não são mutuamente exclusivas. Eles podem ser tentativas de assumir compromissos no sentido de executar uma ação com o propósito de *afastar* outros concorrentes”. Este parece ser exatamente o caso da rede de farmácias Pague Menos, que iniciou suas atividades em Curitiba recentemente²⁰.

Trata-se de empresa com forte presença em outros mercados do país, porém, até recentemente não estava presente no mercado local. Tal empresa poderia ter optado por uma estratégia audaciosa e instalar-se aqui com vários pontos de venda. No entanto, preferiu agir com cautela, de modo a se adaptar aos costumes e exigências locais. Isso porque o choque de culturas também pode interferir em questões mercadológicas, sendo

²⁰ A Rede Pague Menos, com matriz em Fortaleza, inaugurou sua primeira loja em Curitiba em novembro de 2003. A expansão da empresa na cidade e sua estratégia mercadológica podem ser vistas no anexo IV.

viável, portanto, estruturar-se aos poucos, incrementando os gostos e preferências locais gradativamente, reduzindo-se, assim, o risco de investimentos iniciais mais elevados. Com isso, a rede Pague Menos atua com apenas 8 lojas em Curitiba. Mas, perante a concorrência seu recado já está dado, ou seja, se a empresa encontrar respaldo suficiente no mercado para incrementar sua participação setorial, não resta dúvida de que uma maior “fatia do bolo” também será disputada pela mesma.

2.6.3 Cooperação Interorganizacional

ABBADE (2005) cita vários autores em seu trabalho “Cooperação Interorganizacional e APL’s”. Segundo o autor, Myerson (1991, p.370) afirma que: “cooperar significa agir junto, com um propósito comum. Dentro de um ambiente de negócios deve-se presumir que a cooperação surge como forma de buscar redução nos custos operacionais (não obstante o fato de impactar em custos de transação), e ampliar as possibilidades de negócios através do incremento da eficiência operacional. Ao ser incorporada como uma estratégia competitiva rotineira, a cooperação interorganizacional (ou inter-empresas) assume um status mais avançado, que a literatura designa como “aliança estratégica”.

Uma aliança estratégica “é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta” (YOSHINO; RANGAN, 1996, p.5). ABBADE cita que em Wright (2000, p. 145), as alianças estratégicas podem existir sob diferentes formatos, tais como *joint-ventures*, acordos de franquia e de licenciamento, acordos de P&D, arranjos produtivos locais – APL’s, associações entre empresas²¹, entre outros. Também as define como sendo “[...] parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócios”.

Esta definição embasa de maneira inequívoca um dos aspectos mais relevantes deste trabalho, que vem a ser o poder de barganha (de compra) atribuído à classe dos empresários organizados em associação, assunto que será abordado na próxima subseção.

²¹ Dentre as possibilidades de alianças estratégicas, a associação entre empresas é a que será analisada com profundidade em seções futuras, uma vez que esta foi a alternativa buscada por alguns empresários do ramo como meio de suplantar as dificuldades encontradas diante da concorrência estabelecida pelas grandes redes e franquias de farmácias em Curitiba.

Alguns autores também denominam 'redes de empresas' como uma forma de aliança, muito embora neste trabalho o termo assuma a característica de uma única e grande empresa atuante no setor. ABBADE menciona que, para Jorge BRITTO (2002, p. 347): "O conceito de "redes de empresas" refere-se a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos – muitas vezes de caráter cooperativo – entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas".

CASAROTTO e PIRES (1998) acreditam que a solução da falta de competitividade das pequenas e médias empresas pode estar na formação de redes de empresas que têm objetivos comuns. Segundo esses autores, "as redes de empresas e as relações sólidas de longo prazo podem conferir um suporte estratégico e operativo que permite a conquista de vantagens competitivas às empresas".

ABBADE cita que, para FENSTERSEIFER (2002) "[...] uma rede de empresas é um complexo de relações cooperativas que dinamizam a ação de seus agentes em torno de objetivos comuns ou complementares".

Na página 23 deste mesmo trabalho, encontra-se a seguinte passagem:

"Em uma relação de cooperação, já que partimos do princípio de que organizações optam por agir em conjunto para aumentar a eficiência, afirma-se que um grupo de organizações agindo de forma cooperativa produz um resultado maior do que a soma dos seus resultados individuais. Esse conceito de sinergia (ANSOFF, 1965), também amplamente empregado na Teoria dos Jogos, pode ser visualizado por meio da equação abaixo, onde a união 'U' (símbolo matemático de união) de A e B apresenta um resultado igual ou maior do que a soma dos resultados de A e B agindo separadamente. O símbolo 'u' representa a utilidade dos atores, jogadores, indivíduos ou organizações."

$$u(A \cup B) \geq u(A) + u(B)$$

Função da utilidade em uma relação de cooperação

"Esta função afirma que a utilidade produzida de A agindo de forma cooperativa (união) com B é igual ou maior do que a soma das utilidades individuais produzidas por A e B."

2.6.4 Poder de Negociação dos Compradores

Na visão dos micros e pequenos empresários que engendraram pelo caminho da formação de associação, a possibilidade de rivalizar com as grandes empresas do ramo no processo de compras junto às indústrias fornecedoras de remédios foi a força-motriz que os

impulsionou rumo à concretização de seus objetivos. Este tema tem sua importância dentro da literatura que aborda aspectos de estratégias competitivas. Assim sendo, encontra-se em PORTER (1980, p. 41) alguns argumentos que caracterizam o poder de negociação de grupos compradores. Segundo o autor, “[...] o poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais”.

Não é difícil de imaginar que antes de formarem uma associação, cada empresário individualmente representava muito pouco diante da indústria fornecedora de medicamentos. Conseqüentemente, a aquisição dos produtos dava-se inexoravelmente numa faixa superior de preços, alijando-o teoricamente de qualquer tentativa de alavancar as vendas por meio de preços promocionais ao varejo.

A união através de associação forneceu esta condição, uma vez que juntos passaram a desfrutar de alguns benefícios outrora não disponíveis. Com isso, este grupo de empresários passou a deter algum tipo de poder nas relações de mercado. Essa situação encontra respaldo na literatura quando discutida à luz dos argumentos defendidos por PORTER (*idem*), quando este afirma que um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- *Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor* – se uma parcela grande das vendas é adquirida por um determinado comprador, isto aumenta sua importância nos resultados.

Ao negociar com a indústria farmacêutica, a associação obriga cada membro do grupo a comprar um valor mínimo de medicamentos, consoante sua cota de participação²².

- *Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras* – neste caso, os compradores estão inclinados a gastar os recursos necessários para comprar a um preço favorável e a fazê-lo seletivamente.
- *Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados* – os compradores, certos de que podem encontrar sempre fornecedores alternativos, podem jogar uma companhia contra a outra²³.

²² Ver seção 4.3.

²³ A este respeito, ver subseção 3.1.3.

De fato existem opções de fornecedores na indústria farmacêutica. Certamente que o volume de compras de uma associação lhes interessa.

- *Ele consegue lucros baixos* – lucros reduzidos criam grandes incentivos para reduzir os custos das compras.

A característica de alta competitividade do setor aliada ao controle de preços dos medicamentos atestam esta condição.

- *O comprador tem total informação* – quando o comprador tem todas as informações sobre a demanda, preços reais de mercado, e mesmo sobre os custos dos fornecedores, isto em geral lhe dá mais poder para a negociação do que quando a informação é deficiente.

Já se viu que informação perfeita é característica de mercados perfeitamente competitivos, algo de difícil comprovação em nosso meio. As informações que as empresas em geral possuem são assimétricas, enfraquecendo em certa medida a argumentação acima citada. Isso não impede o uso do poder da abstração, ou seja, ao considerar que o comprador esteja organizado de tal forma a obter o máximo de informação possível acerca das características do mercado, pode-se realmente imaginar que o mesmo adquira razoável poder de negociação junto ao(s) fornecedor(es), validando a hipótese acima.

Os tópicos apontados acima são dotados de argumentação suficiente para atestar que quanto mais o comprador desenvolver tais características, mais ele desempenhará seu poder de negociação nas compras.

Com isso tem-se que as relações de mercado acabam se tornando terreno fértil por onde a fundamentação teórica sustenta suas bases. Todas as vertentes aqui analisadas contribuíram de diferentes formas e em níveis de intensidade específicos em função do momento histórico pelo qual passava a sociedade. Teoria e prática desenvolvem uma simbiose refinada, a ponto de permitir explicar um fato ocorrido em função dos ensinamentos encontrados na literatura. Por outro lado, muito do arcabouço teórico que foi visto, revisado e analisado, advém das observações feitas no dia-a-dia, sendo oferecido a todos os que procuram, através da leitura, compreender os fatos.

3 HISTÓRICO RECENTE DA FORMAÇÃO DO MERCADO²⁴

O objetivo deste capítulo será fornecer subsídios empíricos que justifiquem o momento atual das relações econômicas dentro do setor de varejo de farmácias. Para tal, estabeleceu-se um corte temporal na análise evolutiva, partindo-se de um período relativamente recente, porém, de suma importância não só para este setor, mas também para toda a economia nacional, que foi o lançamento do Plano Real pelo governo FHC. As mudanças mercadológicas provocadas em consequência desta nova fase econômica serão mostradas a seguir.

3.1 EVOLUÇÃO DA DINÂMICA DO MERCADO

3.1.1 O Processo Inflacionário como Fonte de Receita para o Empresário

O período pré-Real, marcado por uma instabilidade monetária na economia com efeito imediato sobre os níveis de preços, propiciou que os agentes econômicos obtivessem “ganhos extras”, advindos não de operações produtivas, mas sim das benesses que o sistema financeiro oferecia em virtude de um processo inflacionário galopante. Em função disso, durante a década de 80 e início dos anos 90, tornou-se ato comum efetuar aplicações financeiras nas então famosas operações de “open-market” e “over-night”, dando a falsa impressão ao aplicador de acordar a cada manhã um pouco mais rico. Sensação enganosa, tendo-se em vista todas as mazelas que a inflação embute à economia.

Esta realidade não se limitou aos agentes econômicos enquanto cidadãos, extrapolando também para as empresas. No que se refere às farmácias, aquele período foi marcadamente mais rentável em função da existência da inflação do que da correta gestão dos negócios. Isto se explica pelo fato de que as farmácias, independentemente de seu tamanho e localização, à época, lucravam (e muito) no processo de compra e estocagem dos produtos. Dois motivos explicam o fato.

Primeiro porque era consenso naquele período que altos volumes em estoque significavam vantagem perante o concorrente, sendo, pois, benéfico para as operações da empresa. Hoje, tal conceito é refutado pelas modernas práticas de gestão empresarial. Segundo, e desta vez de forma objetiva, o simples estoque de produtos *realmente*

²⁴ O período engloba desde o pré-Real (final da década de 80 e início dos anos 90) até a atualidade. As informações contidas neste capítulo sobre o histórico do mercado foram repassadas pelo Sr. Paulo Roberto Oliveira da Costa, gerente de marketing da Rede Hipcrfarma, com base em um trabalho elaborado pela Abrafarma para divulgação entre pequenos empresários independentes do setor.

proporcionava ao proprietário do estabelecimento comercial uma margem de lucro formidável, graças aos aumentos constantes dos remédios, derivados da inflação.

3.1.2 O Período Pós-Real

Possivelmente o fator “concorrência” não era uma das principais preocupações dos empresários à época. Porém, profundas mudanças tiveram de ser introduzidas a partir de 1994. Na verdade um pouco antes, desde a ambientação sofrida pelo mercado com a URV, índice que preparou o terreno para a implantação do Plano Real. Diante de uma nova realidade, rapidamente os empresários do ramo perceberam que seu processo deveria ser revisto, e isto trouxe profundas mudanças em toda a estrutura do mercado.

Evidentemente, mudanças fazem parte do processo evolutivo. Ocorrem a todo o momento e de forma cada vez mais agressiva em busca de novos clientes. Mas o que se viu na ocasião foi uma quebra de paradigmas. Iniciou-se uma busca por novos modelos e processos de administração, com o foco desviando-se dos ganhos financeiros para a operação do negócio. A partir de 1995 iniciaram-se os movimentos em direção aos agrupamentos de farmácias, mas ainda num ritmo bastante lento. Os empresários sentiram que suas margens eram menos “negociáveis”. O processo de compras foi revisto, desviando o foco da *quantidade* para a *qualidade*. E isto significou redução nos volumes, parceria com fornecedores, eficiência em logística, prazo para pagamentos, entre outros. Já se percebia, neste momento, uma sensível mudança nas relações econômicas do segmento, mesmo porque a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA iniciou nesta época um processo de exigências regulatórias para o funcionamento dos estabelecimentos comerciais.

Finalizando este período, uma outra “novidade” assolou o mercado, trazendo consigo redução no faturamento das farmácias: a introdução dos medicamentos genéricos²⁵. Este produto, por possuir um preço sensivelmente inferior ao medicamento de marca, acabou tomando mercado deste. Porém, via de regra, remédio é um produto que possui *sensibilidade-preço inelástica*. Com isto, o volume total de vendas de remédios ao consumidor não aumentou proporcionalmente à queda de preços verificada pela introdução

²⁵ Medicamentos Genéricos: “medicamento similar a um produto de referência ou inovador, que se pretende ser com este intercambiável, geralmente produzido após a expiração ou renúncia da proteção patentária ou de outros direitos de exclusividade, comprovada a sua eficácia, segurança e qualidade, e designado pela DCB ou, na sua ausência, pela DCI. Equivalência terapêutica de um medicamento de referência comprovados, essencialmente, os mesmos efeitos de eficácia e segurança, através de estudos de bioequivalência, farmacodinâmicos, clínicos ou provas “in vitro” (Resolução CNS, nº 280, de 07/05/98).

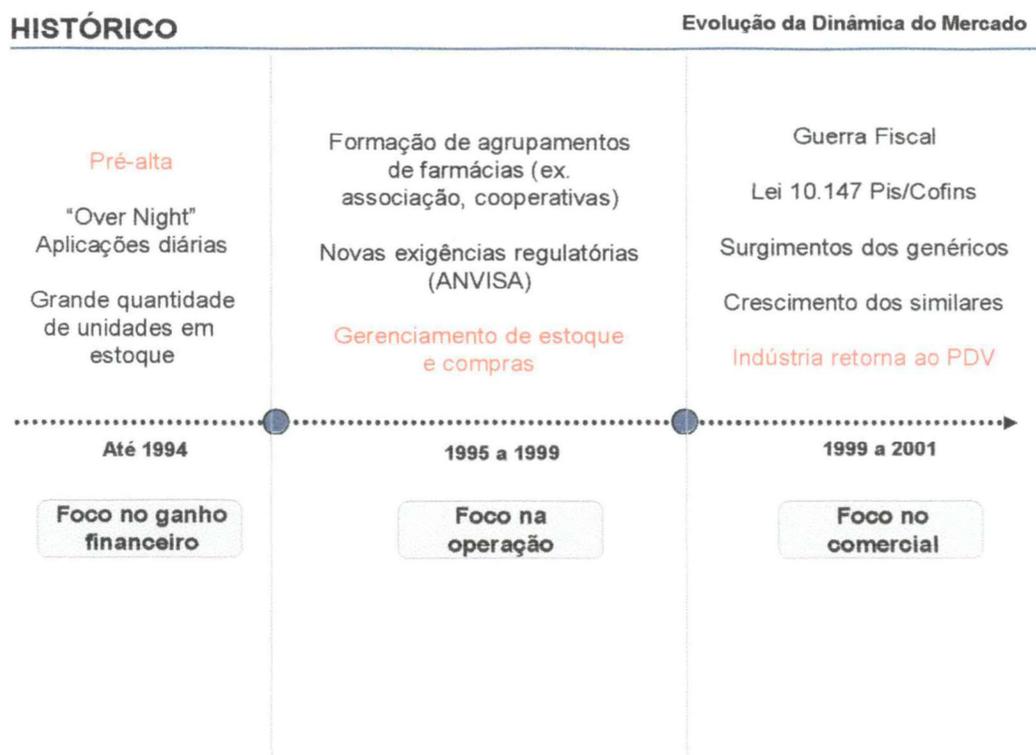
(Fontes: ANVISA / Jornal do Brasil: *Encarte Especial sobre Genéricos*, publicado em 04 de novembro de 2001).

dos genéricos. Como conseqüência, verificou-se uma significativa queda no faturamento das farmácias espalhadas pelo país.

Os efeitos mais negativos deste processo recaíram sobre as farmácias de pequeno porte, em função de sua menor capacidade de faturamento. Por outro lado outras farmácias, principalmente as grandes redes, identificaram nos genéricos uma excelente oportunidade de negócios. Passaram, então, a negociar com os fornecedores grandes volumes dessa classe de produtos. Conforme o nível das negociações, tais medicamentos eram (e ainda são) adquiridos por um valor ínfimo, fornecendo subsídios para o lançamento de campanhas promocionais. Deu-se início ao que se convencionou chamar “guerra de descontos” no varejo farmacêutico. Através da divulgação pelos mais variados veículos de comunicação, a população foi (e de certa forma continua sendo) induzida à auto-medicação, uma prática não recomendada por órgãos nem especialistas ligados à área. Esse fenômeno nacional teve desdobramentos específicos para a cidade de Curitiba e Região Metropolitana, conforme citados no item 2.6.2.1 e contidos nos Anexos I e II.

Esse processo histórico, anterior e posterior ao Plano Real, é referenciado pela Abrafarma, pois foi seu objeto de estudo no intuito de caracterizar o estágio atual do mercado, sendo que sua evolução está sintetizada nos quadros 3.1 e 3.2 a seguir.

QUADRO 3.1 – EVOLUÇÃO DA DINÂMICA DO MERCADO – 1994-2001



FONTE: ABRAFARMA – Segmentação do varejo farmacêutico no Brasil – set-2006

QUADRO 3.2 – EVOLUÇÃO DO MERCADO A PARTIR DE 2001

EVOLUÇÃO DO MERCADO A PARTIR DE 2001

- Grandes redes aperfeiçoam e profissionalizam a gestão e tornam-se cada vez mais competitiva e por isso crescem vertiginosamente.
- Genérico toma mercado dos medicamentos de marca, mas o mercado diminui em unidades vendidas.
- Mercado de similares é o principal beneficiado com o surgimento do genérico.
- Vendas em valores absolutos diminuem em função do menor valor médio dos medicamentos genéricos..
- Consumidores são alertados através da mídia de massa sobre a possibilidade de comprar medicamentos mais baratos, cria-se a partir de então a guerra de descontos no varejo farmacêutico.

FONTE: ABRAFARMA – Segmentação do varejo farmacêutico no Brasil – set-2006

Até então, o mercado se apresentava “bondoso” para as indústrias farmacêuticas assim como para os intermediários da cadeia farmacêutica, os distribuidores. A seguir ver-se-á como a dinâmica evolutiva do mercado alterou estas relações.

3.1.3 Indústrias e Distribuidores

Pode-se afirmar que a indústria farmacêutica tem procurado, bem recentemente, voltar à forma de atuação do passado. Outrora, seus principais clientes eram os próprios estabelecimentos comerciais, os chamados “Pontos de Venda – PDV’s”. Com a evolução nas relações e a dinâmica concorrencial, este procedimento começou a se tornar relativamente oneroso às indústrias específicas, uma vez que as mesmas acabavam por assumir os riscos inerentes ao processo de comercialização, como riscos de crédito, custos de logística, atendimento pós-venda, etc. Justificava-se, então, repassar todo este processo a terceiros. Como consequência, as mesmas passaram a canalizar seus negócios através dos distribuidores de medicamentos, empresas intermediárias dentro da cadeia farmacêutica. Dentre outros fatores, as indústrias encontraram nos ganhos de escala um suficiente motivo para manter este modelo de negociação exclusiva com os distribuidores por um longo período.

O processo acima descrito insere-se, sob diversos aspectos, dentro da abordagem schumpeteriana e evolucionista de inovação e evolução nas relações de mercado, assim como encontram respaldo em outras teorias, especialmente se analisados à luz da teoria dos custos de transação e economia de escala, conforme citado no capítulo 2.

Acontece, porém, que as empresas distribuidoras tiveram à sua disposição um gigantesco mercado formado por dezenas de milhares de PDV’s. Isto propiciou a essa classe empresarial estabelecer uma metodologia de negociação com as indústrias segundo a qual obtinham vantagens acima das consideradas adequadas pelo mercado, uma vez que o acesso aos PDV’s se dava por sua única e exclusiva atuação. Com isso, os distribuidores passaram, com o transcorrer do tempo, a direcionar seus pedidos àquelas indústrias que lhes ofereciam maiores benefícios.

A literatura econômica caracterizaria este processo como uma das formas de oportunismo²⁶, conhecido como problema de risco moral (*moral hazard*), o qual ocorre *ex-post*, ou seja, depois de realizada a transação de mercado.

Segundo o relato de um profissional de uma rede de farmácias de Curitiba²⁷, as relações de mercado começaram a se deteriorar. O nível de relacionamento entre os agentes econômicos ligados ao segmento foi se degradando aos poucos, uma vez que o mercado mostrou-se altamente benéfico para uma das partes envolvidas na transação, notadamente os distribuidores de medicamentos, haja vista a enorme dependência que as indústrias passaram a ter dos mesmos.

As indústrias, por sua vez, atentaram para o fato de que o mercado estava demasiadamente favorável às redes de distribuição, inclusive devido ao surgimento de um novo fator: os medicamentos genéricos. Esta linha de produtos absorveu significativa parcela dos medicamentos comercializados. Quando da autorização do governo federal para sua comercialização²⁸, esse tipo de produto não interessou de imediato às multinacionais, que preferiram continuar comercializando apenas os medicamentos de marca²⁹. Mais uma vez os distribuidores se beneficiaram. Coube a elas estabelecer a ligação entre as novas indústrias produtoras de genéricos e os PDV's.

Após longo período, as indústrias multinacionais perceberam que poderiam recuperar boa parcela da margem que estava sendo perdida perante as negociações com os distribuidores. Paulatinamente (e este processo encontra-se em franca evolução) as indústrias começaram a se reaproximar de seus clientes finais, ou seja, os donos de farmácias. Acontece que o mercado é muito extenso (como já citado, são dezenas de milhares de unidades de farmácias)³⁰, e torna-se impraticável vender diretamente a um número muito grande de estabelecimentos.

Na verdade, esta é uma ação estratégica das indústrias de medicamentos. Não há interesse em ampliar indefinidamente a gama de compradores. Os fabricantes têm

²⁶ Para maiores detalhes, ver subseção 2.4.1.2, item c, que trata do "oportunismo" como sendo um dos fatores determinantes dos custos de transação.

²⁷ Sr. Paulo Roberto Oliveira da Costa.

²⁸ Resolução de Diretoria Colegiada nº 33/2000 da ANVISA.

²⁹ Também conhecidos como "medicamentos de referência". *Definição*: "medicamento inovador, com eficácia, segurança e qualidade comprovadas cientificamente antes do registro no Ministério da Saúde. Em geral tem marca comercial conhecida". Outrora, os únicos constantes dos recituários médicos.

³⁰ Ver seção 3.2.

procurado estabelecer negociações diretas com aquelas empresas com forte presença de mercado no cenário nacional. Assim, otimizam seu processo de vendas e direcionam suas ações apenas àquelas farmácias capazes de adquirir grandes volumes de mercadorias. Esta situação está exposta na figura 3.2, sendo que, de fato, a aproximação da indústria com os PDV's está intimamente atrelada ao tamanho destes últimos, ou seja, seu volume de compras é tal que justifica a negociação direta entre as partes.

Foi visto na seção 2.6.4 que o poder de compra dos compradores interfere nas relações de mercado. Para exercer tal poder, o agente necessita ter uma participação minimamente expressiva perante seus fornecedores. Uma vez que a indústria vislumbra essa possibilidade em uma empresa, esta passa a ser seu cliente em potencial, não obstante a possibilidade de esta empresa vir a utilizar (ou ao menos tentar utilizar) seu poder de barganha em transações futuras.

Ainda resta dizer que existe espalhado pelo país um número reduzido de farmácias que, embora atuando com uma só unidade de venda, desempenham um papel de destaque em termos de faturamento. São exceções. Normalmente, o alto faturamento está condicionado às empresas que possuem bastantes PDV's, como franquias, associações ou redes particulares. Este é, portanto, o nicho de mercado atualmente perseguido pela indústria farmacêutica. Empresas que emitem volumosos pedidos de compras e que apresentam baixo risco de inadimplência.

Com isso está traçado o perfil evolutivo das relações comerciais nesta cadeia mercadológica. O modelo de distribuição de medicamentos e negociação desde início da década de 80 até o final dos anos 90 está sintetizado na figura 3.1, enquanto a figura 3.2 apresenta o novo modelo que passou a existir a partir de 2001.

FIGURA 3.1 – MODELO DE DISTRIBUIÇÃO DE MEDICAMENTOS – 1980-1999

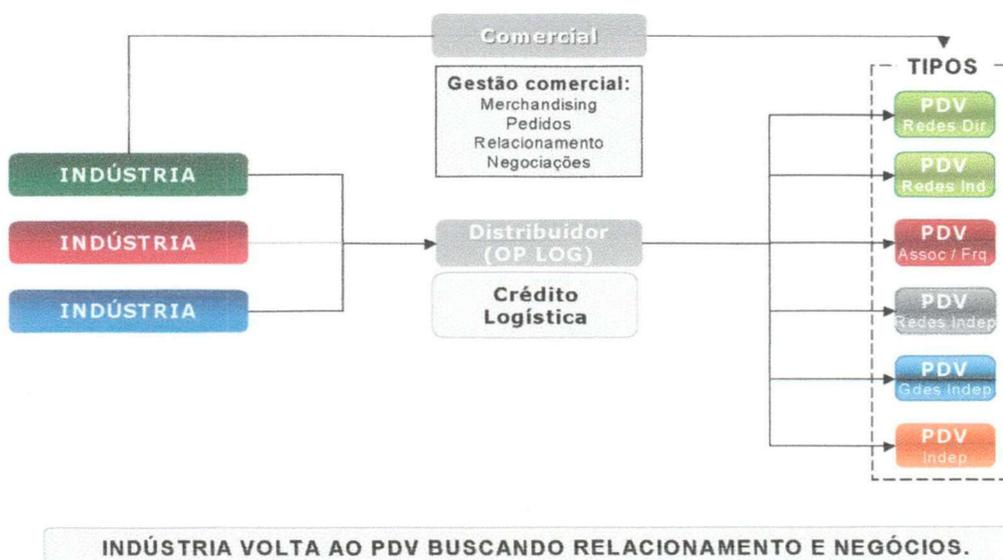
MODELO DE DISTRIBUIÇÃO – DÉCADAS DE 80 e 90



FONTE: ABRAFARMA – Segmentação do varejo farmacêutico no Brasil – set-2006

FIGURA 3.2 – ATUAL MODELO DE DISTRIBUIÇÃO DE MEDICAMENTOS

NOVO MODELO DE DISTRIBUIÇÃO - A PARTIR DE 2001



FONTE: ABRAFARMA – Segmentação do varejo farmacêutico no Brasil – set-2006

3.2 ANÁLISE DO MERCADO NACIONAL

Em visita ao Sebrae de Curitiba, autarquia reconhecida nacionalmente por sua atuação estratégica na formação de novos empreendedores e apoio aos micro e pequenos empresários, foi possível encontrar alguns artigos relacionados ao segmento de farmácias. Dentre os artigos encontrados, um chamou a atenção por retratar fielmente a realidade ora encontrada no setor e, principalmente, por servir como “uma justificativa empírica” ao trabalho aqui apresentado, de tal forma que este capítulo iniciar-se-á com sua transcrição, a qual segue:

“Quem pretende abrir uma pequena farmácia deve se conscientizar de que vai entrar num ramo altamente competitivo. Estima-se que exista em todo o país cerca de 60.000 farmácias, segundo a Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma), um número maior do que o de padarias. Parece brincadeira, mas não é.

De acordo com Ricardo Agostinho, dono da Pharmacia & Cia., localizada na zona oeste de São Paulo, dificilmente o empresário de menor porte vai conseguir competir em preço com as grandes redes de farmácia, que sempre conseguem adquirir remédios a preços muito mais baixos, porque compram em altas quantidades diretamente dos fabricantes. E, como as pequenas compram em quantidade menor, precisam adquirir a mercadoria de distribuidores, o que sai, em média, 13% mais caro, segundo Agostinho.

Não é por acaso que proliferam as associações de farmácias independentes nos últimos tempos no país. Elas funcionam como uma espécie de central de compras³¹ para todos os associados e, desta forma, conseguem preços mais competitivos junto aos fabricantes. Só que, para aderir a uma delas você precisará adotar o nome da associação em seus luminosos e usar toda a sua comunicação em seus impressos e peças de divulgação, o que, em princípio, não deve ser visto como um problema.

Se você quiser atuar isoladamente, terá que oferecer um atendimento de qualidade e serviços diferenciados para conquistar a clientela, porque não terá condições de competir com as grandes redes em preço”.³²

Considerando-se o comportamento do empresariado ligado ao ramo, deve-se presumir que este depoimento retrata o sentimento da maioria dos donos de farmácia que se encontram espalhados por todo o país. Mais do que uma tendência ou modismo, revela o comportamento que os mesmos têm de assumir diante de um cenário consideravelmente adverso.

Em nível nacional, o modelo de concorrência é primordialmente influenciado pela forma como as maiores empresas do ramo relacionam-se com o mercado, determinando o comportamento do restante do segmento. Isto se justifica pelo alto poder de capilaridade apresentado por estas empresas, ingressando em mercados regionais vizinhos ou distantes,

³¹ Ver seção 4.3.

³² Matéria publicada na revista *PEGN-Seja Seu Patrão*, edição especial nº 3, p. 27-29, sob título “Farmácia – Um Negócio de Gente Grande”.

conforme a estratégia da organização e seu relativo poder de investimento. Por isso, não obstante o fato das pequenas farmácias locais serem pressionadas por grupos maiores presentes na região, também está ocorrendo uma pressão cada vez maior advinda de fortes concorrentes originários de outras regiões.

As cidades onde as grandes farmácias estão presentes acabam desempenhando um papel preponderante na forma como as relações mercado vão evoluindo, determinando, inclusive, a velocidade com que todo o segmento no país se reestrutura. Assim sendo, antes de iniciar a análise do setor na cidade de Curitiba, é importante apresentar como o mercado nacional está composto em termos de participação das pequenas, médias e grandes empresas. As informações apresentadas ao longo de todo este capítulo através de tabelas, gráficos, figuras e quadros, foram geradas pela Abrafarma³³ e gentilmente fornecidas pelo profissional citado na nota de rodapé nº 27.

Estudos realizados no ano de 2.004 sobre segmentação do varejo farmacêutico indicam que este mercado no Brasil é composto por aproximadamente 53.400 pontos de venda. A estimativa apontada anteriormente na matéria da Revista *PEGN* girava em torno de 60.000 unidades, confirmando a impressão que o empresariado tem do mercado nacional acerca de sua composição.

A análise foi feita sobre o faturamento mensal (em mil reais) das empresas, sendo que as faixas de faturamento foram divididas de forma a segmentar o mercado em 8 partes iguais (12,5% cada segmento), conforme se observa na tabela 3.1.

³³ ABRAFARMA – Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias. Este trabalho foi desenvolvido em setembro de 2006 pelo Sr. Edison Tamascia, membro desta instituição, com o intuito de divulgar através de seminários, principalmente entre as pequenas farmácias, a tendência do modelo de associação ora verificada em diversos mercados nacionais, assim como o grau de importância que o mesmo assume perante a intensa disputa de mercado pela qual passa o setor. O acesso ao conteúdo integral da obra pode ser obtido através do contato direto com o seu idealizador.

TABELA 3.1 – SEGMENTAÇÃO DO MERCADO BRASILEIRO POR FATURAMENTO

Mercado Brasileiro 53.386 PDV's atendidos							
Cat Faturamento	Faturamento Mensal (R\$.000)		Qtd Farmácias			% do Mercado	
	Mercado Total	Mínimo	Máximo	Ind.	Rede		Total
1		+ R\$ 384.000,00		62	217	279	12,50%
2		216.000,00 a 384.000,00		142	486	628	12,50%
3		126.000,00 a 216.000,00		415	673	1.088	12,50%
4		75.000,00 a 126.000,00		1.144	735	1.879	12,50%
5		45.000,00 a 75.000,00		2.549	661	3.210	12,50%
6		25.000,00 a 45.000,00		4.878	514	5.392	12,50%
7		13.500,00 a 25.000,00		9.210	321	9.531	12,50%
8		- R\$ 13.500,00		31.112	267	31.379	12,50%
				49.512	3.874	53.386	100,00%

76% do mercado farmacêutico é movimentado por 13.000 farmácias.

FONTE: ABRAFARMA – Segmentação do varejo farmacêutico no Brasil – set-2006

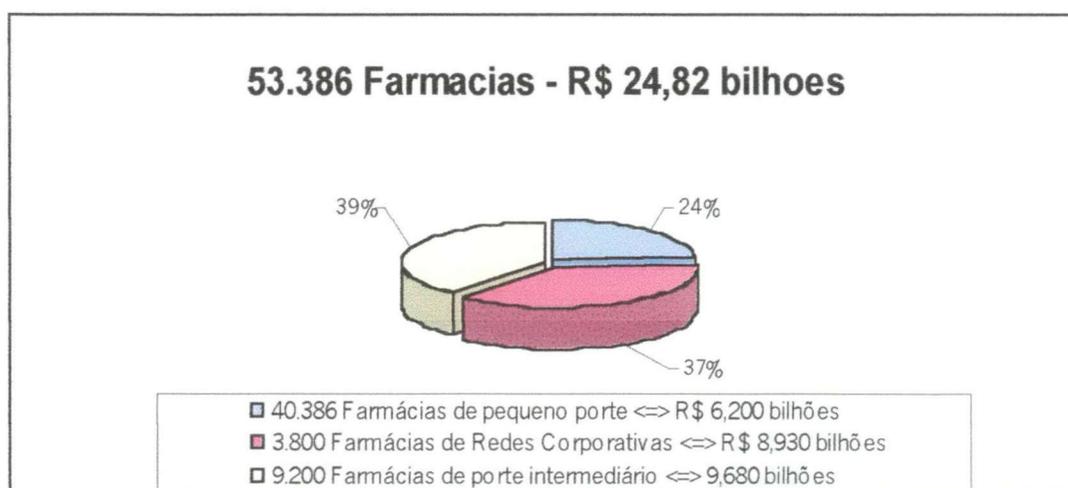
O levantamento mostra que exatamente 12.476 estabelecimentos farmacêuticos absorvem 75% do mercado em termos de faturamento, cabendo aos outros 40.910 pontos de venda os restantes 25% de faturamento. Conforme destacado na base da tabela, três quartos do que é faturado pelo segmento de varejo concentra-se em aproximadamente 13.000 farmácias. Apesar dos dados não permitirem concluir como tal concentração se dá geograficamente, imagina-se que a mesma ocorre primordialmente nas capitais e grandes cidades, em função do dinamismo econômico que tais localidades apresentam em relação às demais cidades.

Outro fator importante que deve ser observado relaciona-se à classificação das farmácias que compõem o mercado. Ao se estabelecer uma divisão conforme a estrutura de cada empresa, ocorre a separação das mesmas em “independentes” e “redes”. A última linha da tabela mostra a composição do mercado nesses termos. Os números mostram que 7,26% do mercado é formado por redes de empresas. A princípio, um percentual aceitável, significando que este mercado está homogeneamente distribuído entre uma maioria de pequenas empresas, ou seja, mercado com característica concorrencial. O detalhe repousa no fato de que parte desta parcela, ou seja, exatos 6,16% do mercado, é composto por redes que estão na faixa de 75% do total faturado pelo setor. Em outras palavras, 6,16% das empresas do mercado apoderam-se, em média, de aproximadamente 19,75% de tudo o

que é faturado pelo setor. Isto revela claramente o poder de mercado que algumas poucas empresas desempenham sobre toda a atividade econômica deste segmento.

Complementando esta análise, o gráfico 3.1 mostra a participação das empresas em termos de valores faturados. Neste gráfico as empresas estão agrupadas em: i) farmácias de redes corporativas; ii) farmácias de pequeno porte e; iii) farmácias de porte intermediário³⁴.

GRÁFICO 3.1 – PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS NO MERCADO BRASILEIRO (EM REAIS)



FONTE: ABRAFARMA – Segmentação do varejo farmacêutico no Brasil – set-20066

De acordo com esta metodologia de divisão, constata-se que as farmácias de pequeno porte correspondem a 75,65% do total de unidades instaladas à época. Não obstante o fato de esta quantidade representar mais de três quartos dos estabelecimentos em funcionamento, o montante faturado representa apenas 24% do total. Quanto ao grupo que compõe as farmácias de porte intermediário, este representa um percentual de 17,23% dos pontos de venda espalhados pelo país. Apesar de participar do mercado à proporção de 1 loja para cada 4 lojas de pequeno porte, as farmácias de porte intermediário faturaram aproximadamente 56% mais que as do outro grupo, resultando num total de 39% das receitas do setor.

³⁴ Grupo formado por associações de farmácias, franquias e pequenas e médias redes de farmácias independentes.

Porém, ao se comparar tais números com os apresentados pelas farmácias que compõem o grupo de redes corporativas, estabelece-se uma ruptura em termos de participação de mercado. Tal argumentação justifica-se no fato de que este grupo responde por apenas 7,12% das farmácias de todo o país. Entretanto, quando se analisa a participação das mesmas no faturamento total, chega-se à impressionante marca de 37% da receita acumulada, ou seja, praticamente uma vez e meia o que faturaram as farmácias de pequeno porte, com um décimo de seus pontos de venda.

Já em comparação ao grupo de farmácias de porte intermediário, o faturamento das redes foi praticamente o mesmo, apesar de estas contarem com uma capacidade instalada cerca de 60% menor. Isto realmente demonstra o elevado poder de negociação desta classe empresarial. Além das vantagens auferidas através das negociações diferenciadas com fornecedores e intensa veiculação da imagem através dos canais de comunicação, ver-se-á mais adiante que o modelo de gestão também é diferenciado, o que certamente contribui para seu domínio de mercado.

A análise do gráfico 3.1 permite concluir que, em termos absolutos, o faturamento das empresas que estão formando alianças estratégicas na forma de associações, franquias ou redes independentes, já é maior do que o das redes corporativas que compõem o mercado. Isto tem sido um incentivo para que cada vez mais empresas trilhem por este caminho.

3.2.1 A Segmentação do Varejo

Os estudos realizados pela Abrafarma revelaram que o setor farmacêutico vem sofrendo modificações em seu segmento de varejo, de tal forma que o formato tradicional antigamente conhecido, o qual era dividido simplesmente em farmácias independentes e redes organizacionais, cede espaço para um modelo um pouco mais complexo, consequência inevitável das fortes mutações sofridas pelo mercado.

Conforme a abordagem evolucionista largamente descrita na obra de Nelson & Winter, a evolução das relações econômicas entre os agentes embute uma dinâmica de transformação contínua basicamente em todo o mercado, não sendo, pois, diferente para o mercado varejista, nosso foco. Esta situação dificulta a análise do momento exato em que o mesmo assume novas características. Sabe-se que a mudança ocorreu, sendo ela fruto de constantes interações entre as cadeias produtivas e o público consumidor, porém, não se pode determinar o instante em que se efetivou tal mudança.

A figura 3.3 faz a comparação entre os modelos, trazendo consigo a peculiaridade de não apresentar dados relativos ao período de transformação. Nela observam-se claramente duas divisões. Primeiro a divisão tradicional, outrora utilizada para estudos de mercado e que classificava os estabelecimentos em “redes” ou “independentes”. Vê-se que dentro desta divisão as redes constituíam apenas 6,9% do mercado nacional. Depois, a partir de uma visão mais moderna, contemplam-se os vários modos de atuação do empresariado, permitindo conhecer o mercado de maneira mais profunda quanto aos modelos de gestão e penetração mercadológica. De imediato percebe-se a criação de um bloco intermediário, desmembrando basicamente toda aquela “massa” de empresas classificadas como independentes. Assim, visualizam-se na base da pirâmide as pequenas e médias farmácias que atuam de forma independente. No topo ainda encontram-se as grandes redes. Entre esses dois grupos encontra-se, agora, o ‘novo’ o bloco intermediário, o qual se apresenta da seguinte maneira: i) pequenas e médias redes; ii) sistemas de franquias; iii) sistemas de associações e; iv) farmácias independentes de grande porte. Esse bloco, somado às grandes redes de farmácias, constitui justamente a fatia de mercado que representa aproximadamente 75% do total faturado pelo setor, conforme visto na tabela e gráfico anteriores.

Complementando a análise da figura 3.3, a nova divisão estrutural do mercado, agora caracterizado como segmentado, apresenta como detalhe a escala de formalidade que caracteriza o setor, sendo que esta aumenta à medida que cresce a capacidade de faturamento da empresa.

A figura 3.4 mostra como as empresas gerem seus negócios, consoante sua posição dentro da segmentação do mercado no varejo. As organizações tendem a aprimorar seus sistemas de gerenciamento à medida que crescem em tamanho e volume de negócios. Conhecedoras dessas premissas, a Abrafarma estudou o comportamento de diversos pontos de venda espalhados pelo país, com o intuito de traçar um perfil da visão dos gestores das farmácias acerca dos negócios da empresa. Esse estudo contemplou unidades de cada um dos segmentos. O resultado simplesmente ratificou o que se presumia, ou seja, o grau de profissionalização interna é muito superior nas grandes redes, reduzindo-se à medida que se desloca para a base da pirâmide. Muitas são as razões comprobatórias deste resultado, sendo que a figura 3.4 especifica as diferenças encontradas dentro dos quesitos “Comportamento de Compra” e “Análise de Rentabilidade”. Muito embora existam outros conceitos determinantes para determinar uma eficiente gestão dos negócios de uma empresa, os quesitos aqui selecionados já estabelecem um diferencial entre as farmácias dos diferentes segmentos, justificando a posição privilegiada que determinadas empresas

ocupam no mercado e levando à crença de que quanto mais próximo do topo da pirâmide, maior o potencial de domínio do mesmo.

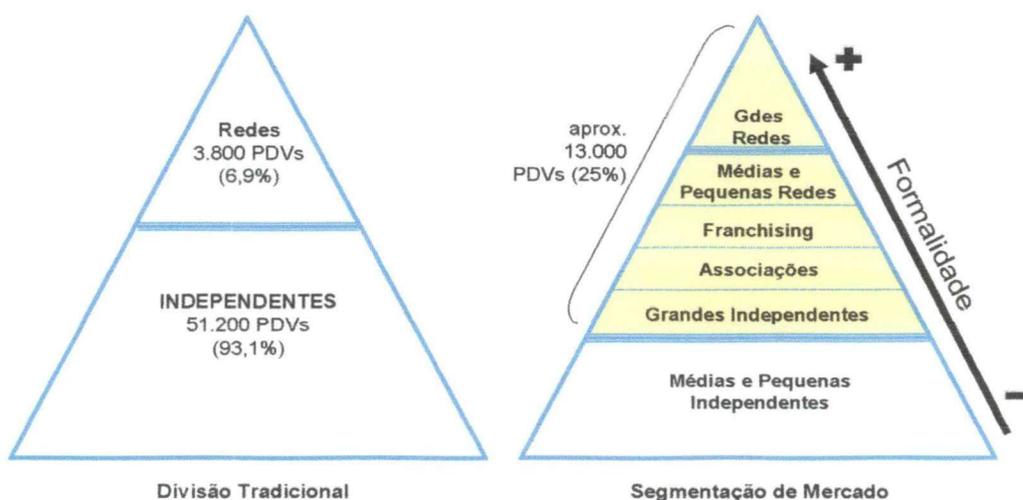
No que tange à composição do mercado varejista das farmácias, basicamente é este o cenário nacional. Não obstante o fato dos dados apresentados fazerem parte de um estudo específico realizado por uma instituição ligada ao setor, é o estudo mais recente de que se tem conhecimento, sendo, portanto, merecedor de toda confiança.

Utilizando a figura 3.3 como parâmetro, a observação empírica do mercado transmite a impressão de que o bloco intermediário que compõe a segunda pirâmide apresenta crescimento acelerado, seja fruto do processo de expansão das redes deste segmento, ou então, da incorporação das médias e pequenas farmácias independentes através dos processos de franquias e associações.

FIGURA 3.3 – DIVISÃO DA SEGMENTAÇÃO DAS FARMÁCIAS NO BRASIL

SEGMENTAÇÃO DO VAREJO

Divisão Atual X Nova Divisão



76% do mercado farmacêutico é movimentado por 13 mil farmácias.

FONTE: ABRAFARMA – Segmentação do varejo farmacêutico no Brasil – set-2006

FIGURA 3.4 – MODELO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS POR SEGMENTO

SEGMENTAÇÃO DO VAREJO

Visão da Gestão do Negócio



FONTE: ABRAFARMA – Segmentação do varejo farmacêutico no Brasil – set-2006

Mas, e o mercado de Curitiba? Este também transmite esta impressão? Será que se trata de uma simples percepção ou é realidade concreta? As relações de mercado seguem uma tendência ou os empresários locais adotam filosofia diferenciada para sua(s) empresa(s) quando da entrada de novos concorrentes? Como o mercado está se estruturando em face dos recentes modelos de gestão?

Uma última pergunta ainda se faz pertinente: a seqüência de fatos que explicam a evolução do mercado em termos nacionais também serve para explicar a transformação ocorrida em Curitiba? Possivelmente a resposta a esta questão seja afirmativa, afinal a capital paranaense está perfeitamente inserida no moderno contexto de concorrência, ora podendo seguir exemplos de centros maiores e ora podendo servir como modelo.

A próxima seção dedica-se à análise do mercado local. Sua estrutura, nível de concorrência, formação de associações e ampliação das franquias, etc. Será visto, também, qual tem sido a evolução e participação de mercado (*market-share*) das farmácias que tem buscado as parcerias e qual a importância desse processo na visão dos empresários.

4 ANÁLISE DA DINÂMICA DO MERCADO DE FARMÁCIAS EM CURITIBA

Toda e qualquer estrutura vigente na economia tende a ser resultado de um processo contínuo e evolutivo nas relações mercadológicas. O período necessário para se estabelecer um determinado padrão não pode ser previamente definido pelo uso de ferramentas analíticas nem de modelos matemáticos baseados em previsões. Antes disso, tal estrutura é resultado de uma relação de simbiose entre os diversos agentes que compõem esse meio, os quais são movidos por interesses próprios na expectativa de realizar uma relação de troca que lhe seja favorável³⁵.

Tem-se, pois, que inúmeros são os fatores que determinam o curso de formação de uma estrutura. Dentro desta vasta gama de possibilidades, há de se encontrar fatores de ocorrência esporádica, outros que acontecem com relativa freqüência e aqueles que merecem especial atenção dos gestores, uma vez que se repetem com altíssima freqüência, significando o ponto de inflexão entre o sucesso e o fracasso.

Considere-se que a grande dimensão da estrutura do mercado seja fruto da estrutura interna de cada empresa, as quais, através de um processo dinâmico, ajustam-se e obrigam as concorrentes a se ajustarem como forma ativa de disputa pelo mercado. Esse ajustamento se dá em diversos níveis, porém, é à contabilidade da empresa que os empresários obviamente dão especial atenção. A relação *receita x despesa* deve ser analisada com a máxima competência, o que implica dizer que fatos relevantes do passado devem servir como aprendizado, e visão estratégica do futuro deve servir como estímulo orientador para a melhor tomada de decisão possível.

Mas a tomada de decisão baseada no futuro não se dá exclusivamente sobre fatos concretos, afinal, o que se conhece do futuro? Muito do que se pensa conhecer não passam de conjecturas, hipóteses, possibilidades e expectativas³⁶.

³⁵ Deve-se considerar que os indivíduos agem sob um padrão de racionalidade. Segundo FRANK (1997), "Interesse próprio" é um padrão racional de decisão quando as pessoas racionais apenas consideram os custos e benefícios que lhe dizem diretamente respeito. Porém, temos razões de sobra para inferir que as pessoas também possuem sentimentos altruístas, capazes de induzi-las a atitudes benevolentes para com o próximo e também de auto-estima, padrão este classificado pelo autor como "objetivos unediatistas".

³⁶ Vários autores abordam o assunto sobre como os agentes econômicos formam suas expectativas sobre o comportamento futuro da economia. Dois conceitos distintos são dados por Friedman e Lucas. Resumidamente, o primeiro cita o conceito de "expectativas adaptativas", segundo o qual a expectativa é formulada a partir de comportamentos passados das variáveis econômicas. Já Lucas critica esta visão, e sugere através das "expectativas racionais" que os agentes formulam as expectativas com base em toda informação economicamente viável sobre o comportamento futuro de uma variável. (DORNBUSCH; FISCHER, 1991, p. 603)

Tudo isto foi dito visando-se justificar o padrão de concorrência ora verificado em Curitiba, em certa medida, em função do real desempenho do setor varejista de farmácias.

4.1 DESEMPENHO DO MERCADO

Para tanto, analisar-se-á o desempenho econômico do segmento nos últimos 33 meses, mais precisamente entre janeiro de 2004 e setembro de 2006. Os dados fazem parte do periódico “Pesquisa Conjuntural do Comércio”, produzido e divulgado mensalmente pela Federação do Comércio do Paraná – Fecomércio/PR – cujo objetivo é produzir indicadores de curto prazo, que permitam acompanhar e avaliar o desempenho do comércio varejista em diversos segmentos e regiões do estado, inclusive, é claro, o comércio varejista de farmácias da cidade de Curitiba. Cabe destacar ainda que, de acordo com o periódico, dentro do ramo de atividade o item “farmácias” é classificado como “Bens não-duráveis”.

Os itens pesquisados por aquela instituição são ‘Vendas’, ‘Compras’, ‘Nível de Emprego’ e ‘Folha de Pagamentos’. Os que nos interessam são efetivamente “Vendas e Compras”³⁷. Segundo o Sr. Ariel, nosso contato dentro daquela instituição, não existem estudos apenas para a capital, sendo que os dados de Curitiba englobam também sua Região Metropolitana. Porém, segundo estatística interna, sobre os valores absolutos encontrados para Curitiba e região pode-se inferir, com alto grau de confiança, 80% do peso à capital, dividindo-se os outros 20% entre todos os municípios que compõem a RMC.

O resultado da evolução percentual das compras do setor está condensado nos gráficos 4.1, 4.2 e 4.3, enquanto o das vendas do setor nos gráficos 4.4, 4.5 e 4.6³⁸, sendo que no primeiro gráfico de cada item a variação percentual é sempre relativa ao mês imediatamente anterior.

³⁷ *Compras* – sob este conceito estão relacionadas as aquisições feitas pelo comércio varejista junto às empresas atacadistas, indústrias, ou qualquer outro ramo de atividade que forneça produto para o varejo comercializar. Um acréscimo nas compras é sinal que o comércio tem expectativas de aumentar suas vendas (também pode estar com estoques baixos significando, no caso, reposição). Uma redução nas compras sugere que a perspectiva do varejo é de queda nas vendas, principalmente a curto prazo, sempre levando em consideração as oscilações sazonais.

Vendas – utiliza-se como base neste item o faturamento bruto, ou seja, a receita bruta mensal proveniente da revenda das mercadorias de unidade comercial, incluindo-se todos os impostos e taxas que incidem sobre os bens faturados pelas empresas: ICMS, IPI, COFINS e outros. É equivalente ao conceito de preço de mercado utilizado nas Contas Nacionais calculadas no Brasil pelo IBGE. Não são consideradas as receitas financeiras e as receitas não-operacionais. Portanto, os dados não medem o produto e sim o faturamento (Fonte: Federação do Comércio do Paraná – Fecomércio/PR).

³⁸ Valores já relativos à performance do segmento apenas na cidade de Curitiba, ou seja, descontando-se 20% da parcela referente à participação da RMC.

No segundo gráfico, os valores são comparados a um mês de referência, que no caso é dezembro de 2003, oferecendo uma visão ampla do desempenho setorial nos últimos 33 meses. O terceiro gráfico de cada item mostra a evolução através dos 3 últimos anos, tendo-se como base o mês de janeiro do ano de 2003. Com isso é possível analisar o comportamento empresarial no curtíssimo prazo e também examinar o grau de aquecimento (ou desaquecimento) econômico que tem incidido sobre as atividades do setor no período, notadamente no último triênio.

4.1.1 Desempenho das Compras

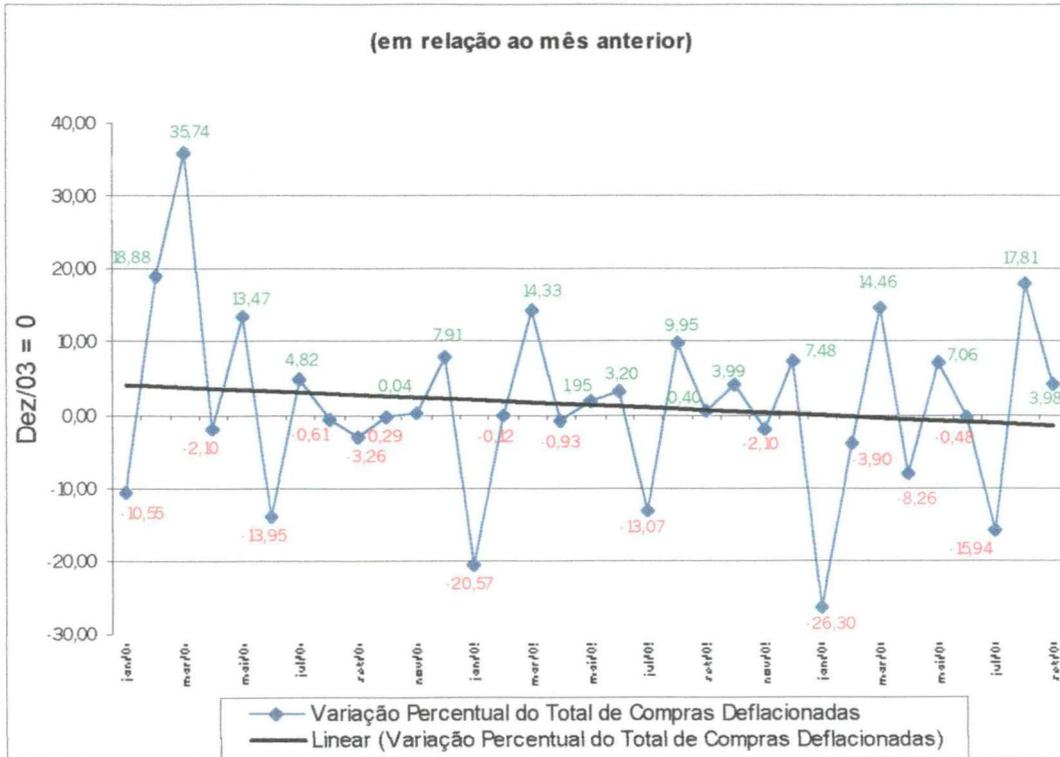
Curitiba é uma cidade que apresenta variações climáticas das mais acentuadas do país. Como conseqüência natural deste fenômeno pode ocorrer relativa irregularidade na procura de remédios por parte dos consumidores. Por isso, desconsiderando-se o nível de programação de compras a que todo estabelecimento farmacêutico está sujeito, muitas vezes a variação de estoque foge às expectativas do empresário, provocando, com isso, certa instabilidade no processo de compras. Não obstante esta característica local, reconhecidamente tal processo se comporta como um parâmetro que reflete o sentimento do empresário em relação ao nível de atividade da economia. Assim sendo, o mesmo presta-se à análise de tendência setorial ao longo do tempo.

O gráfico 4.1 procura mostrar o quanto este ramo de atividade está sujeito ao fator “sazonalidade”. No geral, ao analisá-lo, percebe-se uma forte oscilação mês a mês entre dezembro/03 (mês base do levantamento) e setembro deste ano, o que caracteriza tal fator. Através da linha de tendência traçada no gráfico já se percebe que o nível de compras apresenta redução no decorrer do período.

A evolução da variação percentual do total de compras torna-se mais visível ao se fixar um período como base de referência. Então, o gráfico 4.2 estabelece esta análise, utilizando o mês de dezembro de 2003 como referência. Nele, têm-se os mesmos valores do primeiro gráfico projetados de forma acumulativa para o mesmo período de tempo. Excetuando-se o mês de janeiro de 2004, o volume total comprado até junho do corrente ano superava a quantidade comprada em dezembro de 2003. Em julho de 2006 foi a 98,98% do mês base, aumentando novamente em agosto e setembro de 2006. Entretanto, o acumulado apresenta trajetória de queda no decorrer de todo o período em análise. Tal tendência de queda fica mais patente ao se analisar a evolução registrada nos últimos 3 anos, a considerar janeiro

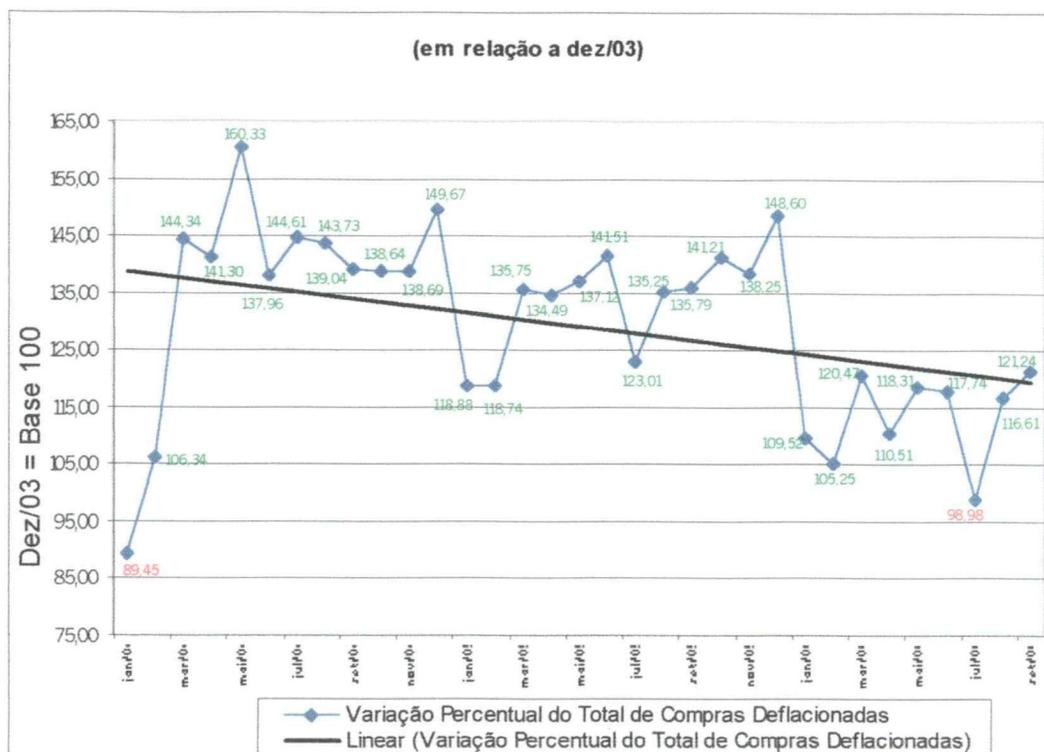
de 2003 como base. O volume adquirido revela completo declínio, sendo que em janeiro de 2006 o total de compras foi de apenas 62% daquele adquirido em janeiro de 2003. Os valores podem ser observados no gráfico 4.3.

GRÁFICO 4.1 – COMPRAS REALIZADAS NO VAREJO – JAN 2004-SET 2006

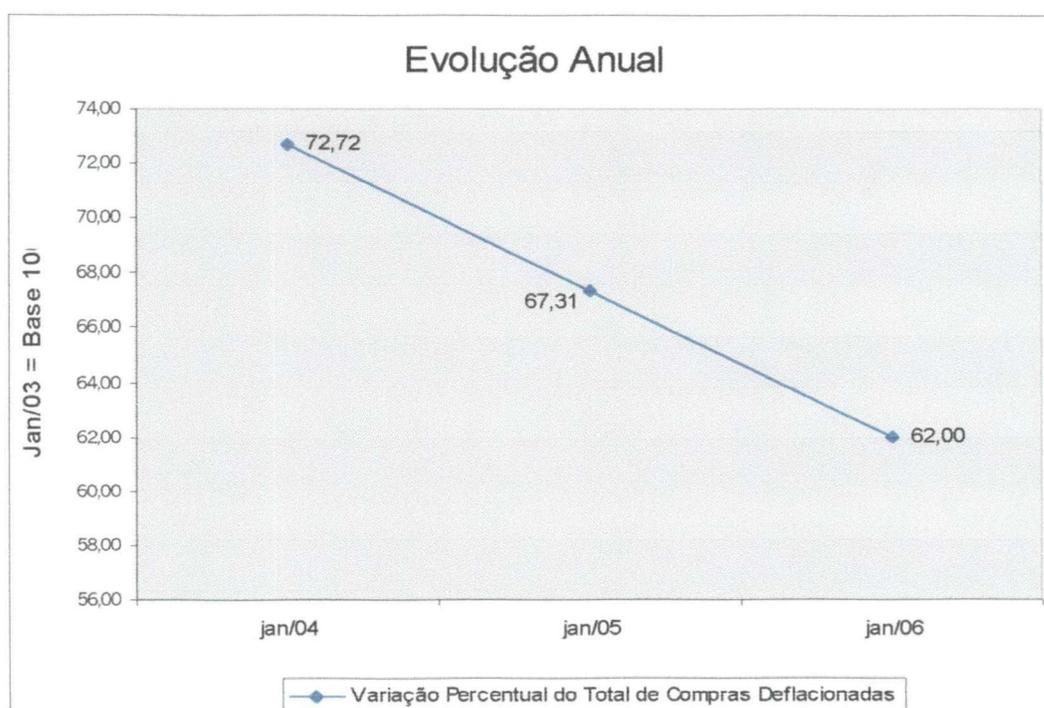


FONTE: FECOMÉRCIO-PR – Pesquisa Conjuntural do Comércio – set-2006

GRÁFICO 4.2 – COMPRAS REALIZADAS NO VAREJO – JAN 2004-SET 2006



FONTE: FECOMÉRCIO-PR – Pesquisa Conjuntural do Comércio – set-2006

GRÁFICO 4.3 – EVOLUÇÃO ANUAL DAS COMPRAS REALIZADAS NO VAREJO
JAN 2004-JAN 2006

FONTE: FECOMÉRCIO-PR – Pesquisa Conjuntural do Comércio – set-2006

4.1.2 Desempenho das Vendas

Os gráficos relativos ao desempenho das vendas para o período devem ser interpretados, quanto ao seu formato, de maneira análoga aos gráficos de compras. A variação percentual mensal também mostra uma oscilação constante de mês a mês, muito embora no transcorrer do período haja relativa estabilidade, como mostra a linha de tendência do gráfico 4.4. Uma análise detalhada revela uma tênue elevação da variação percentual do total de vendas entre dezembro de 2003 e setembro deste ano. Ao se comparar a tendência registrada no gráfico 4.1 com a tendência do gráfico 4.4 conclui-se que os empresários têm optado por uma redução gradual do seu nível de estoque, uma vez que no acumulado mês a mês, para um volume estável de vendas (com leve alta) observa-se uma redução do acumulado de compras no período.

Não é de se estranhar tal situação. Afinal, o moderno modelo de gestão preconiza que o estoque de produtos deve ser o mais “enxuto” possível. Para tanto, há muito tempo várias ferramentas têm servido de apoio na administração dos estoques, além do fato de um número crescente de farmácias adotar a sistemática de receber pequenas remessas diárias de produtos para reposição do estoque³⁹, ou então (e também) para o atendimento pontual dos pedidos dos clientes. Do mesmo modo que as compras, a análise da oscilação mensal nas quantidades vendidas não pode ignorar a existência de sazonalidade relativa às estações climáticas, algo que afeta diretamente a venda de remédios.

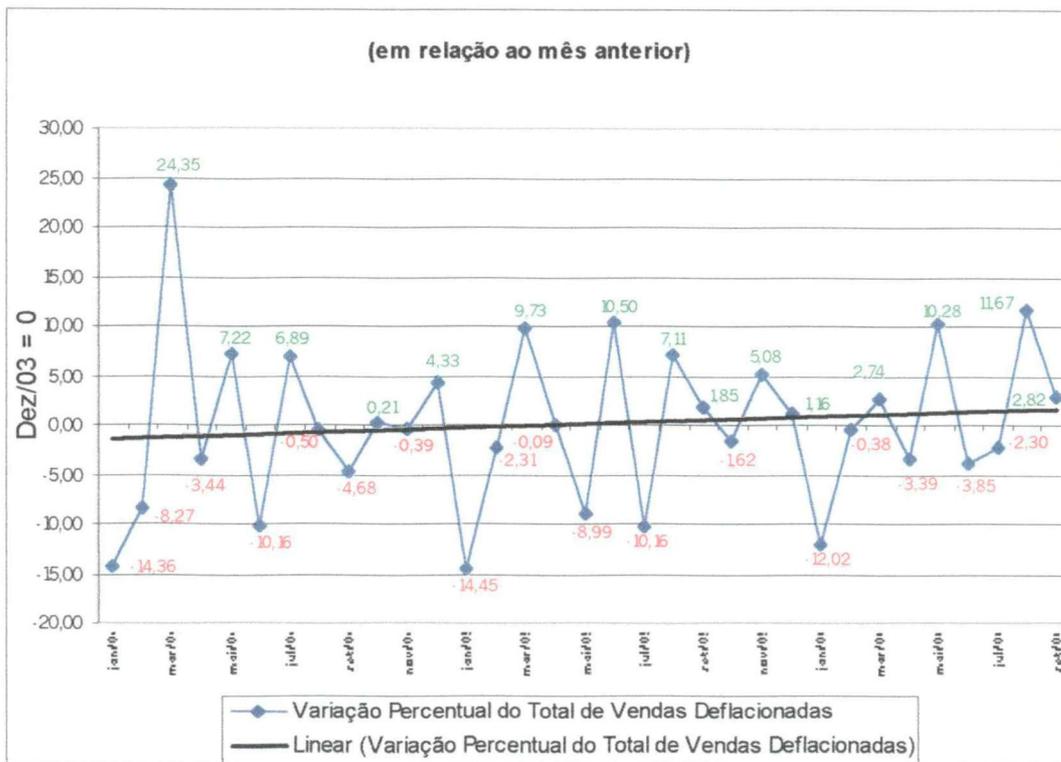
No gráfico 4.5 temos o percentual acumulado das vendas em relação ao mês de dezembro de 2003, representando o real desempenho do setor, desde aquela data até setembro de 2006. A trajetória mostra uma forte queda, sendo que o maior pico negativo foi registrado em abril passado, quando se atingiu 78,8% do volume vendido em dezembro de 2003. Conforme mostra o gráfico 4.5 esta quantidade voltou a subir, porém, tal irregularidade no desempenho das vendas deve despertar nos empresários forte interesse em adotar medidas de ajustes.

A análise da evolução anual da variação percentual do total de vendas para os últimos 3 anos aponta uma queda de 18 pontos percentuais. Isto pode ser visto no gráfico 4.6, sendo que desta feita o mês de referência é janeiro de 2003, e os dados referem-se ao mesmo mês nos últimos 3 anos. Este, sem dúvida, é um dos dados mais relevantes da

³⁹ Foi possível comprovar “*in loco*” tal situação. Ao entrevistar o Sr. Odony Vendruscolo, proprietário da Farmácia Drogostra do bairro São Braz, em 2 de novembro último, fomos interrompidos em duas oportunidades pela chegada de produtos adquiridos para reposição parcial de seu estoque. Importante ressaltar que tais pedidos faziam parte da cota mensal a que o estabelecimento está submetido junto aos distribuidores que formalizaram parcerias com aquela associação.

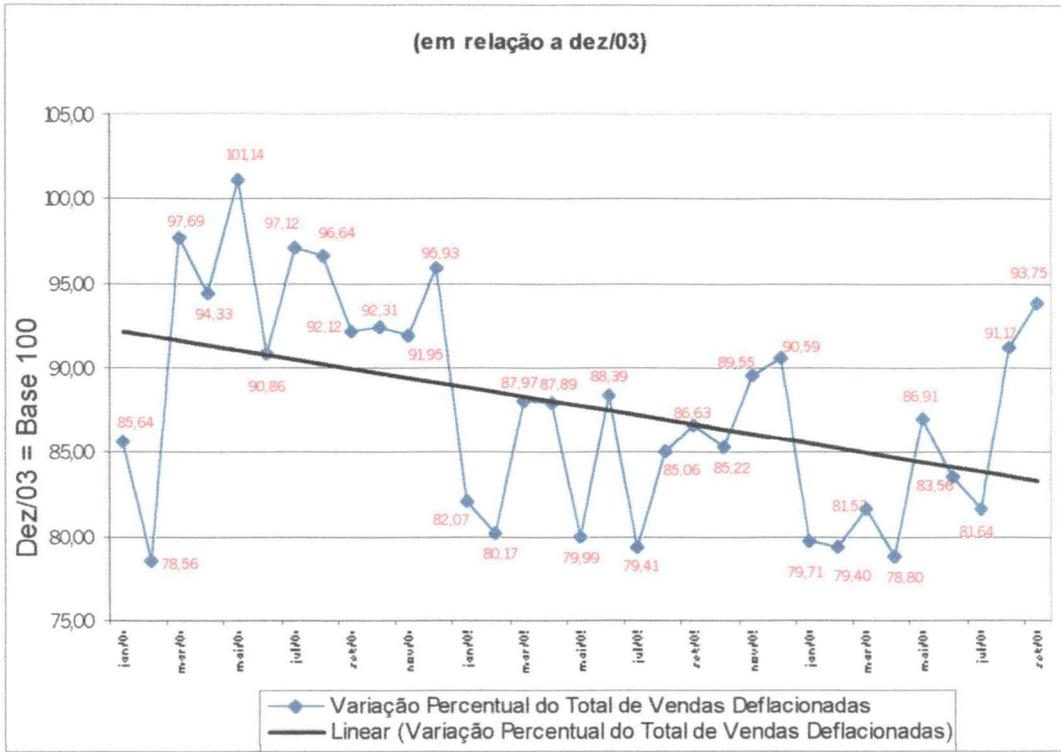
pesquisa em termos negociais. Uma tendência igual a esta, para qualquer ramo de atividade comercial, sugere profunda aplicação dos gestores na adoção de medidas eficazes, sendo que aqueles que vislumbrarem estratégias competitivas diferenciadas, implementando-as, podem obter vantagens mercadológicas sobre a concorrência. A seguir são apresentados os gráficos relativos à atividade de vendas.

GRÁFICO 4.4 – VENDAS REALIZADAS NO VAREJO – JAN 2004-SET 2006



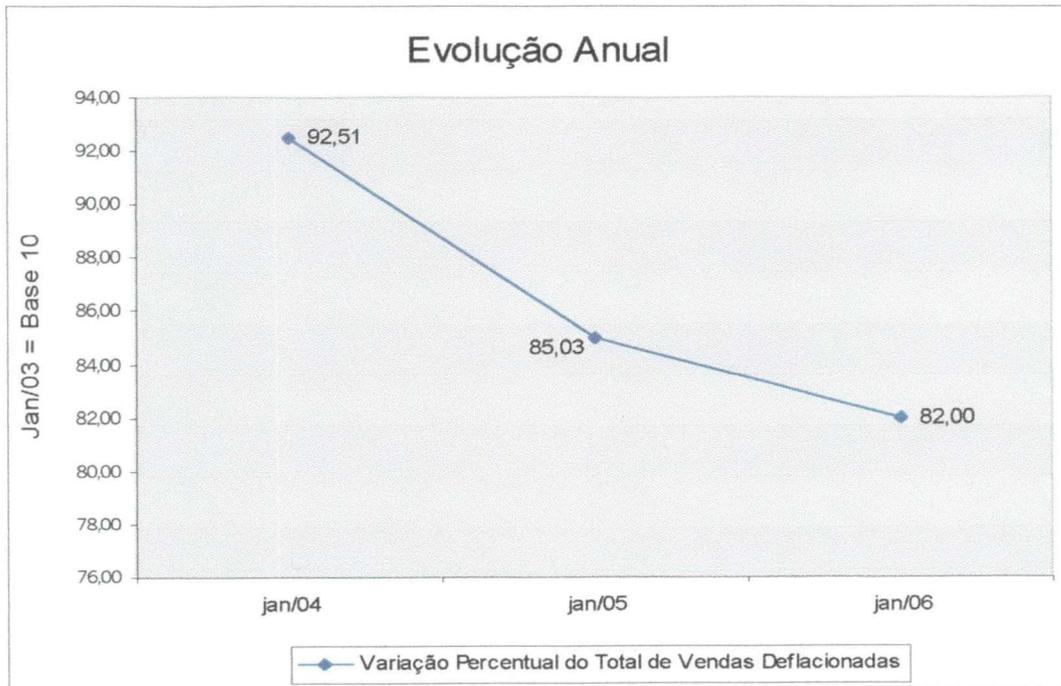
FONTE: FECOMÉRCIO-PR – Pesquisa Conjuntural do Comércio – set-2006

GRÁFICO 4.5 – VENDAS REALIZADAS NO VAREJO – JAN 2004-SET 2006



FONTE: FECOMÉRCIO-PR – Pesquisa Conjuntural do Comércio – set-2006

GRÁFICO 4.6 – EVOLUÇÃO ANUAL DAS VENDAS REALIZADAS NO VAREJO JAN 2004-JAN 2006



FONTE: FECOMÉRCIO-PR – Pesquisa Conjuntural do Comércio – set-2006

Após ter analisado os fatores histórico-conjunturais que foram moldando, através dos últimos anos, as relações entre os agentes participantes do mercado de varejo em questão, a apresentação da evolução das atividades de compras e vendas vem reforçar os motivos pelos quais se justifica a atual busca pela formação de parcerias no mercado. Desta forma, o propósito de realizar todo este levantamento e apresentá-lo nesta seção foi oferecer uma base empírica perfeitamente fundamentada ao estudo da tendência estrutural do mercado em análise.

As empresas necessitam ser competitivas. A competitividade é conquistada através da eficiência em suas operações internas. Conhecer o nível de atividade setorial e, se possível for, estabelecer o próprio nível de inserção no mercado, confere ao empresário que está atento às demandas mercadológicas, uma posição de destaque em relação àquele que se mantém à margem do processo, dando-lhe maior poder de competição, podendo interferir, inclusive, na formação da estrutura do mercado. Aliás, este será o tema abordado na próxima seção.

4.2 COMPOSIÇÃO DO MERCADO E MARKET-SHARE

O desenvolvimento desta seção só foi possível devido à participação de alguns órgãos vinculados ao setor, em especial o Conselho Regional de Farmácia do Estado do Paraná – CRF-PR, e também das empresas estabelecidas na cidade. Muitos foram os contatos realizados na busca de subsídios que embasassem os argumentos aqui colocados. Graças ao comprometimento e dedicação dos profissionais pertencentes a estas instituições, viabilizou-se o levantamento dos dados e a obtenção de informações estratégicas para a montagem desta etapa do trabalho.

4.2.1 A Composição Total do Mercado

Para iniciar a análise, propõe-se fazer uso de certa abstração quanto às premissas do desenvolvimento do mercado de farmácias da capital. Assim, parte-se do princípio de que, outrora, tal ramo em Curitiba era composto, em sua maioria, por empresas de origem familiar. O próprio estágio em que se encontravam as relações entre os agentes apresentava significativos traços de informalidade. Os serviços oferecidos à população cumpriam seu papel, uma vez que o foco único era atender à demanda por remédios e serviços correlatos. Muito embora em algum momento seguinte tenha ocorrido a

comercialização de produtos de perfumaria, praticamente não havia diferenciação entre os estabelecimentos farmacêuticos. Este setor era dotado de um atomismo peculiar. O modelo de concorrência à época parecia estar muito próximo daquele defendido pela teoria neoclássica, conforme visto na seção 2.1. Tal situação não despertava o interesse do empresariado em conhecer a estrutura de seu mercado e suas interações. Da mesma forma, pouca atenção era dada pelas entidades afins, as quais não realizavam estudos de mercado e, quando os faziam, era para atender às suas necessidades, não extravasando os resultados para os empresários que compunham o segmento.

Acontece, porém, que o mercado abandonou seu atomismo e tornou-se extremamente dinâmico, atestando os pressupostos defendidos pela teoria evolucionária, apresentada no capítulo 2. As demandas dos diversos agentes envolvidos no processo evoluíram no mesmo ritmo. Houve um incremento vertiginoso nos produtos e serviços comercializados⁴⁰. Em função dessa nova realidade, o mercado começou a ser observado de uma forma mais crítica, sendo alvo, inclusive, de estudos mais elaborados.

Os dados apresentados na seção 4.1, por exemplo, já fazem parte dessa preocupação recente em se conhecer melhor o mercado, muito embora ainda não existam informações disponibilizadas em larga escala para um estudo mais aprofundado do setor na capital paranaense.

Todavia, em relação à quantidade de estabelecimentos ativos que compõem o mercado varejista de Curitiba, os dados oficiais estão apresentados no Anexo III, e foram obtidos através da colaboração do CRF-PR. Conforme o documento, a cidade de Curitiba possui atualmente 810 estabelecimentos comerciais ativos⁴¹. Esta quantidade atual é resultado de contínuo processo de abertura e fechamento de estabelecimentos. Vários motivos podem levar o empresário a encerrar suas atividades. Obviamente que o assunto abordado neste trabalho é um dos determinantes desse processo decisório. Por outro lado,

⁴⁰ Uma mudança significativa foi a introdução de “lojas de conveniência e *drugstore*”. *Drugstore* é definido como “estabelecimento que, mediante auto-serviço ou não, comercializa diversas mercadorias, com ênfase para aquelas de primeira necessidade, dentre as quais alimentos em geral, produtos de higiene e limpeza e apetrechos domésticos, podendo funcionar em qualquer período do dia ou da noite, inclusive nos domingos e feriados”. (Fonte: ABCFarma, disponível em: www.abcfarma.com.br)

Os “cartões fidelidade” são atrativos oferecidos pelas farmácias com o intuito de conceder descontos aos clientes em troca de sua fidelidade à marca/empresa.

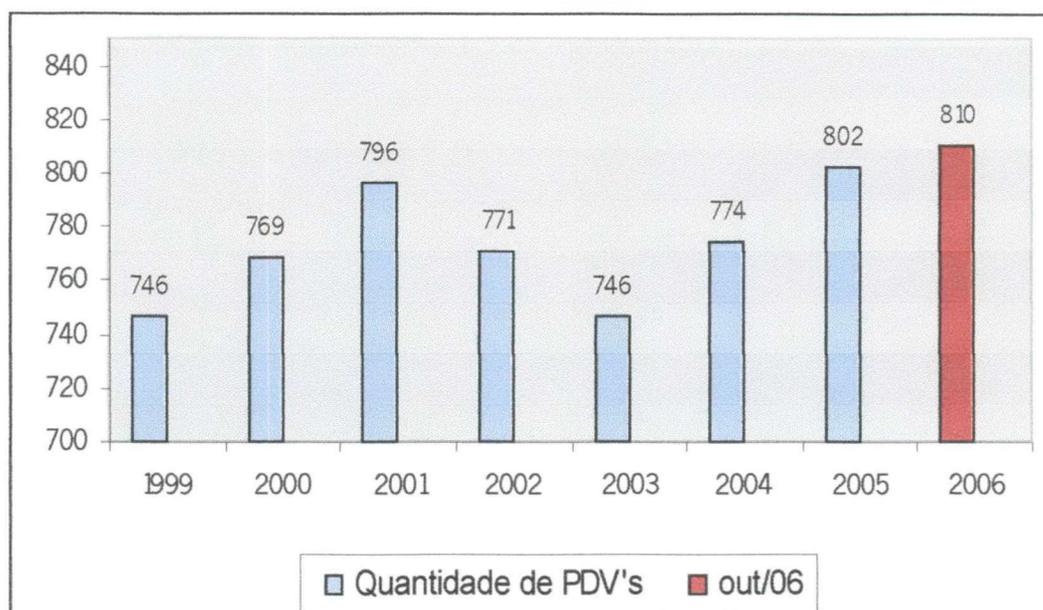
A rede Nissci implementou um serviço totalmente inovador e com forte apelo mercadológico, que é o “Clube Nissei da Melhor Idade”, um programa através do qual se desenvolvem várias atividades específicas para idosos acima de 65 anos ou aposentados, em contrapartida, “conquista-se” a fidelidade do participante para com a marca/empresa.

⁴¹ Base: outubro/06.

a abertura de novas farmácias também repousa sobre uma série de expectativas que o empresariado tem do mercado.

O gráfico 4.7 mostrado a seguir revela como tem sido a seqüência de abertura e fechamento de PDV's em Curitiba, de acordo com os dados extraídos do Anexo III. A análise também permite concluir se tal movimento é ascendente, descendente ou pendular. Este movimento torna-se significativo quando se compara seu resultado com a tendência de crescimento ou redução da quantidade de redes, franquias e associações e independentes na cidade, pois aí é possível estimar, com alto grau de precisão, qual(is) o(s) segmento(s) que está(ão) em expansão e qual(is) apresenta(m) retração.

GRÁFICO 4.7 – QUANTIDADE DE PDV's ATIVOS EM CURITIBA – 1999-2006



FONTE: CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA-PR – out/06

Ao se observar o gráfico acima, chega-se à conclusão que está havendo oscilação no processo de entrada e saída do mercado varejista de Curitiba. Em todo o período analisado, após um processo oscilatório, houve uma variação percentual positiva da ordem 8,58% em número de estabelecimentos ativos na capital paranaense. Este dado, por si só, não se reveste de muita importância, mas será fundamental na seqüência, quando comparado a outros valores relacionados à evolução dos segmentos.

Entre 1999 e 2001 houve um acréscimo na quantidade de PDV's de 6,70%. Entre 2001 e 2003 aconteceu o fenômeno inverso, ou seja, registrou-se uma retração de estabelecimentos ativos na cidade, com queda em torno de 6,28%. Os fatores causadores

de tal situação não foram levantados. Após este período de redução dos PDV's, o mercado foi novamente tomado por uma onda de crescimento do número de farmácias em funcionamento, sendo que entre 2003 e outubro de 2006 novamente ocorreu um acréscimo de 8,58% no total de farmácias, resultando na quantidade já citada de 810 estabelecimentos comerciais em atividade.

Uma vez conhecida a composição total do mercado varejista de farmácias em Curitiba, far-se-á na seqüência a análise de como o mesmo está composto em termos dos três segmentos determinantes desse ramo de atividade, afora os empresários individuais, evidentemente.

4.2.2 A Participação dos Segmentos em Curitiba

A construção desta subseção dar-se-á basicamente sobre as informações colhidas diretamente com as maiores empresas estabelecidas na cidade, através de uma pesquisa que procurou revelar desde o início das atividades da empresa até a perspectiva empresarial para os próximos 10 anos, passando por detalhes quanto à operacionalização das atividades. Essas empresas serão chamadas de "empresas-alvo". Infelizmente, por questões burocráticas, nem todas as empresas-alvo da pesquisa se propuseram a respondê-la. Independentemente deste fato, a obtenção dos dados relevantes para determinação da participação no mercado dos segmentos específicos não foi comprometida, uma vez que os canais de divulgação das marcas contêm as informações necessárias no que tange à quantidade de pontos de venda em funcionamento.

As respostas à pesquisa estão disponíveis no Anexo IV. Foram contatadas para participar da mesma as empresas que possuem maior representatividade no mercado local. A relação destas empresas, assim como a indicação de qual aceitou participar da entrevista, consta do quadro 4.1 a seguir.

QUADRO 4.1 – RELAÇÃO DAS EMPRESAS-ALVO DA PESQUISA

Empresa	Respondeu à pesquisa?	Método
DROGAMED	SIM	e-mail
DROGANOSTRA	SIM	entrevista
FARMAIS	SIM	e-mail
HIPERFARMA	SIM	entrevista
MAXIFARMA	SIM	e-mail
MULTIFARMA	NÃO	-
NISSEI	SIM	e-mail
PAGUE MENOS	SIM	entrevista

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Não houve padronização na metodologia utilizada para coleta das respostas em função das exigências dos próprios profissionais ligados a cada empresa. Caso fosse possível, a opção seria sempre realizar uma entrevista, pois se entende que desta forma torna-se mais fácil perceber o “sentimento das empresas” com relação ao mercado, sua atuação e expectativas. Independente deste fato, o Anexo IV possibilita, de alguma forma, uma análise acerca das estratégias delineadas pelas organizações, assim como em alguns casos, conhecer o importante histórico de sua presença no mercado.

Alguns dos dados mais relevantes para o desenvolvimento deste trabalho estão relacionados à intensidade de participação no mercado através do número de estabelecimentos da cada organização. Nesse sentido, dois fatores são fundamentais: i) o número exato de lojas que cada empresa possui na atualidade em Curitiba e; ii) a trajetória anual de instalação que culminou com esta quantidade, desde a abertura da primeira loja.

Curiosamente, percebe-se que as empresas-alvo não possuem registros detalhados da evolução de abertura e/ou fechamento de lojas através dos anos. Trata-se de algo estranho, pois se esperava que grandes redes como Drogamed e Nissei, pelo porte que possuem e também por serem mais antigas no mercado, apresentassem tais dados com algum grau de exatidão, mas isto não ficou claro em suas respostas.

Em relação às franquias e associações esperava-se um controle mais apurado, tendo-se em vista que os sistemas modernos de gestão contemplam uma gama de controles que

visam ganhos de competitividade frente aos concorrentes, afinal, estes modelos de inserção são relativamente novos no mercado e deveriam possuir tais controles.

Tal expectativa não se concretizou. Como consequência, as informações sobre quantidades de pontos de venda foram retiradas diretamente dos sites das empresas, mesmo porque esta foi a recomendação das mesmas, com exceção da Drogamed, que não possuía página disponível à época e informou através da pesquisa, assim como a Drogoanostra.

Antes de seguir na análise, uma questão se levanta: “Será isto resultado de um baixo nível de profissionalização do setor? Se ‘informação incompleta’ é característica das maiores empresas do ramo em Curitiba, como será então o nível das informações do pequeno empresário? Que conhecimento ele tem do mercado?” Evidentemente estas perguntas não são objetos de análise deste trabalho, mas podem justificar algum grau de informalidade operacional, o que dificulta a permanência no mercado do pequeno empresário independente.

Voltando à questão fundamental desta seção, a tabela 4.1 traz as quantidades de PDV's de cada empresa-alvo na cidade de Curitiba. Dentro das possibilidades, procurou se estabelecer a evolução da presença dessas empresas no varejo. Os valores referentes às quantidades de PDV's por “empresa/ano” estão dispostos da seguinte maneira:

- I) Empresas: constam do quadro todas as empresas-alvo, independentemente da participação na pesquisa;
- II) Ano de referência: todos os anos para os quais consta algum registro relativo à quantidade de PDV's, de qualquer uma das empresas-alvo;
- III) Algarismos em “negrito”: quantidade exata para o ano em questão, em consonância com dados informados pelas empresas.

Algarismos em “itálico”: quantidade aproximada⁴².

⁴² Sistemática de cálculo: exemplo caso Drogamed > diferença de PDV's entre 1996 e 1979 (valores em negrito) dividido pelo intervalo de anos $\Leftrightarrow 33 / 17 = 1.94$. Multiplica-se este valor pelo intervalo de anos imediatamente seguinte $\Rightarrow 1979-1986 = 7 * 1.94 = 13.58$. Soma-se o resultado à quantidade anterior $\Rightarrow 2 + 14 = 16$. sendo este o valor aproximado para o ano de 1986. E assim sucessivamente.

A justificativa para tal procedimento repousa na explicação da evolução da participação destes segmentos no mercado local. Caso se optasse por mostrar tal evolução baseando-se apenas nos valores oficialmente conhecidos, com toda certeza a análise seria comprometida. Ao se estabelecer uma média de evolução na trajetória de cada empresa, respeita-se suas potencialidades e, de maneira mais eficaz, estima-se como o mercado se comportou na seqüência dos acontecimentos, sem as interrupções causadas pela já evidenciada falta de registros nos anais das empresas.

TABELA 4.1 – QUANTIDADE DE PDV'S DAS REDES, FRANQUIAS E ASSOCIAÇÕES EM CURITIBA

Empresa \ Ano	1979	1986	1993	1994	1996	1998	2003	2004	2005	2006
Drogamed	2	16	30	32	35	40	53	56	59	62
Droganostra							11	17	20	20
Farmais				3	10	17	34	38	42	45
Hiperfarma						2	25	29	34	39
Maxifarma			1	3	7	11	21	23	25	27
Multifarma			1	2	5	8	15	17	19	21
Nissei		1	3	4	8	13	21	23	30	39
Pague Menos							1	8	8	8
TOTAL	2	17	35	44	65	91	181	211	237	261

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

NOTAS: Valores em negrito extraídos da pesquisa ou dos sites das empresas.
Valores em itálico calculados conforme nota de rodapé nº 42.

A análise da tabela 4.1 não deixa a menor margem de dúvida quanto ao vertiginoso crescimento da presença de farmácias que operam sob a denominação de rede, franquia ou associação em Curitiba. Atendo-se apenas ao período mais recente, compreendido entre o final dos anos 90 e o momento atual (até mesmo para efeitos de equalização com os dados

do Anexo III), a variação percentual foi de 186,8%, passando de 91 PDV's em 1998 para 261 PDV's em 2006.

Desmembrando o valor agregado e analisando a evolução ocorrida em cada um dos segmentos (redes, franquias e associações) para o mesmo período, depara-se com a seguinte situação:

- Redes: categoria composta pelas empresas Drogamed, Multifarma, Nissei e Pague Menos.

> Em 1998 o somatório dos PDV's pertencentes a este segmento era de 61 unidades, atingindo um total de 130 unidades em 2006, representando um incremento de 113,11% no total de PDV's instalados.

- Franquias: categoria composta pelas empresas Farmais e Maxifarma.

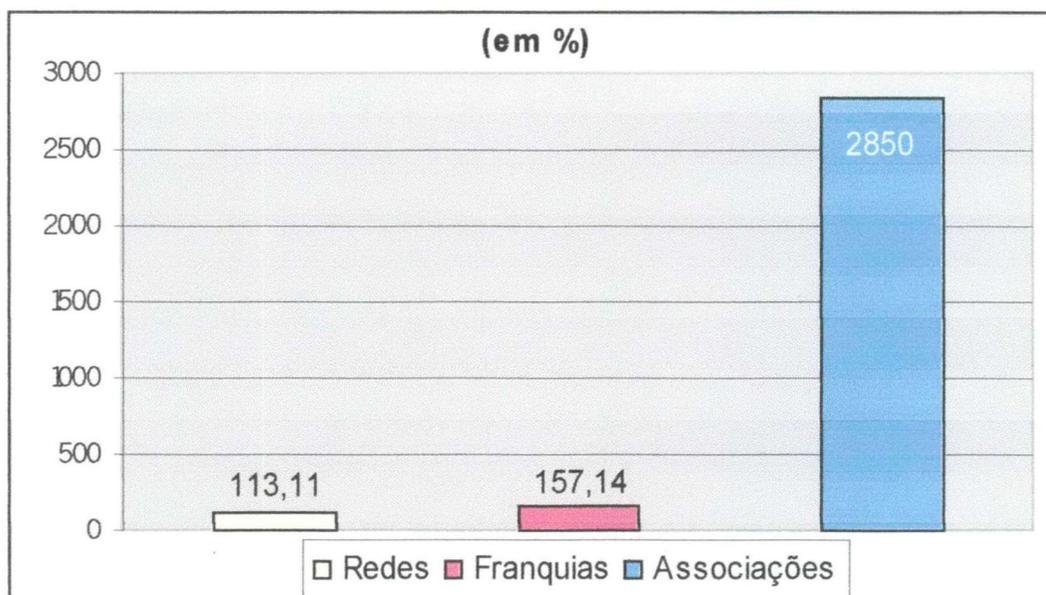
> Para o mesmo período, este segmento apresentava no final da década de 90 um total de 28 PDV's, chegando a 72 estabelecimentos comerciais no corrente ano. Isto representa uma evolução na participação do mercado da ordem de 157,14%, ou seja, 44,03 pontos percentuais acima da evolução apresentada pelas redes. Portanto, há indícios de esta ser uma alternativa que se abre frente ao poderio das *redes* instaladas na cidade.

- Associações: categoria composta pelas empresas Drogostra e Hiperfarma.

> Mantendo a padronização para o período de análise, finaliza-se a análise dos dados apresentados na tabela 4.1 traçando-se o perfil evolutivo da presença das empresas que atuam sob a designação de associação. Em 1998 apenas 2 PDV's operavam localmente, ambos com bandeira Hiperfarma. O progresso desse sistema de trabalho foi impressionante durante o decorrer desta década. Enquanto a rede associativista Hiperfarma expandia sua marca, chegando ao corrente ano com um total de 39 unidades, surgia no mercado a Drogostra, cuja marca era estampada por 11 lojas já no ano de início, em 2003, chegando ao momento atual com 20 PDV's espalhados pela cidade. Ao se estabelecer a variação percentual relativa ao segmento no período, chega-se à marca 2.850%, ou seja, passou-se de 2 unidades em 1998 para 59 em 2006.

Este é um dos aspectos preponderantes que norteiam este trabalho de monografia. Através dele pode-se concluir que os pequenos empresários estão sentindo a necessidade de agir diante das dificuldades, das demandas, enfim, de todas as situações que se apresentam no dia-a-dia e que, de uma forma ou de outra, despertam-lhes o instinto natural de sobrevivência. O gráfico 4.8 apresenta tais índices de variação.

GRÁFICO 4.8 – VARIAÇÃO PERCENTUAL DA QUANTIDADE DE PDV's EM CURITIBA – 1998-2006



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA – Dados extraídos das entrevistas e sites das empresas-alvo. Valores baseados na tabela 4.1

Agora que se conhece a real estrutura do mercado varejista farmacêutico em Curitiba e como os segmentos em estudo evoluíram, resta saber qual o tamanho da “fatia do mercado” que tais empresas têm absorvido através dos anos. Para tanto, o período de referência será o mesmo das análises anteriores, ou seja, do final da década de 90 até os dias atuais.

Com base na tabela 4.1 e no Anexo III é possível montar a composição do mercado e obter o market-share em porcentagem dos três segmentos. A tabela 4.2 aponta as quantidades em valores absolutos⁴³, enquanto o gráfico 4.9 traz a participação proporcional dos segmentos para cada ano em análise.

⁴³ Para a obtenção de alguns valores também foi aplicada a sistemática de cálculo mencionada no rodapé nº 42.

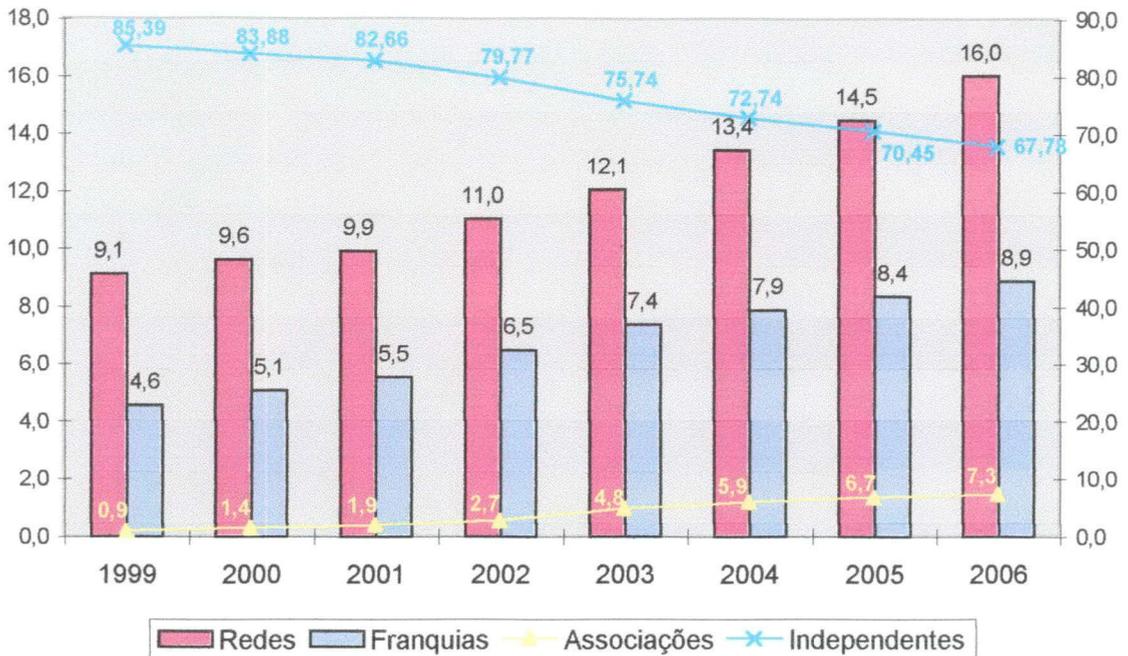
TABELA 4.2 – TOTAL DE PDV's POR SEGMENTO – 1999-2006

Segmento \ Ano	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Redes	68	74	79	85	90	104	116	130
Franquias	34	39	44	50	55	61	67	72
Associações	7	11	15	21	36	46	54	59

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA - Valores baseados na tabela 4.1

GRÁFICO 4.9 – MARKET-SHARE DOS SEGMENTOS EM CURITIBA – 1999-2006

(em %)



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA – Baseado no Ofício GER nº 063/2006 do CRF-PR e tabela 4.1

O gráfico anterior permite uma análise conclusiva acerca do comportamento concorrencial do setor varejista farmacêutico dentro da cidade de Curitiba. Percebe-se claramente que todos os segmentos, à exceção das empresas independentes (as quais se personificam na figura do empresário individual) evoluíram significativamente em participação de mercado através de intenso incremento de seus PDV's. Entre 1999 e 2006, as redes aumentaram em 7 p.p sua presença, com uma variação percentual acima dos 75%. As franquias registraram uma variação exata de 93,48%, pois passaram de 4,6% em 1999 para 8,9% em 2006. Tais crescimentos são significativos num mercado que cresceu menos de 10% para o mesmo período. Entretanto, os números apresentados por estes dois segmentos nem se comparam ao que registrou o segmento de associações, haja vista que este modelo passou de uma participação mercadológica de 0,9% em 1999 para 7,3% em 2006 (até outubro). Isto representa uma variação em torno de 711%, sugerindo uma profunda mudança nas relações entre os agentes econômicos envolvidos no processo.

Como mencionado, o único segmento que apresentou sucessivos decréscimos foi o das farmácias independentes. Sua retração foi da ordem de 20,6% no período. Certamente trata-se de um fenômeno preocupante, pois representa a saída do mercado de um número cada vez maior de indivíduos que provavelmente dedicaram grande parte de sua vida a um sonho, sendo que agora não mais conseguem se sustentar de maneira minimamente satisfatória para permanecer na briga por uma pequena fatia do mercado.

Muitos são os fatores que conduziram a esta realidade. Um deles, que se constitui numa das causas do abandono do mercado por parte desses empresários, mas que também pode significar a redenção para aqueles outros que desejam realizar mudanças em sua estrutura organizacional é, sem dúvida, o surgimento das redes associativistas, um fenômeno revolucionário no mercado e que tem atraído continuamente novos associados. É o que será visto a seguir.

4.3 ASSOCIAÇÕES

Após analisados os fatores que determinaram a formação da estrutura varejista de farmácias em Curitiba, tal qual se encontra no momento, cabe descrever o porquê da iniciativa de diversas empresas independentes em trilhar pelos caminhos do associativismo. Os dados apresentados na seção anterior apontam para uma evolução extraordinária deste tipo de organização comercial e, a julgar pelos depoimentos dos entrevistados durante a montagem deste trabalho, os determinantes mercadológicos continuarão corroborando para a expansão deste modelo, inclusive a longo prazo.

As duas redes associativistas visitadas para coleta de informações foram a Hiperfarma e a Drogostra. Antes de tecer comentários acerca das expectativas e das vantagens que os mesmos já desfrutam por estabelecer parcerias, cabe apresentar, neste momento, o comentário feito pelo Sr. José Abud Neto, diretor executivo da Febrifar (Federação Brasileira de Farmácias), acerca do associativismo. O texto se encontra no site da Rede Hiperfarma, servindo como uma justificativa de sua decisão em investir cada vez mais no fortalecimento desse modelo, com o espírito voltado para o “trabalho em equipe”.

“A Rede Hiperfarma é uma rede associativista de farmácias. O associativismo ainda é uma palavra que não se encontra nos dicionários, mas que pode ser definida como o ato de associar, agregar, juntar, unir forças para um fim comum. Numa definição ampla, dizemos que associativismo é qualquer iniciativa formal ou informal, que reúne um grupo de empresas ou pessoas, com o objetivo principal de superar dificuldades e gerar benefícios econômicos, sociais ou políticos.

Participar de um grupo associativista requer uma transformação muito grande na personalidade do empreendedor. É preciso deixar a vaidade de lado, reforçar a solidariedade e enxergar no concorrente um aliado. Tudo isso não é simples, pois exige uma grande mudança cultural, uma vez que a maioria das pessoas é individualista.

Dessa forma, destacam-se as características que fazem a diferença entre as empresas de perfil associativista e as de perfil individualista:

PERFIL ASSOCIATIVISTA	PERFIL INDIVIDUALISTA
Vê no concorrente/fornecedor um aliado com quem pode aprender	Vê o concorrente/fornecedor como um adversário a ser superado
Empreendedor – não se considera o dono da verdade	Personalista, voluntarioso, tenta resolver tudo sozinho
Tem gestão transparente	Administração fechada
Compartilha informações e idéias	Esconde dados e idéias
Busca resultados de longo prazo	Tem visão imediatista

O associativismo propõe aos empresários, que são desunidos e agem individualmente, uma união capaz de fazê-los pensar coletivamente, permitindo uma troca de experiências que os faz crescer no conjunto, há um ganho significativo na cultura empreendedora. A fim de enfrentar a concorrência impiedosa das grandes empresas,

os empresários e seus funcionários têm uma facilidade maior de se capacitar, proporcionando melhoras significativas na gestão do negócio, na qualidade do trabalho e no atendimento aos clientes.

“Compartilhar é um fundamento básico do associativismo e devemos entender que a empresa é sua, mas você não está sozinho”.

(Disponível em www.hiperfarma.com.br)

4.3.1 O caso da Rede Hiperfarma

O início das atividades deu-se em 1998 com a instalação da marca em 2 lojas. Neste ano de 2006 já são 39 lojas sob a bandeira, sendo que as duas últimas lojas foram inauguradas no mês de outubro passado. Na visão do corpo administrativo da associação⁴⁴, a trajetória ao longo do tempo tem se mostrado profundamente satisfatória. A idéia de união através de um sistema cooperativo surgiu das dificuldades que dois empresários da capital paranaense encontravam para continuar atuando no mercado. A idéia deu certo. Segundo informações prestadas, os benefícios tem sido significativos sob vários aspectos.

Uma das vantagens verificadas logo no início da formação da associação e que tem se consolidado ao longo dos anos é o poder que a Rede desempenha quando da negociação junto aos fornecedores, seja com os distribuidores ou diretamente com as indústrias farmacêuticas. A literatura prevê este tipo de vantagem, conforme se pôde verificar no capítulo 2, em especial na subseção 2.6.4. Segundo o administrador, esta negociação oferece ao proprietário da farmácia a condição de, se interessante lhe for, competir com a concorrência em questão de preço. Flexibiliza-se a margem para redução do valor de venda do medicamento ao consumidor final, proporcionando maior poder de venda para os associados.

Mas não é só na questão das compras que a associação está interessada. Na verdade, um dos aspectos muito valorizado pela Rede é a capacidade de inserção no mercado varejista. O fato de estar sendo visto pelo cidadão curitibano em vários pontos da cidade tem um significado estratégico nas pretensões da associação. Como pode ser observado nas respostas constantes do Anexo IV, o objetivo da associação é estar entre as cinco principais empresas já no final deste ano, sendo que dentro dos próximos 10 anos a meta é ser a primeira do ranking em participação de mercado.

Muitas das decisões operacionais ficam a cargo de um departamento central. Nesse sentido, as ações de marketing e a atividade de compras são feitas em conjunto para todos os associados. Custos com propaganda e anúncios são rateados entre todos os

⁴⁴ O contato dentro da organização foi o Sr. Paulo Roberto Oliveira da Costa.

participantes, sendo que devido à escala com que são feitas, há muito vem gerando um custo reduzido se comparado ao que se gastaria atuando sozinho. São os benefícios da economia de escala, conforme citado no capítulo 2.

Entretanto, a associação abre espaço para que os proprietários dos estabelecimentos realizem suas próprias promoções, sejam elas voltadas ao preço dos medicamentos ou a atividades sociais. Entende-se que a cidade é dotada de regiões com características próprias, assim sendo, o nível de agressividade com que cada empresário deve atuar também deve variar. O importante na visão da associação é que nenhuma das ações individuais comprometa ou possa a vir comprometer a marca, sob pena de prejudicar a relação de confiança que a Rede desfruta junto aos seus clientes, segundo o entrevistado.

No que diz respeito à expansão da marca, a Rede Hiperfarma está aberta a qualquer empresário do setor que tenha interesse em atuar sob a bandeira. O intuito é sempre fortalecer a marca na cidade e no estado. Todavia, existe um processo minucioso de aceitação de novos parceiros. A empresa tem perfeitamente delineados alguns critérios para aprovar a entrada de novos membros na associação. Atestar a idoneidade do interessado é condição básica e fundamental. Também existe um raio mínimo de proximidade entre uma loja e outra. Se o interessado não atender a estas exigências iniciais certamente outras questões nem são analisadas.

Concluindo a participação da Rede Hiperfarma na pesquisa, resta informar que além das 39 lojas em Curitiba, a mesma possui mais 4 lojas no litoral paranaense, 17 na região metropolitana de Curitiba, nos arredores de Curitiba conta com lojas nos municípios da Lapa, Quitandinha, Mandirituba, Quatro Barras, Rio Negro e Tijucas do Sul (uma loja em cada cidade). Na cidade de Toledo também existe 1 unidade e em Santa Catarina são 5 lojas. Portanto, a Rede já possui 72 lojas espalhadas por 21 municípios de 2 estados da federação.

4.3.2 O caso da Rede Drogostra

Sendo a mais nova representante da classe de associações existentes em Curitiba, a Rede Drogostra iniciou suas atividades no ano de 2003. Sua formação inicial já contava com 11 lojas, passando para 17 no ano seguinte e chegando até a presente data com 20 lojas. Os motivos para a formação da associação praticamente são os mesmos já apontados no tópico anterior. Dois associados da Rede participaram das entrevistas, o primeiro foi o Sr. Odoni Vendruscolo e posteriormente o Sr. Celso Okuma.

Por estar operando relativamente há pouco tempo sob o modelo associativo, a empresa ainda está vivenciando um processo de ajustes. Apesar de possuir um estatuto que rege as relações entre os associados, alguns ajustes ainda se dão na base da tentativa e erro. Isto se evidenciou recentemente, quando dois participantes foram excluídos após deliberação da diretoria da associação, uma vez que não vinham cumprindo com o que fora acordado. A reposição ocorreu em igual quantidade, fazendo com que não se alterasse o número de estabelecimentos que atuam sob a marca nos últimos dois anos.

Mas isto não tira o ânimo dos participantes nem diminui a confiança que os mesmos depositam neste modelo de gestão de negócios. Os resultados já são sentidos em profundidade, a ponto de existir o sentimento dentro da associação de que, caso não tivesse ocorrido a parceria, fatalmente algum(ns) dos membros já teria(m) cerrado suas portas.

Na visão dos entrevistados a grande vantagem neste tipo de negócio reside na capacidade de compra dos associados. Até bem pouco tempo atrás os distribuidores não davam margem à negociação porque cada um atuava isoladamente. As indústrias, por sua vez, nem sequer conheciam tais empresários. Hoje mudou profundamente esta relação. Dentro de um sistema de cotas previamente estipulado, consoante à capacidade de faturamento de cada estabelecimento, negociam-se volumes muito superiores aos de outrora. Situação idêntica àquela vivenciada pela Rede Hiperfarma, comprovando empiricamente os ensinamentos teóricos.

Mas não só nas compras se concretizam os benefícios. Hoje a Rede negocia a divulgação dos produtos das indústrias em seus tablóides. Com isso, além da redução do custo individual com design e produção dos anúncios (devido ao rateio entre todos os associados), também há uma contrapartida dos anunciantes nos encartes de Rede. O resultado é uma propaganda a um custo praticamente zero, sendo que em algumas situações ocorre até mesmo entrada de recursos no caixa da associação.

Pode-se dizer que a longo prazo a visão da Rede Drogostra difere de sua concorrente, a Rede Hiperfarma. Segundo o Sr. Celso Okuma, há interesse em tornar a marca uma franquia. Existe a consciência do quão difícil é atingir um estágio avançado como este, mas a associação tem procurado agir de forma coesa e segura, ciente de que o comprometimento de cada associado é fundamental para difundir e solidificar a marca. Nesse sentido, a Rede busca aperfeiçoar o nível profissional dos membros, assim como efetivar constantes melhorias em seu estatuto interno, adequando-o às condições e exigências legais. A busca por novos parceiros também é objetivo a ser atingido, porém, os erros do passado já serviram para mostrar que só devem ingressar no sistema aqueles empresários que realmente apresentarem o perfil adequado às pretensões organizacionais da entidade.

O contato com essas associações, através da figura de seus profissionais, serviu para mostrar que nem tudo é fácil e previamente conhecido para quem se sujeita a este tipo de mudança comportamental. Desta forma, não obstante o fato dos ganhos serem significativos – e nesse sentido os mesmos não se resumam apenas aos ganhos financeiros, uma vez que existe uma sinergia muito grande entre os participantes do modelo – percebeu-se que os integrantes da associação foram sendo surpreendidos com alguns gastos que antes não lhes eram comuns. Assim, a formalização de uma associação está sujeita, por exemplo, à contratação de um advogado, o qual irá elaborar e examinar documentos à luz do código civil brasileiro. De outra forma, uma associação possui alguns gastos de expediente, portanto, a contratação de uma secretária, no mínimo, deve acontecer. Também deve haver uma reserva financeira para eventuais imprevistos, e assim por diante.

O que se quer dizer com isso é que, à luz da teoria econômica que aborda os conceitos dos custos de transação, os eventos aqui descritos se encaixam perfeitamente no conteúdo apresentado na seção 2.4. Realmente, os agentes econômicos agem visando reduzir seus custos, aumentar suas receitas e ampliar seus negócios. Mas muitas vezes não percebem que isto pode colocá-los diante de uma situação inesperada, talvez um *trade-off* empresarial. Uma análise custo x benefício é fundamental para se determinar uma ação. Através desta teoria sabe-se que, caso os custos originários da transação com o mercado justificarem a transação com ele (o mercado), então tais custos não devem ser impeditivos para a efetivação da mesma.

Especificamente no caso analisado, os benefícios parecem ocorrer em escala muito maior do que os custos, justificando plenamente a atitude de se formar associações no mercado varejista de farmácias de Curitiba.

5 CONCLUSÃO

Mediante o cenário apresentado ao longo deste trabalho, estabeleceram-se parâmetros que permitem defender a existência de uma tendência evolutiva nas relações de mercado entre os diversos agentes econômicos. Relembrando os ensinamentos de Adam Smith, imagina-se a existência de uma “mão invisível”, que conduz a todos para o melhor dos mundos. Uma vez que cada qual procura o melhor para si, seria de se supor que o resultado final agradaria a todos e, no tocante aos benefícios sociais gerados por um sistema de concorrência, pode-se se dizer que isto se concretiza. Mas se concretiza apenas parcialmente.

Ao mesmo tempo em que uma camada da sociedade tende a ser amplamente beneficiada por um modelo acirrado de concorrência, notadamente os consumidores, dentro do próprio setor farmacêutico existe uma dualidade de sentimentos e aspirações. Enquanto alguns poucos empresários desfrutam de altos lucros, existe uma densa camada de pequenos proprietários de farmácia que tem dúvida quanto à sua permanência no mercado.

A seqüência dos fatos mostra que Curitiba tem refletido a tônica nacional, ou seja, está havendo um contínuo processo de concentração de mercado no setor varejista de farmácias. O fato é que o pequeno empresário não possui meios adequados de enfrentar a concorrência imposta pelas maiores empresas estabelecidas na cidade. As diferenças têm se mostrado gritantes. O poder de uma grande rede ou de um sistema de franquias vai desde a negociação de compras junto às indústrias, até a oferta de serviços diferenciados aos clientes efetivos e em potencial.

Este trabalho tinha como objetivo maior identificar se o processo de formação de associações, algo relativamente novo, era apenas mais uma tentativa desesperada de sobrevivência, ou se realmente se constituía num sistema sólido e duradouro de gestão de negócios. A realidade encontrada dentro das duas empresas que engendraram por este caminho prova que se trata de um compromisso formal assumido por seus membros, os quais consideram o sistema associativo como sendo a solução para suas dificuldades e desvantagens perante os maiores concorrentes, ao mesmo tempo em que lhes garante um importante diferencial perante aqueles empresários que ainda atuam isoladamente.

Para estes empresários e/ou profissionais envolvidos no processo, trata-se de um caminho sem volta, não só pelos benefícios auferidos, mas também pelo fato que, assim não fosse, encontrariam muitas dificuldades para continuar competindo com concorrentes melhor estruturados e dispostos a absorver uma parcela sempre maior do mercado varejista em Curitiba.

Se antes existia a dúvida quanto à permanência no mercado, agora existe a certeza de que o futuro só será promissor se novas parcerias forem conquistadas. Fazendo um paralelo entre esta perspectiva do empresariado e a evolução registrada no crescimento das associações, conclui-se que num futuro próximo este seja o principal sistema de organização empresarial dentro do setor em Curitiba. É possível que antes mesmo do final do corrente ano o percentual de evolução das redes associativas na cidade seja maior do que o apresentado neste trabalho, uma vez que tanto a Rede Hiperfarma quanto a Drogostra informaram a possibilidade de alguns empresários estarem adaptando suas lojas e ingressando na associação.

Este trabalho efetivou-se exclusivamente sobre a cidade de Curitiba, com as pesquisas e os dados sendo processados unicamente para esta região. Todavia, existe um fator interessante que corrobora com a tendência evolutiva desse modelo de organização das empresas. Recentemente foi inaugurada na cidade uma nova loja, a qual leva o nome “Fortefarma”. A mesma também se constitui num sistema de associação, porém, sua origem não é Curitiba, e sim São José dos Pinhais, local onde já atua com razoável inserção.

Isto reforça o caráter de “tendência” ao qual está sujeito este segmento do mercado, não devendo ser uma grande surpresa se no futuro próximo tal tendência se transformar numa “mega-tendência”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBADE, E. B. *Cooperação Interorganizacional e Arranjos Produtivos Locais*. Curitiba, 2005. 149 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- CÁRDENAS, L. Q.; LOPES, F. D. *A formação de alianças estratégicas: uma análise teórica a partir da teoria da dependência de recursos e da teoria dos custos de transação*. *Cadernos EBAPE.BR*, Natal, v. 4, n. 2, p. 5-7, jun. 2006.
- CARVALHO, F. J. C. de et al. *Economia monetária e financeira*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 1998.
- DIAS, M. L. de P.; SZAPIRO, M. H. de S. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DORNBUSCH, R.; FISCHER S. *Macroeconomia*. 5. ed. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- FRANK, R. H. *Microeconomia e comportamento*. 3. ed. Portugal: MCGraw-Hill, 1997.
- HELLER, C. *Economia da Inovação tecnológica*. São Paulo: Hucitec: Ordem dos Economistas do Brasil, 2006.
- KON, A. *Economia industrial*. São Paulo: Nobel, 1994.
- KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R.S.; BALLACHEY, E. L. *O indivíduo na sociedade: um manual de psicologia social*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1973.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Campinas, SP: Unicamp, 2005.
- PESSALI, H. F. *Teoria dos custos de transação: uma avaliação à luz de diferentes correntes do pensamento econômico*. Curitiba, 1998. 153 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

- PINDYCK, R. S.; RUBINFELD D. L. *Microeconomia*. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1994.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- POSSAS, M. L. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- POSSAS, S. *Economia da Inovação tecnológica*. São Paulo: Hucitec: Ordem dos Economistas do Brasil, 2006.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Zahar Editores, edição brasileira, 1984.
- SIMON, H. *Models of Man*. New York: Jonh Wiley, 1957.
- _____. *Comportamento administrativo*. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- SIMONSEN, M. H. *Teoria microeconômica*. vol. 2; 3. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1988.
- TAMASCIA, E. A evolução das redes associativas no mercado de varejo farmacêutico do Brasil: determinantes e tendências. In: SEMINÁRIO NACIONAL DOS PEQUENOS E MÉDIOS PROPRIETÁRIOS DE FARMÁCIAS NO BRASIL, 1., 2006, São Paulo. *Segmentação do varejo farmacêutico no Brasil*. São Paulo: Abrafarma, Departamento de Estudos e Pesquisas Mercadológicas, 2006. p. 4-23.
- THOMPSON, A. A.; FORMBY, J. P. *Microeconomia da firma: teoria e prática*. 6. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- WILLIAMSON, O. E. *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press, 1975.
- WINTER, S. G.; WILLIAMSON, O. E. *The Nature of the Firm: origins, evolution and Development*. Oxford University Press, 1993.
- YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. *Alianças estratégicas*. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1996.

PESQUISA CONJUNTURAL DO COMÉRCIO [da] Federação do Comércio do Paraná.
Curitiba, 2006.

6 SUMÁRIO DOS ANEXOS

ANEXO I	-	Recomendação Administrativa.....	80
		(pelo Ministério Público Estadual)	
ANEXO II	-	Termo de Ajustamento de Conduta.....	88
		(pela Coordenaria Estadual de Proteção e Defesa do Consumidor)	
ANEXO III	-	Relatório de Estabelecimentos Ativos em Curitiba – 1999-2006.....	99
ANEXO IV	-	Entrevistas.....	100

Em branco

(Reconhecido pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social)

Rua Vicente Machado, 320 - Conj.s 101/102 - 1.º Andar - Fone: 322-9434 Fax: 222-6719
CEP 80420-010 CURITIBA PARANÁ**RECOMENDAÇÃO ADMINISTRATIVA**

O SINDIFARMA – P.R. participou de reuniões no Ministério Público Estadual, referente a inúmeros problemas relacionados ao comércio farmacêutico.

Destas reuniões, o Ministério Público Estadual entendeu que deveria ser feita uma Recomendação Administrativa, aonde está sendo informando o n.º das Leis e sua localização, como também A Recomendação, que está descrevendo de forma clara e objetiva, de como o comércio farmacêutico deverá proceder em relação a publicidade e venda de medicamentos no Estado do Paraná.

Participaram destas reuniões, o Conselho Regional de Farmácia do Paraná, Conselho Regional de Medicina do Paraná, Secretaria Municipal de Saúde de Curitiba, Secretaria Estadual de Saúde do Estado do Paraná, PROCON, SINDIFARMA – P.R. e Ministério Público do Paraná. Todas estas Entidades assinaram esta recomendação, cuja cópia os senhores estão recebendo em anexo. E todas estas Entidades entenderam que o comércio farmacêutico tem que cumprir o seu objetivo, que é atender o consumidor de forma ética, sem os procedimentos absurdos que temos assistido nos últimos 6 meses, por estabelecimentos farmacêuticos em Curitiba e Região Metropolitana.

O SINDIFARMA – P.R. está sugerindo que todas as farmácias de Curitiba e do Paraná obedeçam esta Recomendação, para que não sejam alvo de fiscalização, que venha gerar penalidades prejudicando o seu estabelecimento.

Edenir Zandoná Júnior

Presidente do Sindifarma – P.R.



MINISTÉRIO PÚBLICO

do Estado do Paraná

Ofício n.º 0203/2006
PIP 383/2005)

Curitiba, 24 de fevereiro de 2006.

Prezado Senhor

Cumprimentando-o, remeto a Vossa Senhoria a Recomendação Administrativa, proveniente desta Promotoria de Justiça de Defesa do Consumidor, objetivando o cumprimento da legislação consumerista, bem como as Resoluções da ANVISA e as normas destinadas aos médicos e farmacêuticos.

Na oportunidade, renovo protestos de consideração e apreço.



Maximiliano Ribeiro Deliberador

Promotor de Justiça

Ilustríssimo Senhor
EDENIR ZANDONÁ JUNIOR
MD. Presidente do SINDIFARMA
Rua Vicente Machado nº 320, cjo 101/102 – 1º andar
Nesta Capital
80420-010
rl



MINISTÉRIO PÚBLICO

do Estado do Paraná

RECOMENDAÇÃO ADMINISTRATIVA

AUTOR:

Centro de Apoio Operacional das Promotorias de Justiça de Defesa do Consumidor e Promotoria de Justiça de Defesa do Consumidor de Curitiba.

DESTINATÁRIOS:

Conselho Regional de Medicina, Conselho Regional de Farmácia e Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos, todos do Estado do Paraná.

- 1) Considerando o contido no artigo 129 e incisos da Constituição Federal, artigo 26, inciso I da Lei 8.625/93 (Lei Orgânica do Ministério Público), artigo 58 e seguintes e 68, inciso V da Lei Complementar Estadual 85/99;
- 2) Considerando que a Constituição Federal estabelece no inciso XXXII do seu artigo 5º que o Estado promoverá, na forma da lei, a defesa do consumidor;

JA



MINISTÉRIO PÚBLICO

do Estado do Paraná

- 3) **Considerando** que a Lei 8.078/90, que instituiu o Código de Proteção e Defesa do Consumidor, estabeleceu as normas de ordem pública e interesse social em atenção ao supracitado dispositivo constitucional;
- 4) **Considerando** o contido na Lei 9.294/96, na Portaria 344/98 da Secretaria de Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde, nas Resoluções 102/2000 e 199/2004, ambas da Diretoria Colegiada da Agência Nacional de Vigilância Sanitária;
- 5) **Considerando** a Resolução CFM 1246/88, o Decreto Lei 20931/32, a Lei 5991/73 e as Resoluções CFF 357/01 e 417/04;
- 6) **Considerando** o contido nos incisos I, II e IV do artigo 6º, do Código de Defesa do Consumidor, que estabelecem como direitos básicos do Consumidor, em resumo, a proteção da vida e da saúde no fornecimento de produtos e serviços considerados perigosos ou nocivos; a educação e divulgação sobre o consumo adequado dos produtos e serviços, assegurada a liberdade de escolha; a proteção contra a publicidade abusiva, métodos comerciais coercitivos ou desleais bem como práticas e cláusulas abusivas ou impostas no fornecimento de produtos ou serviços;



MINISTÉRIO PÚBLICO

do Estado do Paraná

RECOMENDA-SE, com fundamento no artigo 27, parágrafo único, inciso IV, da lei 8.625/93, que sejam alertados os profissionais inscritos nos respectivos Conselhos e os estabelecimentos sindicalizados, no que couber, o seguinte:

- 1) Que seja observado, com rigor, o contido no artigo 16, letra c, do Decreto Lei 20931/32, que veda ao médico indicar em suas receitas determinado estabelecimento farmacêutico para as aviar, ou dar consulta em local contíguo a estabelecimento farmacêutico, em circunstâncias que induzam, a juízo do Departamento Nacional de Saúde, à existência de quaisquer ligações com o mesmo;
- 2) Que seja observado, com rigor, o contido no artigo 98 da Resolução CFM 1246/88, que veda ao médico exercer a profissão com interação ou dependência de farmácia, laboratório farmacêutico, ótica ou qualquer organização destinada à fabricação, manipulação ou comercialização de produto de prescrição médica de qualquer natureza, exceto quando se tratar de Medicina do Trabalho.
- 3) Que seja observado, com rigor, o contido no artigo 13, inciso XXIV, da Resolução CFF 417/04, que veda ao farmacêutico exercer a Farmácia em integração com outras profissões.

DA



MINISTÉRIO PÚBLICO

do Estado do Paraná

concedendo vantagem, ou não, aos demais profissionais habilitados para direcionamento ao usuário, visando ao interesse econômico e ferindo o direito do usuário de livremente escolher o serviço e o profissional;

- 4) Que seja observado, com rigor, o contido no **artigo 34 da Portaria 344/98 (redação de 01/02/99)**, que veda a dispensação e o comércio de substâncias constantes nas listas do regulamento e de suas atualizações, bem como os seus respectivos medicamentos, por sistema de reembolso postal e aéreo, e por oferta através de outros meios de comunicação, mesmo com receita médica (exceção: anti-retrovirais);
- 5) Que seja observado, com rigor, o contido nos respectivos registros dos medicamentos junto à ANVISA, notadamente no item "RESTRIÇÃO DE USO". Faz-se necessário nestes casos que, tratando-se de medicação vendida **sob prescrição médica**, o farmacêutico responsável realize a prévia conferência do receituário, conforme disposto no artigo 35 da Lei 5991/73 e no artigo 21 da Resolução CFF 357/01, para que somente então seja efetivada a transação comercial e de consequência a entrega do produto.
- 6) Que seja observado, com rigor, o contido no artigo 10, incisos I e III da RDC 102/2001, que veda na propaganda, publicidade e



MINISTÉRIO PÚBLICO

do Estado do Paraná

promoção de medicamentos, o estímulo ou indução de uso indiscriminado dos medicamentos "sem exigência de prescrição", assim como a promoção ou organização de concursos, as promessas ou oferecimento de bonificações financeiras ou prêmios condicionados à venda de medicamentos;

- 7) Que seja observado, com rigor, o contido no artigo 13. da RDC 102/2001, que veda qualquer tipo de propaganda, publicidade ou promoção, ao consumidor final, dos medicamentos "sob prescrição";

- 8) Que seja observado, com rigor, o contido nos artigos 1º e 2º da RDC 199/2004, que permite às farmácias e drogarias a afixação dos preços dos medicamentos nos locais internos dos estabelecimentos, visíveis ao público em geral, bem como a sua divulgação por qualquer outro meio, desde que esta tenha por objetivo único garantir aos cidadãos acesso a informações de diferentes preços praticados, e desde que esta divulgação seja realizada por meio de listas de preços, nas quais deverão constar o nome comercial do produto, a denominação comum brasileira e denominação comum internacional (DCD e DCI), a concentração, o preço, a apresentação e o número de registro dos itens listados na Agência Nacional de Vigilância Sanitária, sendo vedada, ainda, a utilização de designações, nomes geográficos, símbolos, figuras, desenhos, logomarcas, slogans,

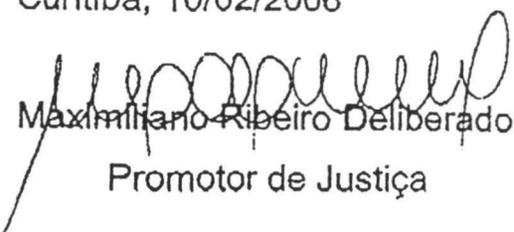


MINISTÉRIO PÚBLICO

do Estado do Paraná

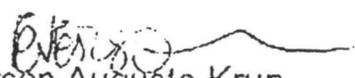
nomes dos fabricantes e quaisquer argumentos de cunho publicitários dos produtos (exceção: medicamentos genéricos, quanto à inserção do nome de seu fabricante);

Curitiba, 10/02/2006


Maximiliano Ribeiro Deliberador
Promotor de Justiça

Hélcio Bertolozzi Soares
Presidente do CRM/PR

Dr. Gerson Zafalon Martins
Presidente em Exercício 


Everson Augusto Krun
Presidente do CRF/PR


Luiz Armando Erthal

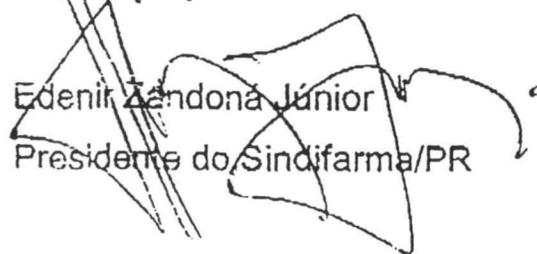
Diretor de Vigilância e Pesquisa da SESA
Secretaria Municipal da Saúde
Centro de Saúde Ambiental

Moacir Gerolamo

Diretor do Centro de Saúde Ambiental da SMS


Adacir Ormario Tulio

Coordenador do Procon/PR


Edemar Zandoná Júnior

Presidente do Sindifarma/PR



PROCON - PR
COORDENADORIA ESTADUAL DE PROTEÇÃO
E DEFESA DO CONSUMIDOR



TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA

Pelo presente instrumento, a **COORDENADORIA ESTADUAL DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR – PROCON/PR**, situada na Alameda Cabral, nº 184, Centro, Curitiba/PR, CEP: 80.410-210, neste ato representada pelo Ilustríssimo Senhor Coordenador **Sr. Algaci Ormário Túlio**, conforme disposto no § 6º do Artigo 113 da Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, combinado com o Artigo 6º do Decreto no 2.181, de 20 de março de 1997, que regulamentou o Código de Defesa do Consumidor aqui denominado **COMPROMITENTE** e doravante denominado **COMPROMISSÁRIO** o **SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS DO ESTADO DO PARANÁ**, com sede na rua Vicente Machado nº 32, conjuntos 101/102, 1º andar, centro, Curitiba/PR, CEP: 80.420-010, neste ato representado por seu Representante Legal, devidamente habilitado, conforme documento procuratório acostado ao feito principal, o Sr. **Edenir Zandoná Júnior**, com poderes para subscrever o presente Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta, têm entre si justo e acertado o seguinte:



PROCON - PR

COORDENADORIA ESTADUAL DE PROTEÇÃO
E DEFESA DO CONSUMIDORGOVERNO DO
PARANÁ

A - Considerando o teor da manifestação de vontade firmada pelo COMPROMISSÁRIO, nos termos da Ação Civil Pública, autos 644/2005, em trâmite perante a 2ª Vara Cível da comarca de Curitiba/PR, via da qual expressa formalmente a intenção de corrigir a publicidade existente na relação de consumo objeto da referida demanda judicial, adotando as mesmas providências para os demais casos semelhantes, e

B - Considerando, que a fase na qual tramita o mencionado processo judicial admite o ajustamento da conduta, diante da norma de proteção e defesa do consumidor, não se tendo apreciado ou firmado qualquer julgamento de mérito;

C – Considerando o que dispõe o artigo 37, §2º do Código de Defesa do Consumidor, que proíbe a publicidade enganosa ou abusiva;

D – Considerando, que o medicamento não deve ser entendido como um produto de consumo qualquer, não sendo incluído, portanto, na lógica do livre mercado e, principalmente, que a publicidade agressiva pode gerar uma demanda superior às reais necessidades de consumo destes medicamentos;



PROCON - PR
COORDENADORIA ESTADUAL DE PROTEÇÃO
E DEFESA DO CONSUMIDOR



GOVERNO DO
PARANÁ

RESOLVEM, a **COORDENADORIA ESTADUAL DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR – PROCON/PR**, e **SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS DO ESTADO DO PARANÁ**, neste ato representando toda a categoria econômica de sua base territorial, em consonância com o disposto § 6º do Artigo 113 da Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, combinado com o Artigo 6º do Decreto no 2.181, de 20 de março de 1977, que regulamentou o Código de Defesa do Consumidor, celebrar o presente **TERMO DE COMPROMISSO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA**, de conformidade com as Cláusulas e Condições seguintes:

1.) Da presunção legal

Cláusula primeira

A celebração deste Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta é admitida nas exatas disposições supracitadas, em qualquer fase do procedimento administrativo ou judicial, ou a qualquer tempo, não exigindo o exame de mérito.

2.) O objeto

Cláusula segunda



PROCON - PR

COORDENADORIA ESTADUAL DE PROTEÇÃO
E DEFESA DO CONSUMIDORGOVERNO DO
PARANÁ

Este Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta tem por objeto manter, preservar e proteger as relações de consumo contra práticas abusivas ou condutas que contrariem o Código de Defesa do Consumidor, neste específico caso, as relativas à PUBLICIDADE veiculada pelas farmácias representadas pelo ora COMPROMISSÁRIO, de modo a se estabelecer critérios à sua realização.

3.) Das obrigações

Cláusula terceira

O COMPROMISSÁRIO e seus representados assumem a obrigação de não mais divulgar qualquer mensagem ou publicidade de medicamento que não esteja de acordo com o presente Termo de Ajuste de Conduta.

Cláusula terceira

Os COMPROMITENTES comprometem-se a não adotarem qualquer medida judicial coletiva ou individual, de cunho civil, contra o Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos do Estado do Paraná e seus representados em caso de cumprimento do ora acordado.

Cláusula quarta



PROCON - PR

COORDENADORIA ESTADUAL DE PROTEÇÃO
E DEFESA DO CONSUMIDOR

92



GOVERNO DO
PARANÁ

O PROCON/PR poderá, a qualquer tempo, com a devida anuência dos signatários, diante de novas informações ou se assim as circunstâncias exigirem, retificar ou complementar este Termo de Ajuste de Conduta, determinando outras providências que se fizerem necessárias.

Cláusula quinta

Qualquer forma de publicidade, seja ela escrita, televisionada, radiofônica, outdoors, faixas, cartazes, encartes, entre outras, deverá identificar o valor claro do medicamento anunciado, tendo como parâmetros o preço de fábrica e o preço de venda ao consumidor;

Cláusula sexta

Nos termos do artigo 6º, III do Código de Defesa do Consumidor, as informações de eventual desconto deverão ser de fácil visualização ao consumidor; de modo que fique claramente identificado o medicamento, suas características, quantidade, composição, o seu preço anterior e preço pelo qual será vendido.

Exemplo:

Nome do Produto: Cataflan

Miligramagem: 50 mg

Apresentação: Caixa com 20 drágeas

DCB ou DCI – Diclofenaco Potássico

Preço máximo ao consumidor: de R\$ 17,75

Preço da Oferta: por R\$ 12,84



PROCON-PR
COORDENADORIA ESTADUAL DE PROTEÇÃO
E DEFESA DO CONSUMIDOR



GOVERNO DO
PARANÁ

Cláusula sétima

Tendo em vista o objeto do presente termo ter em de **publicidade** pertencente a medicamentos, fica vedado qualquer tipo de anúncio que, de alguma forma, incentive a auto-medicação, como por exemplo:

"COMPRE O QUE QUALQUER OFERTA";

"TODOS OS MEDICAMENTOS A PREÇO DE CUSTO";

"DESCONTOS DE ATÉ X POR CENTO".

Não obstante a isto, portanto, o seguinte anúncio: **DESCONTOS DE ATÉ 70%**, por exemplo.

a) Para evitar o anúncio de descontos em forma de porcentagem, este deverá esclarecer exatamente qual produto será abrangido pela promoção e qual o percentual de desconto aplicado ao referido medicamento, bem como o preço sem a concessão do desconto e com a aplicação desta.



PROCON - PR

COORDENADORIA ESTADUAL DE PROTEÇÃO
E DEFESA DO CONSUMIDORGOVERNO DO
PARANÁ

b) Se houver a veiculação de descontos para medicamentos de determinados laboratórios, como por exemplo, Laboratório Roche, Aché, Altana, entre outros, tal informação deverá ser antecipadamente repassada aos consumidores, sendo que cada produto, individualmente deverá apresentar claramente o seu preço, bem como seguir os requisitos das cláusulas 5ª e 6ª;

c) A forma de pagamento do medicamento deverá ser previamente informada aos consumidores, seja através de cheque, cartão de crédito, pagamento à vista entre outros.

d) Deverá ser disponibilizada a todos os consumidores, em local de fácil acesso e manuseio, a **Revista ABC FARMA**, onde consta a listagem de preços estabelecidos para o fornecedor e para o consumidor de medicamentos;

e) Fica proibido qualquer tipo de publicidade agressiva, que utilize espaços destinados à coletividade, como, por exemplo, calçadas, ou até mesmo que se utilize cartazes ou qualquer outro meio que venha a obstruir ou atrapalhar a circulação de pedestres.

f) Fica vedada qualquer publicidade ou promoção de medicamentos, o estímulo ou indução de uso indiscriminado dos mesmos que não possuem prescrição médica, bem como a promoção ou organização de concursos, as promessas ou oferecimento de bonificações financeiras ou prêmios condicionados à venda de medicamentos.



PROCON - PR
COORDENADORIA ESTADUAL DE PROTEÇÃO
E DEFESA DO CONSUMIDOR



Cláusula oitava

Se houver qualquer tipo de restrição com relação a determinada promoção de medicamento, por exemplo, promoção na venda de medicamentos somente para portadores de cartão fidelidade, tal restrição deverá ser devidamente informada com antecedência a todos os consumidores, através de publicidade ostensiva, com letras de tamanho proporcional aos demais, de forma que os consumidores a identifiquem imediatamente.

Cláusula nona

As promoções deverão ser obedecidas independentemente da forma de pagamento utilizada;

Cláusula décima

A não execução do compromisso previsto nas cláusulas anteriores, facultará ao PROCON, a imediata execução judicial do presente título, sem prejuízo das penas administrativas porventura cabíveis.

Cláusula décima primeira

Este título executivo não inibe ou restringe, de forma alguma, as ações de controle, monitoramento e fiscalização de qualquer órgão público, nem limita ou impede o exercício, por ele, de suas atribuições e prerrogativas legais e regulamentares.



PROCON - PR

COORDENADORIA ESTADUAL DE PROTEÇÃO
E DEFESA DO CONSUMIDOR

Cláusula décima primeira

O COMPROMISSÁRIO assume as obrigações aqui estabelecidas em seu nome, mas não de seus representados. Todavia, tem o compromisso de, mediante o fomento de ações sinérgicas e integradas entre os partícipes, buscar potencializar os resultados almejados no presente instrumento.

Cláusula décima segunda

O COMPROMISSÁRIO e seus representados, deverão prestar todas as informações que lhe forem requisitadas pelas autoridades durante o período de vigência deste Termo de Compromisso, no prazo de 15 (quinze) dias a contar da data da solicitação.

Fica o COMPROMISSÁRIO informado de que, no caso de não apresentação dos documentos ou das informações requisitadas na forma deste Instrumento, caberá a fixação de multa como prevista na Lei no 8.078/90, sem prejuízo de outras disposições legais.

Cláusula décima terceira

Os Procedimentos Administrativos, objetos deste Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta, ficarão suspensos durante o período de vigência deste Compromisso, sem qualquer discussão de mérito, tendo continuidade se o COMPROMISSÁRIO e/ou seus representados deixar de cumprir quaisquer das obrigações aqui



estabelecidas, sem prejuízo da execução judicial "ex vi" do disposto no § 6o do Artigo 113 da Lei no 8.078/90.

O descumprimento das obrigações assumidas neste Termo, será apurado mediante processo regular, assegurado ao COMPROMISSÁRIO, o amplo direito de defesa.

Cláusula décima quarta

Pelo descumprimento das obrigações assumidas neste Termo de Compromisso o COMPROMISSÁRIO e/ou seus representados, ficarão sujeitos, individualmente, à multa diária no valor de 5.000 (cinco mil) Unidades Fiscais de Referência – UFIR's, ou padrão superveniente, podendo, ainda, serem alcançadas por qualquer das condições previstas nos incisos do § 3o do Artigo 6º do Decreto no 2.181/97.

Cláusula décima quinta

As obrigações pactuadas neste Instrumento serão rigorosamente cumpridas pelo COMPROMISSÁRIO e seus representados, uma vez que expressa a sua vontade coadunada aos ditames legais, estabelecendo-se prazo indeterminado ao presente compromisso.

Cláusula décima sexta



PROCON - PR

COORDENADORIA ESTADUAL DE PROTEÇÃO
E DEFESA DO CONSUMIDORGOVERNO DO
PARANÁ

Este Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta será publicado, em sua íntegra, no Diário Oficial da União, para que surta seus legais e jurídicos efeitos.

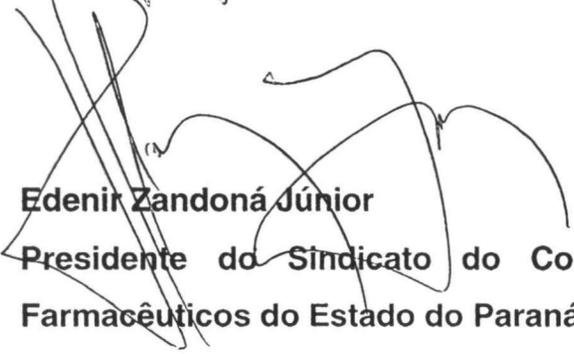
E, por estarem de acordo, assinam o presente Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta, em três vias de igual teor e forma, sendo uma via entregue a todos os signatários e a outra via juntada ao Processo Judicial a ele referente, e em outros, se impulsionados com o mesmo objeto.

Curitiba, 28 de março de 2006.



Algaci Ormário Túlio

Coordenador do Procon/PR



Edenír Zandoná Júnior

**Presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Produtos
Farmacêuticos do Estado do Paraná**



Ofício GER n.º 063/2006

Curitiba, 08 de novembro de 2006.

Ediney Bento Rodrigues

Prezado Senhor:

Informamos o número de estabelecimentos ativos no município de Curitiba registrados neste Conselho Regional de Farmácia do Estado do Paraná, nos seguintes anos:

1999 - 746

2000 - 769

2001 - 796

2002 - 771

2003 - 746

2004 - 774

2005 - 802

2006 - 810 (até o mês de outubro)

Certos de que tais informações lhes serão úteis, subscrevemo-nos.

Atenciosamente,


Farm. Sérgio Satoru Mori
Gerente Geral do CRF-PR

ANEXO IV
TRABALHO DE MONOGRAFIA
A ESTRUTURA DE MERCADO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE FARMÁCIAS DE
CURITIBA

Empresa: FARMÁCIAS DROGAMED

01) Sob que sistema de cooperação se desenvolvem os negócios da empresa, ou seja, franquia, rede, associação, etc?

REDE.

02) Quando se iniciaram as atividades comerciais desta empresa na cidade de Curitiba?

1979.

03) A partir do ano de início, qual a periodicidade de abertura de novas unidades com a marca?

INDEFINIDA.

04) Qual a evolução da marca/empresa desde a abertura até a data atual? (seria muito importante indicar a quantidade de unidades a cada ano, a partir do início das atividades)

MANTEM A MÉDIA DE 73 UNIDADES, SENDO 62 UNIDADES NA CIDADE DE CURITIBA.

05) Qual a estratégia da empresa (marca) para os próximos 5 e 10 anos? A empresa pretende ocupar que posição no mercado neste espaço de tempo?

INFORMAÇÃO SIGILOSA.

06) As relações de trabalho, propaganda, compras, marketing, entre outras, são integradas, ou ficam a cargo exclusivo das unidades?

SÃO INTEGRADAS NA ESTRATÉGIA DA REDE.

07) Do total de unidades existentes na cidade de Curitiba sob a marca, quantas são decorrentes de investimento direto, ou seja, construção ou aquisição do prédio para instalação da farmácia e quantas são fruto da incorporação de uma unidade concorrente?

INFORMAÇÃO SIGILOSA.

a) construção ou aquisição de prédio: (___) unidades.

b) aquisição/incorporação de unidade concorrente: (___) unidades.

c) não aplicável por se tratar de franquia/associação: (___)

08) Recentemente a rede 'Ultramed' encerrou suas atividades em Curitiba. Houve aquisição de alguma loja daquela rede, e que ora funcione sob o controle de sua

empresa? Se sim, quantas? (favor considerar esta quantidade no item 'b' da questão anterior)

NÃO.

ANEXO IV
 TRABALHO DE MONOGRAFIA
 A ESTRUTURA DE MERCADO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE FARMÁCIAS DE
 CURITIBA

Empresa: FARMÁCIAS DROGANOSTRA

01) Sob que sistema de cooperação se desenvolvem os negócios da empresa, ou seja, franquia, rede, associação, etc?

Associação.

02) Quando se iniciaram as atividades comerciais desta empresa na cidade de Curitiba?

Julho de 2003.

03) A partir do ano de início, qual a periodicidade de abertura de novas unidades com a marca?

Indeterminado.

04) Qual a evolução da marca/empresa desde a abertura até a data atual? (seria muito importante indicar a quantidade de unidades a cada ano, a partir do início das atividades)

Ano 2003 > 11 lojas Ano 2004 > 17 lojas Ano 2005 > 20 lojas

05) Qual a estratégia da empresa (marca) para os próximos 5 e 10 anos? A empresa pretende ocupar que posição no mercado neste espaço de tempo?

Não há definição quanto à posição. A meta é fortalecer a marca com novas adesões.

06) As relações de trabalho, propaganda, compras, marketing, entre outras, são integradas, ou ficam a cargo exclusivo das unidades?

Excetuando compras, todos os demais processos são negociados por uma equipe.

As compras são exclusivas de cada loja, respeitando-se o limite mínimo da quota individual.

07) Do total de unidades existentes na cidade de Curitiba sob a marca, quantas são decorrentes de investimento direto, ou seja, construção ou aquisição do prédio para instalação da farmácia e quantas são fruto da incorporação de uma unidade concorrente?

a) construção ou aquisição de prédio: (___) unidades.

b) aquisição/incorporação de unidade concorrente: (___) unidades.

c) não aplicável por se tratar de franquia/associação: (x)

08) Recentemente a rede 'Ultramed' encerrou suas atividades em Curitiba. Houve aquisição de alguma loja daquela rede, e que ora funcione sob o controle de sua empresa? Se sim, quantas? (favor considerar esta quantidade no item 'b' da questão anterior)

Não.

ANEXO IV
 TRABALHO DE MONOGRAFIA
 A ESTRUTURA DE MERCADO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE FARMÁCIAS DE
 CURITIBA

Empresa: FARMAIS

01) Sob que sistema de cooperação se desenvolvem os negócios da empresa, ou seja, franquia, rede, associação, etc?

Franquia

02) Quando se iniciaram as atividades comerciais desta empresa na cidade de Curitiba?

1994

03) A partir do ano de início, qual a periodicidade de abertura de novas unidades com a marca?

?????

04) Qual a evolução da marca/empresa desde a abertura até a data atual? (seria muito importante indicar a quantidade de unidades a cada ano, a partir do início das atividades)

?????

05) Qual a estratégia da empresa (marca) para os próximos 5 e 10 anos? A empresa pretende ocupar que posição no mercado neste espaço de tempo?

Estamos hoje com 600 lojas, nosso objetivo é alcançar 1.000 nos próximos 5 anos.

06) As relações de trabalho, propaganda, compras, marketing, entre outras, são integradas, ou ficam a cargo exclusivo das unidades?

As principais ações de Marketing são integradas, porém várias ações de Micro-marketing também são desenvolvidas nas próprias unidades.

07) Do total de unidades existentes na cidade de Curitiba sob a marca, quantas são decorrentes de investimento direto, ou seja, construção ou aquisição do prédio para instalação da farmácia e quantas são fruto da incorporação de uma unidade concorrente?

a) construção ou aquisição de prédio: (20%) unidades.

b) aquisição/incorporação de unidade concorrente: (80%) unidades.

c) não aplicável por se tratar de franquia/associação: (___)

08) Recentemente a rede 'Ultramed' encerrou suas atividades em Curitiba. Houve aquisição de alguma loja daquela rede, e que ora funcione sob o controle de sua

empresa? Se sim, quantas? (favor considerar esta quantidade no item 'b' da questão anterior)

Não.

ANEXO IV
 TRABALHO DE MONOGRAFIA
 A ESTRUTURA DE MERCADO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE FARMÁCIAS DE
 CURITIBA

Empresa: HIPERFARMA

01) Sob que sistema de cooperação se desenvolvem os negócios da empresa, ou seja, franquia, rede, associação, etc?

Associação.

02) Quando se iniciaram as atividades comerciais desta empresa na cidade de Curitiba?

Em 13 de agosto de 1998.

03) A partir do ano de início, qual a periodicidade de abertura de novas unidades com a marca?

Indeterminado. Processo livre, de acordo com o interesse de novos empresários ingressarem na associação. Evidentemente, há um processo de análise e aprovação.

04) Qual a evolução da marca/empresa desde a abertura até a data atual? (seria muito importante indicar a quantidade de unidades a cada ano, a partir do início das atividades)

Em termos de unidades não existem registros. No tocante a faturamento, as unidades associadas passaram de uma média de R\$ 30.000,00/mês em 2003 para uma média de R\$ 55.000,00/mês em 2006.

05) Qual a estratégia da empresa (marca) para os próximos 5 e 10 anos? A empresa pretende ocupar que posição no mercado neste espaço de tempo?

A associação possui objetivos específicos quanto à sua participação de mercado. Em dezembro/05 ocupava a 8ª colocação em faturamento. Todo o trabalho, nesse sentido, está voltado para galgar a 5ª colocação em dezembro/06. Para os próximos 5 anos deseja-se ocupar a 2ª posição, atingindo o ápice nos próximos 10 anos.

Como forma de viabilizar tal estratégia, três são os caminhos principais a serem trilhados:

- | | |
|---|----------|
| 1º) profissionalização das unidades; | } 5 anos |
| 2º) maior capacidade de investimento em marketing e; | |
| 3º) expansão em número de unidades para obter maior visibilidade >10 anos | |

06) As relações de trabalho, propaganda, compras, marketing, entre outras, são integradas, ou ficam a cargo exclusivo das unidades?

Compras: união dos compradores, sob compromisso de ambas as partes em obedecer a um contrato estipulado.

Marketing: organização central com autonomia para atividades individuais, de acordo com a agressividade de cada região da cidade e desde que isto não comprometa a imagem da associação.

07) Do total de unidades existentes na cidade de Curitiba sob a marca, quantas são decorrentes de investimento direto, ou seja, construção ou aquisição do prédio para instalação da farmácia e quantas são fruto da incorporação de uma unidade concorrente?

a) construção ou aquisição de prédio: (___) unidades.

b) aquisição/incorporação de unidade concorrente: (___) unidades.

c) não aplicável por se tratar de franquia/associação: (_x_)

08) Recentemente a rede 'Ultramed' encerrou suas atividades em Curitiba. Houve aquisição de alguma loja daquela rede, e que ora funcione sob o controle de sua empresa? Se sim, quantas? (favor considerar esta quantidade no item 'b' da questão anterior)

Não.

ANEXO IV
TRABALHO DE MONOGRAFIA
A ESTRUTURA DE MERCADO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE FARMÁCIAS DE
CURITIBA

Empresa: MAXIFARMA

01) Sob que sistema de cooperação se desenvolvem os negócios da empresa, ou seja, franquia, rede, associação, etc?

Iniciamos com associativismo e hoje também franquias.

02) Quando se iniciaram as atividades comerciais desta empresa na cidade de Curitiba?

Setembro/1993

03) A partir do ano de início, qual a periodicidade de abertura de novas unidades com a marca?

Como era associativismo, nos primeiros anos foram abertas, como fechadas, várias lojas por passar por período de adaptação.

04) Qual a evolução da marca/empresa desde a abertura até a data atual? (seria muito importante indicar a quantidade de unidades a cada ano, a partir do início das atividades)

Nosso objetivo não é crescer em número de lojas, e sim em qualidade de lojas...

05) Qual a estratégia da empresa (marca) para os próximos 5 e 10 anos? A empresa pretende ocupar que posição no mercado neste espaço de tempo?

Manter-se em destaque no mercado propagando a qualidade no atendimento...

06) As relações de trabalho, propaganda, compras, marketing, entre outras, são integradas, ou ficam a cargo exclusivo das unidades?

Possui as duas situações. Negociações e marketing para a rede, e também é negociado marketing e compras loja a loja... dependendo do que se trata...

07) Do total de unidades existentes na cidade de Curitiba sob a marca, quantas são decorrentes de investimento direto, ou seja, construção ou aquisição do prédio para instalação da farmácia e quantas são fruto da incorporação de uma unidade concorrente?

a) construção ou aquisição de prédio: (___) unidades.

b) aquisição/incorporação de unidade concorrente: (___) unidades.

c) não aplicável por se tratar de franquia/associação: (_x_)

08) Recentemente a rede 'Ultramed' encerrou suas atividades em Curitiba. Houve aquisição de alguma loja daquela rede, e que ora funcione sob o controle de sua empresa? Se sim, quantas? (favor considerar esta quantidade no item 'b' da questão anterior)

Não, nenhuma...

ANEXO IV
TRABALHO DE MONOGRAFIA
A ESTRUTURA DE MERCADO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE FARMÁCIAS DE
CURITIBA

Empresa: DROGARIAS NISSEI

01) Sob que sistema de cooperação se desenvolvem os negócios da empresa, ou seja, franquia, rede, associação, etc?

A empresa é uma Ltda com um único proprietário.

02) Quando se iniciaram as atividades comerciais desta empresa na cidade de Curitiba?

1986.

03) A partir do ano de início, qual a periodicidade de abertura de novas unidades com a marca?

Variou muito... mais lento no início, mais freqüente no início desta década e agora são em torno de 7 por ano.

04) Qual a evolução da marca/empresa desde a abertura até a data atual? (seria muito importante indicar a quantidade de unidades a cada ano, a partir do início das atividades)

Hoje temos 80 lojas - não tenho de memória dados ano a ano, mas considere a resposta anterior.

05) Qual a estratégia da empresa (marca) para os próximos 5 e 10 anos? A empresa pretende ocupar que posição no mercado neste espaço de tempo?

Aqui precisaria de um trabalho à parte para responder. Mas basicamente nossa estratégia é a revolução/transformação do mercado de farmácia. É deixar de ser vendedor de "caixinhas" de remédio para ser prestador de serviços de saúde, beleza, qualidade de vida. Assim estamos procedendo e basta visitar uma de nossas lojas para constatar. Hoje somos líderes em faturamento e em share nos mercados onde atuamos. Nossa intenção é ir para outros mercados e conquistar espaço. Quais outros mercados? Estamos avaliando através de pesquisas quantitativas e qualitativas já em andamento. Daqui a 5 anos queremos ter nossa área de abrangência aumentada dos atuais 150 quilômetros de raio para 450 km. Daqui a 10 anos queremos ter uma área de abrangência de 1.000 km de raio.

06) As relações de trabalho, propaganda, compras, marketing, entre outras, são integradas, ou ficam a cargo exclusivo das unidades?

São integradas.

07) Do total de unidades existentes na cidade de Curitiba sob a marca, quantas são decorrentes de investimento direto, ou seja, construção ou aquisição do prédio para instalação da farmácia e quantas são fruto da incorporação de uma unidade concorrente?

Apenas 15% são incorporação de concorrentes.

a) construção ou aquisição de prédio: (_68_) unidades.

b) aquisição/incorporação de unidade concorrente: (_12_) unidades.

c) não aplicável por se tratar de franquia/associação: (___)

08) Recentemente a rede 'Ultramed' encerrou suas atividades em Curitiba. Houve aquisição de alguma loja daquela rede, e que ora funcione sob o controle de sua empresa? Se sim, quantas? (favor considerar esta quantidade no item 'b' da questão anterior)

Sim, 2 lojas - Champagnat e Araucária.

ANEXO IV
TRABALHO DE MONOGRAFIA
A ESTRUTURA DE MERCADO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE FARMÁCIAS DE
CURITIBA

Empresa: FARMÁCIAS PAGUE MENOS

01) Sob que sistema de cooperação se desenvolvem os negócios da empresa, ou seja, franquia, rede, associação, etc?

Rede de Farmácias de capital aberto (S/A).

02) Quando se iniciaram as atividades comerciais desta empresa na cidade de Curitiba?

A primeira loja inaugurada em Curitiba foi em novembro de 2003.

03) A partir do ano de início, qual a periodicidade de abertura de novas unidades com a marca?

As 9 lojas foram abertas nos 14 primeiros meses.

04) Qual a evolução da marca/empresa desde a abertura até a data atual? (seria muito importante indicar a quantidade de unidades a cada ano, a partir do início das atividades)

Não temos a participação local (market share), mas o primeiro ano foi difícil, pois a marca Pague Menos, no mercado de Curitiba, era fortemente associada à rede de calçados e ainda hoje boa parte da população confunde, embora em menor escala. O 2º ano é marcado por forte crescimento em vendas e conquista de clientes, o que continua até o momento.

05) Qual a estratégia da empresa (marca) para os próximos 5 e 10 anos? A empresa pretende ocupar que posição no mercado neste espaço de tempo?

No âmbito nacional a empresa tem como meta ter sua bandeira em todos os estados do Brasil nos próximos 5 anos. Já estamos em 17 estados e até o final do ano inauguraremos Goiás e em menos de 6 meses estaremos no Distrito Federal. No âmbito regional a empresa adota uma única estratégia que é esperar, pois o mercado de Curitiba é extremamente inconstante e é intensa a briga no "desconto" e o que está acontecendo é que tem redes se matando, como posso citar o exemplo da Ultramed que faliu e têm outras em situação financeira difícil. No momento há intervenção do Ministério Público quanto à publicidade e vamos ver até onde vai essa atitude. Não temos a ambição de ser a maior rede de farmácias de Curitiba/Paraná nesse período em número de lojas ou faturamento, mas temos como meta ter as lojas com maior venda por unidade de negócio nesse período.

06) As relações de trabalho, propaganda, compras, marketing, entre outras, são integradas, ou ficam a cargo exclusivo das unidades?

Propaganda, compras, marketing, contabilidade são atividades realizadas na matriz de Fortaleza. O escritório regional age estrategicamente no apoio e sinalização de oportunidades.

07) Do total de unidades existentes na cidade de Curitiba sob a marca, quantas são decorrentes de investimento direto, ou seja, construção ou aquisição do prédio para instalação da farmácia e quantas são fruto da incorporação de uma unidade concorrente?

Os pontos comerciais são alugados.

a) construção ou aquisição de prédio: (___) unidades.

b) aquisição/incorporação de unidade concorrente: (___) unidades.

c) não aplicável por se tratar de franquia/associação: (___)

08) Recentemente a rede 'Ultramed' encerrou suas atividades em Curitiba. Houve aquisição de alguma loja daquela rede, e que ora funcione sob o controle de sua empresa? Se sim, quantas? (favor considerar esta quantidade no item 'b' da questão anterior)

Não.