

# **PRESSÕES AMBIENTAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES DO VAREJO FARMACÊUTICO CURITIBANO**

**Nelson Yudi Hashimoto**

E-mail: [yudi@terra.com.br](mailto:yudi@terra.com.br)

Programa de Pós-Graduação em Administração  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PR / Brasil

**Valéria Silva da Fonseca**

E-mail: [vsdf@mais.sul.com.br](mailto:vsdf@mais.sul.com.br)

Programa de Pós-Graduação em Administração  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PR / Brasil

Recebido em 01/11/2006

Aprovado em 09/03/2009

Disponibilizado em 01/08/2009

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Editor: Luís Felipe Nascimento

Revista Eletrônica de Administração

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

## **RESUMO**

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa, efetuada com o objetivo de averiguar a influência da expansão da rede de farmácias Nissei na resposta estratégica de farmácias independentes localizadas em Curitiba, PR, no período 1998-2004. O método empregado foi o delineamento de levantamento, do tipo descritivo-interpretativo, com abordagem predominantemente qualitativa. A amostra foi composta por onze farmácias independentes situadas na região central da cidade e pelos estabelecimentos da rede de farmácias Nissei. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gerentes da rede de farmácias em exame e de entrevistas estruturadas com proprietários ou gerentes das farmácias independentes, além da consulta a documentos e informativos organizacionais, artigos publicados em jornais, revistas especializadas e páginas da Internet. O tratamento dos dados foi efetuado mediante o uso de técnicas de análise de conteúdo e de análise documental. Verificaram-se as respostas estratégicas pela identificação das ações estratégicas implementadas pelas farmácias independentes no período focalizado e classificação posterior delas com base na tipologia de Oliver (1991). Os resultados revelam que a expansão da rede de farmácias Nissei contribuiu para desencadear o isomorfismo mimético no setor, levando as farmácias independentes a formularem respostas estratégicas de compromisso, esquivança e, sobretudo, aquiescência, com o predomínio da tática de imitação.

**Palavras-chaves:** mudança ambiental; resposta estratégica; teoria institucional; isomorfismo mimético; setor de varejo farmacêutico.

PRESSÕES AMBIENTAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE DE  
ORGANIZAÇÕES DO VAREJO FARMACÊUTICO CURITIBANO

**ENVIRONMENTAL PRESSURES AND STRATEGIC RESPONSES: AN  
INVESTIGATION IN ORGANIZATIONS OF PHARMACEUTICAL RETAIL  
MARKET**

**ABSTRACT**

The objective of the present investigation is to verify the influence of expansion of the Nissei chain pharmacies in the strategic response of independent pharmacies located in Curitiba, PR, Brazil, in the period 1998-2004. The method used was a survey, of kind descriptive-interpretative, and qualitative approach. The sample was formed by eleven independent pharmacies located in the downtown of the city and by the pharmacies of Nissei chain. The data was obtained by means of semi-structured interviews made with the managers of Nissei chain pharmacies and structured interviews with owners or managers of independent pharmacies, besides the study of organizational documents and informatives, article published in newspapers, specialized magazines and internet home pages. The treatment of data was effectuated by means of the content analysis and documental analysis. This study examined the strategic responses through of identification of the strategic actions used by independent pharmacies, based in the Oliver's tipology (1991). The results revealed that the expansion of the Nissei chain pharmacies collaborated to unleash the mimetic isomorphism in the sector, made with that independent pharmacies adopted the strategic responses like compromise, avoid, and mainly acquiescence, with prevalence of the imitate tactic.

**Keywords:** environmental change; strategic response; institutional theory; mimetic isomorphism; pharmaceutical retail market.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor da saúde passa por sérias dificuldades em muitos países. No Brasil não é diferente. A concorrência no âmbito do varejo farmacêutico brasileiro, por exemplo, está acirrada. Nem sempre foi assim. Um exame mais cuidadoso da literatura especializada revela que as principais transformações no setor ocorreram na última década. Em Curitiba, em particular, mudanças significativas foram desencadeadas nesta época, principalmente pelo surgimento das redes de farmácias e sua proliferação em diversos locais da cidade.

Desde então, sem a elaboração de um planejamento adequado em anos anteriores, as farmácias independentes assistem as grandes redes, de propriedade de grupos locais, nacionais e até mesmo estrangeiros, alcançarem o domínio do mercado por meio da abertura de lojas maiores e mais modernas, da ofertas de novos produtos e serviços e da implementação de outras ações estratégicas para atingir o público em geral. Outra adversidade sofrida pelas farmácias independentes é a falta de experiência do responsável pela sua gestão. É o proprietário delas quem decide o rumo a ser seguido pelo estabelecimento; porém comumente elas são gerenciadas pelo farmacêutico, contrastando com as lojas em rede, dirigidas por profissionais especializados (MENDES, 2002; ARAGÃO, 2003; OLIVEIRA, 2003). Em face deste cenário cada vez mais competitivo, as farmácias independentes se deparam com a necessidade de agir rápida e constantemente para acompanhar as novas exigências de natureza mercadológica, tecnológica e legal, e assegurar a sua manutenção.

No aspecto conceitual, adotando-se como premissa que uma resposta estratégica é fruto de pressões contextuais, tem-se, conforme Oliver (1991), que as organizações podem responder estrategicamente a tais pressões de modos diferentes, de acordo com a sua capacidade interna e com os padrões socialmente institucionalizados em determinado campo de relações. Meyer e Rowan (1977) afirmam que as organizações respondem às exigências ambientais ajustando suas práticas às regras estabelecidas no ambiente institucional, em busca de legitimidade e aumento da sua capacidade de sobrevivência.

Os acontecimentos ocorridos no setor farmacêutico curitibano permitem inferir o desencadeamento de forças de natureza mimética, que levam as farmácias independentes a imitarem, na medida em que seus recursos permitem, as ações estratégicas implementadas com sucesso pelas grandes redes, para garantir legitimidade e suporte ambiental. Isto caracteriza a ideia de isomorfismo, um fenômeno que acarreta, ao longo do tempo, o processo de homogeneização das práticas organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

## PRESSÕES AMBIENTAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES DO VAREJO FARMACÊUTICO CURITIBANO

Com base em tais considerações é que se realizou uma pesquisa com o objetivo de verificar a influência da expansão da rede de farmácias Nissei na resposta estratégica das farmácias independentes localizadas em Curitiba, PR, no período de 1998 a 2004. Esta rede iniciou as suas atividades em 1986, com uma pequena loja. Em 1998, investiu no seu processo de expansão com a construção de vários estabelecimentos em diversos bairros da cidade, aproveitando a oportunidade de crescimento sinalizada pela junção de outras duas grandes redes de farmácias. Desde então ela se consolidou por meio da adoção de estratégias, que contribuíram para atingir as marcas atuais de 35% de participação no Estado do Paraná e de 60% no mercado curitibano, e que continuam a permitir a sua ampliação para outras localidades paranaenses, até mesmo com planos de entrada em Santa Catarina e em São Paulo (NISSEI..., 2001; CAMPOS, 2003; RIOS, 2008). Portanto, junto com outras redes de farmácias já instaladas em Curitiba, a Nissei pode ser considerada um exemplo de geradora de mudança ambiental significativa e um dos agentes principais das transformações ocorridas no varejo farmacêutico da cidade.

A importância deste estudo reside na possibilidade da sua contribuição para o esclarecimento do modo como as organizações enfrentam a instabilidade do ambiente, ocasionada pela pressão de exigências e de expectativas institucionais. O trabalho é pertinente também pela tentativa de verificar quais tipos de respostas estratégicas podem ser formuladas sob a perspectiva de ocorrência do isomorfismo mimético. Nesse sentido, os resultados encontrados se associam aos de outras pesquisas baseadas na tipologia desenvolvida por Oliver (1991), para melhor compreender a relação do ambiente com a estratégia das organizações na ótica da teoria institucional. Além disso, a maioria das investigações realizadas acerca da implementação de ações estratégicas no setor da saúde foi conduzida em indústrias farmacêuticas e em organizações hospitalares, justificando a necessidade de se examinar outro tipo de organização atuante nesta área, qual seja, a farmácia, e do ponto de vista de um quadro de referência conceitual diverso daqueles adotados, frequentemente fundamentados nos preceitos da abordagem da escolha estratégica.

Na sequência do presente trabalho se discutem ambiente e estratégia das organizações, com ênfase na definição de respostas estratégicas à luz da abordagem institucional. Logo após são apresentados os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento da pesquisa e os resultados alcançados a partir da análise das características do setor varejista farmacêutico no contexto brasileiro, regional e local, da atuação da rede de farmácias Nissei e

dos objetivos e das respostas estratégicas das farmácias independentes no período delimitado. Por último são feitas considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

Na abordagem institucional o ambiente é considerado uma instância social, composta por relações entre organizações que produzem produtos e serviços semelhantes e por aquelas que estipulam regras de funcionamento e de alcance de legitimidade. Logo, para os seus adeptos, as organizações estão imersas no ambiente, do qual retiram e concomitantemente disseminam normas de atuação, sobretudo de caráter estratégico (SCOTT; MEYER, 1991; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002).

Por outro lado, eles afirmam que as atividades das organizações são orientadas por lógicas diversas, definidas conforme a sua inserção no ambiente técnico ou no ambiente institucional. As exigências do ambiente técnico são de natureza técnica e econômica, fazendo com que as organizações produzam e troquem bens e serviços no mercado, e sejam recompensadas pela eficiência e pela efetividade no seu fornecimento. As exigências do ambiente institucional são de natureza social e cultural, requerendo das organizações a conformação aos valores e às normas por ele difundidos para obtenção de apoio e de legitimidade (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Vale salientar que, segundo Scott e Meyer (1991), os ambientes técnico e institucional devem ser considerados como facetas de uma mesma dimensão contextual, e não tratados como mutuamente exclusivos, já que todas as organizações sofrem influência de ambos em maior ou menor grau.

A necessidade de obtenção de legitimidade remete à questão do isomorfismo, fenômeno que leva as ações e estruturas das organizações a se tornarem cada vez mais homogêneas quando elas são expostas ao mesmo conjunto de exigências ambientais, garantindo suas oportunidades de expansão e aumentando suas chances de sobrevivência. DiMaggio e Powell (1983) sugerem que o isomorfismo institucional pode ocorrer de três modos distintos e simultâneos. Em primeiro lugar, tem-se o isomorfismo coercitivo, que acontece quando organizações adotam práticas e ações semelhantes para se adaptarem as exigências formais e informais do Estado e de outras organizações das quais dependem, expressas em mecanismos de regulação como regras, leis e sanções sobre as suas atividades. O outro tipo de isomorfismo é mimético, e ocorre quando organizações imitam estratégias e práticas adotadas com sucesso por outras organizações, para reduzir o grau de incerteza

## PRESSÕES AMBIENTAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES DO VAREJO FARMACÊUTICO CURITIBANO

ambiental. Por fim, o isomorfismo normativo é caracterizado pela adoção de normas de atuação difundidas por instituições profissionais.

De acordo com Kondra e Hinings (1998), a conformidade às pressões institucionais depende do desempenho organizacional, das oportunidades e ameaças percebidas no ambiente e do seu poder de coerção. Por conseguinte, as transformações decorrentes reforçarão valores e regras já institucionalizados ou levarão à mudança nos padrões estabelecidos e à implementação de novas ações estratégicas pela organização.

Convém elucidar aqui a diferença entre os pressupostos que norteiam a visão institucionalista da estratégia e a abordagem da escolha estratégica. Nesta abordagem, clássica nos estudos organizacionais, predomina o princípio da ação racional-instrumental. Conforme tal princípio, formular uma estratégia exige selecionar determinados objetivos e práticas, ligados a um grupo de resultados intencionalmente estipulados para a resolução de problemas específicos, percorrendo uma cadeia de meios e fins a partir da maximização de informações, da alocação de recursos e do arranjo político (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002). Tal perspectiva, de natureza econômica, se caracteriza, assim, pelo “apego à análise racional, [pela] separação entre concepção e execução, e [pelo] compromisso com a maximização do lucro” (WHITTINGTON, 1993, p. 12). Nela supõe-se, ainda, que o ambiente é composto por um conjunto claro de forças e demandas, que requerem respostas adequadas ao posicionamento e à sobrevivência das organizações, além de serem conversíveis em vantagens mediante a concorrência (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Esta tradição racionalista, representada inicialmente por autores como Chandler (1962), Ansoff (1965) e Child (1972), foi bastante difundida durante décadas, e encontrou em Porter (1986) um dos seus expoentes principais. Em linhas gerais, ao se preocupar com a análise do comportamento de indústrias, Porter (1986) destaca que o ponto crucial da estratégia é permitir que a organização crie, de forma deliberada, uma posição única e valiosa no mercado em relação aos concorrentes, que possibilite aumentar a sua capacidade de influência ou de defesa contra as forças ambientais, para que elas atuem a seu favor. Para tanto, a organização pode implementar tipos diferentes de estratégias genéricas de competição, baseadas em liderança em custos, em diferenciação ou em enfoque, como forma de gerar uma vantagem competitiva.

No entanto, o resultado de diversas investigações tem demonstrado que os vieses cognitivos e a percepção e a interpretação das circunstâncias externas também são aspectos relevantes do processo, ao direcionarem a avaliação dos elementos ambientais. Deste modo, a

formulação da estratégia é menos produto da ação deliberada, consistindo na resposta da organização às pressões ambientais sob influência e orientação da cognição dos atores organizacionais (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980; SCHWENK, 1988; FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002).

Ratificando esta compreensão, Lawrence (1999) elaborou o conceito de estratégia institucional, definindo-a como padrões de ação usados para adequar os procedimentos organizacionais às práticas institucionalizadas no ambiente. Para ele a estratégia institucional não trata diretamente da obtenção de vantagem competitiva, mas da preservação e da transformação das regras e padrões institucionais no intuito de estabelecer um conjunto de condições favoráveis à organização. Para isso a estratégia institucional exige as habilidades de articular, garantir, defender e ordenar as práticas e formas organizacionais legitimadas ou, então, de influenciar as regras sociais. Portanto, diferentemente da abordagem da escolha estratégica, no âmbito da teoria institucional a formulação da estratégia pode ser entendida como fruto da conjugação de elementos culturais, cognitivos e sistêmicos em constante interação (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004).

As organizações desenvolvem estas habilidades respondendo estrategicamente às pressões ambientais que as afetam. Oliver (1991), em especial, conjugou premissas da teoria da dependência de recursos e da teoria institucional para conceber uma tipologia, expressa como um *continuum* de respostas estratégicas. Ela afirma que as organizações respondem às pressões ambientais em uma variação que pode ir da conformidade passiva até a resistência ativa às exigências do ambiente institucional no qual estão inseridas. Esta resposta pode ocorrer por meio da formulação das estratégias de aquiescência, compromisso, esquivança, desafio ou manipulação.

A aquiescência consiste no consentimento da organização às pressões institucionais por meio da adoção de táticas de hábito, imitação ou concordância. Segundo Oliver (1991), os hábitos são inconscientes, regidos por normas e valores dados como certos, e ocorrem quando as normas institucionais alcançaram uma posição de fato social, fazendo com que as organizações simplesmente reproduzam ações e práticas repetitivas e habituais no ambiente institucional. A imitação corresponde ao conceito de isomorfismo mimético, sugerindo que, sob condições de incerteza, a organização imita o comportamento de outros atores que os tomadores de decisão conhecem e confiam. A concordância consiste na incorporação consciente ou na obediência a normas, valores ou exigências institucionais, antecipando a obtenção de benefícios e de recursos que sustentem o alcance da legitimidade organizacional.

## PRESSÕES AMBIENTAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES DO VAREJO FARMACÊUTICO CURITIBANO

O compromisso, por sua vez, compreende a formulação de táticas como equilíbrio, pacificação e barganha, e decorre da incompatibilidade das demandas institucionais das organizações e das diferenças entre as expectativas institucionais e os objetivos organizacionais relacionados com eficiência ou autonomia. O equilíbrio refere-se ao ajustamento das exigências dos vários elementos para responder as pressões institucionais, mediante o alcance de satisfação e paridade entre os múltiplos *stakeholders* e seus interesses internos. A tática de pacificação é adotada por uma organização quando ela aplica um mínimo de resistência às pressões institucionais, e, por outro lado, despende energia para satisfazer e conciliar as bases institucionais as quais tem resistido. Já a barganha envolve concessões às demandas e expectativas dos atores externos. Assim, ao contrário da aquiescência, o compromisso supõe que o consentimento institucional é parcial, porque as organizações são mais ativas em promover os seus próprios interesses.

A esquivança é definida por Oliver (1991) como um esforço da organização para evitar a conformidade por meio da sua ocultação, do amortecimento da incidência das pressões ambientais ou do desvio das expectativas e regras institucionais. A ocultação envolve esconder a não conformidade às exigências ambientais de modo suficiente para obter legitimidade, podendo ocorrer por meio de uma falsa aparência ao cumprimento delas. Para a organização a tática de amortecer é uma tentativa de diminuir as avaliações externas de suas atividades internas e pode ser útil na manutenção da sua autonomia, ao permitir minimizar as intervenções externas e maximizar a eficiência. Já escapar significa uma organização sair de um domínio onde é exercida uma pressão, ou modificar suas metas e atividades para evitar a necessidade de conformidade às exigências institucionais.

O desafio também é motivado pela vontade da organização de evitar as situações que conduzem a sua conformidade às exigências ambientais; porém é concretizado por meio das táticas de rejeição, provocação e ataque. Conforme Oliver (1991), quando a força das pressões externas é pequena ou quando os objetivos organizacionais divergem das regras e dos valores institucionais, a organização pode rejeitar ou até mesmo ignorar tais regras e valores. Esta rejeição pode ser agravada pela sua dificuldade em entender a racionalidade embutida nas pressões ambientais e as consequências de não concordância a elas. A provocação, por sua vez, é utilizada quando a organização dá mais importância aos seus próprios valores do que àqueles externamente compartilhados, e quando visualiza, de modo mais claro, o que é, ou deveria ser, apropriado ou aceitável. A tática de ataque difere da provocação pela intensidade e agressividade da organização ao resistir às expectativas e pressões ambientais, sendo



empregada com o intuito de diminuir ou censurar os valores institucionalizados e os atores externos que os expressam.

Por fim, Oliver (1991) identifica a manipulação como outra resposta estratégica, caracterizando-a como a mais ativa no grau de resistência as demandas institucionais. A manipulação consiste numa tentativa intencional e oportunista da organização de cooptar, influenciar ou controlar as pressões ambientais. Para tanto a organização usa relações e processos institucionais para neutralizar os elementos ambientais, modelando e redefinindo normas institucionalizadas ou controlando e dominando as bases ou expressões de aprovação e de legitimação social. A cooptação é expressa no esforço em persuadir grupos de interesse a apoiarem projetos e ações organizacionais para anular a oposição institucional e, assim, alcançar legitimidade. A influência incide diretamente nos valores institucionalizados ou nos critérios das práticas aceitáveis de desempenho. Já o controle requer estabelecer uma relação de poder e domínio com os atores externos que pressionam a organização.

Oliver (1991) afirma que as organizações respondem às exigências ambientais de acordo com a sua capacidade interna e com os motivos externos que geraram tais exigências. Portanto o confronto entre a necessidade de manter a eficiência e de alcançar legitimidade pode acarretar conflitos, sugerindo que a conformidade às pressões institucionais nem sempre ocorre, pois, mediante dificuldades de adaptação organizacional, a conformidade pode gerar rigidez estrutural e processual, do mesmo modo que a resistência pode acarretar perda de recursos e de apoio ambiental por parte da organização. Assim a implementação das diferentes respostas estratégicas às pressões ambientais dependerá também do “porque estas pressões estão sendo exercidas, de quem as exerce, de quais são essas pressões, de como e por quais meios elas são exercidas e de onde elas ocorrem” (OLIVER, 1991, p. 159).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A investigação possui delineamento de levantamento, do tipo descritivo-interpretativo, com abordagem predominantemente qualitativa. A população focalizada foi composta pelas lojas da rede de farmácias Nissei e pelas farmácias independentes situadas na região central de Curitiba, PR, por ser este o local de maior concentração deste tipo de estabelecimento na cidade. Para a composição da amostra de farmácias independentes foi utilizada a técnica de amostragem não-probabilística intencional, que permitiu selecioná-las conforme dois critérios: proximidade a um estabelecimento da rede Nissei e data de abertura anterior ao ano

## PRESSÕES AMBIENTAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES DO VAREJO FARMACÊUTICO CURITIBANO

de 1998 e à data de abertura da loja Nissei mais próxima. Com tais procedimentos, a amostra foi constituída por 11 farmácias independentes.

As categorias analíticas da pesquisa foram mudança ambiental e resposta estratégica. A mudança ambiental examinada foi a expansão da rede de farmácias Nissei no setor do varejo da cidade de Curitiba, no período 1998-2004. Ela foi verificada por meio da análise documental de dados obtidos em registros, revistas e informativos organizacionais, bem como em artigos publicados em jornais de grande circulação, revistas do setor farmacêutico e páginas da Internet do Conselho Federal de Farmácia, do Conselho Regional de Farmácia do Estado do Paraná, da Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias, de outras redes de farmácias e de redes associativistas. Também foram obtidas informações por meio da análise de conteúdo de dados coletados em entrevista semiestruturada, realizada com dois membros da rede Nissei, ocupantes de cargos de gerência e de coordenação. O roteiro desta entrevista foi composto por perguntas abertas e semiabertas, visando a identificar, em conjunto com os dados secundários, os objetivos e as estratégias implementados pela organização antes de 1998 e de 1998 a 2004, os motivos que a levaram a investir na expansão no mercado curitibano, bem como alguns aspectos pertinentes à sua relação com as farmácias independentes e ao contexto do varejo farmacêutico neste período.

Já a resposta estratégica foi operacionalizada por meio da identificação da incidência de ações estratégicas das farmácias independentes no período considerado, classificadas na sequência, com base na tipologia de Oliver (1991), em aquiescência, compromisso, esquiva, desafio ou manipulação. Os indicadores destes tipos de respostas estratégicas foram as táticas explicitadas no capítulo anterior. As respostas estratégicas e suas respectivas táticas foram verificadas por meio da análise de conteúdo dos dados obtidos em entrevista estruturada realizada com proprietários ou gerentes das farmácias independentes em exame. O roteiro desta entrevista foi constituído por perguntas abertas, semiabertas e fechadas, ordenadas para verificação dos objetivos e das ações estratégicas implementados pela organização antes de 1998, além das mudanças e das respostas estratégicas ocorridas no período de 1998 a 2004 em face da sua adequação ou não às pressões ambientais e à expansão da rede Nissei.

Cabe ressaltar que se empregou a análise de conteúdo de modo parcial devido a necessidade de se operacionalizar as categorias analíticas em exame, sobretudo as respostas estratégicas, apenas em termos de presença ou ausência e não de graus dispostos em um *continuum*, como sugere Oliver (1991). Assim, usaram-se somente técnicas estatísticas

simples como frequência absoluta e relativa para a sistematização e a interpretação dos dados primários coletados, mantendo-se a coerência com o objetivo e com o delineamento metodológico da pesquisa.

#### **4 A SITUAÇÃO EM FOCO**

De acordo com a Lei Federal nº 5.991, aprovada em 17 de dezembro de 1973, farmácia consiste num “estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação de medicamentos” (CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA, 2004). Conforme a Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (2004), farmácias independentes “são os estabelecimentos cujo proprietário ou proprietários são detentores de menos de dez lojas”, e redes de farmácias são “estabelecimentos que, sem impedimentos legais, possuam o número mínimo de dez lojas de sua propriedade, tenham um objeto social e pratiquem de fato o comércio e venda de medicamentos e produtos farmacêuticos”.

O setor de varejo farmacêutico é um mercado importante no Brasil, porque as farmácias são o principal canal de distribuição de medicamentos para a população. Segundo Monteiro (2005), estatísticas demonstram que, em 2004, quando movimentou mais de 20 bilhões de reais, o Brasil foi apontado como o quarto consumidor de medicamentos e o oitavo mercado no mundo. Neste mesmo ano as vendas da indústria atacadista farmacêutica brasileira atingiram pouco mais de 2 bilhões de reais, apresentando um crescimento contínuo desde 1997 (FEBRAFARMA, 2005).

Por outro lado, as vendas em unidades de medicamentos éticos no país sofreram decréscimos constantes neste período. Em 2003 ocorreu a queda mais significativa, na ordem de 7,24%; em 2004 houve uma retomada de crescimento, com variação percentual de 10,30%. Sugere-se que o crescimento em valor se deu, basicamente, devido aos reajustes de preços e o decréscimo nas unidades vendidas devido à baixa renda da população, além da maior aceitação dos medicamentos genéricos, que acarretou até mesmo o surgimento de farmácias especializadas na sua comercialização, entre outros fatores (ORSINI, 2004; SILVA; COHEN, 2005; MONTEIRO, 2005).

Em termos de quantidade de estabelecimentos, segundo dados do Conselho Federal de Farmácia (2005), existia em 2003 mais de 55 mil farmácias independentes, o que tornava o Brasil o país com o maior número de lojas neste segmento no mundo, com uma proporção de

## PRESSÕES AMBIENTAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES DO VAREJO FARMACÊUTICO CURITIBANO

3,34 farmácias para cada 10 mil habitantes, considerando uma população de 170 milhões de habitantes. A Organização Mundial da Saúde recomenda como ideal a relação de uma farmácia para cada 10 mil habitantes. Para evitar a proliferação no número de farmácias, alguns países como França, Espanha e Portugal impõem, por meio da legislação, um limite no número de estabelecimentos farmacêuticos em função do número de habitantes, permitindo, assim, a oferta de um serviço que prioriza a assistência farmacêutica e a orientação sanitária. Países como Itália, Argentina e Portugal exigem ainda, por força de lei, uma distância mínima de uma farmácia para outra. No Brasil, a precária legislação na área parece estimular o crescimento do número de farmácias (ZUBIOLI, 1992).

No Estado do Paraná, em 1992, quando a população era de 8,5 milhões de habitantes, havia uma farmácia para cada 3.646 habitantes. Na cidade de Curitiba, em particular, a relação era de uma farmácia para cada 2.752 habitantes. Em outras palavras, há 13 anos atrás Curitiba já possuía uma relação de farmácias por número de habitantes 3,63 vezes maior do que a recomendada pela Organização Mundial de Saúde (ZUBIOLI, 1992).

Desde então, muitos esforços foram empreendidos, mas poucas mudanças legais ocorreram para evitar o aumento da instalação deste tipo de organização no Estado do Paraná. Em 2004, havia no Estado do Paraná uma farmácia para cada 2.690 habitantes, ou seja, 4,52 vezes mais do que o recomendado pela Organização Mundial de Saúde, embora abaixo da média nacional, que era de uma farmácia para cada 3.000 habitantes (GASPARIN, 2004). De acordo com dados do Conselho Regional de Farmácia do Paraná, em 2005 existia na cidade de Curitiba cerca de 768 estabelecimentos farmacêuticos. Considerando-se a sua população de aproximadamente 1,7 milhões de habitantes, tem-se neste ano uma farmácia para cada 2.213 habitantes. Portanto, o que se percebe é o aumento da relação de número de farmácias por habitantes e a tendência é que este número continue a crescer, ainda mais com a expansão constante das redes de farmácias no contexto regional e local.

A primeira rede de farmácias que se expandiu rapidamente no mercado local foi a Drogamed, que, em conjunto com a distribuidora Abifarma, adquiriu, em abril de 1998, a rede Minerva, tradicional em Curitiba. Entre as principais ações estratégicas adotadas pela Drogamed até 2005 se destaca a implantação do formato *drugstore*, permitindo a ela a comercialização de produtos de conveniência e de marca própria, a construção de lojas especializadas em patologias específicas como diabetes, hipertensão e obesidade, de pontos de vendas mais amplos, modernos e espaçosos, além da oferta de serviço de entrega em

domicílio e de manipulação de fórmulas (INVESTNEWS, 1998; CONCEITO..., 1999; SCHELLER, 2001; RIOS, 2004).

Buscando um espaço no mercado local, outras redes também expandiram o seu número de lojas. Uma delas foi a Multifarma, que, fundada em 1995, já possuía, dez anos depois, 22 estabelecimentos espalhados em vários bairros da cidade. Para acirrar ainda mais a concorrência, a *holding* Almacenes Mayoristas Participações Ltda, controlada por um grupo uruguaio, inaugurou, em 2002, a sua primeira farmácia em Curitiba, denominada Medstore, com a estratégia de promover ofertas em toda a sua linha de produtos, diferenciando-se em preço e atendimento. Em 2003, a rede Pague Menos, fundada em Fortaleza e considerada então a maior rede de farmácias do Brasil, anunciou investimentos na ordem de 10 milhões de reais para alcançar a meta de instalar dez lojas em Curitiba e mais dez no interior do Paraná. Por fim, a Droga Raia, cuja história iniciou em 1905 no interior de São Paulo, em 2005 contava com quatro lojas na cidade, operando com uma variada gama de produtos de saúde, bem-estar, higiene e beleza, entre outras estratégias (CALDERON, 2002; RUSSIANO, 2002; ARAGÃO, 2003; DROGA RAIA, 2005; MULTIFARMA, 2005).

Mediante este contexto de disputa acirrada e de crescimento constante das redes de farmácias, as farmácias independentes começaram a enfrentar dificuldades para competir e se manter no mercado, sobretudo com a abertura de lojas das redes nas proximidades. Muitas delas sequer conseguiram concorrer e fecharam.

As farmácias independentes que sobreviveram, procuraram adotar soluções que permitissem reter a clientela em suas lojas e conquistar novos consumidores, tais como implantação de cartão de crédito próprio e de programas de fidelidade, convênio com empresas locais para desconto em folha de pagamento e cadastramento de pessoas acima de 50 anos de idade. Para ampliar a oferta de serviços, elas começaram a entregar medicamentos em casa, realizar visitas domiciliares para aplicação de injeção, além de aceitar pagamento de contas de água, luz e telefone. Da mesma forma que as redes, outras transformaram a loja em *drugstore*, com oferta de produtos de conveniência (CONCEITO..., 1999; MARI, 2001; ARNALDO, 2003; MOREIRA, 2003; RUSSIANO, 2003a, 2003b).

No entanto, com a guerra de descontos travada entre as grandes redes, chegando ao valor de até 50%, as farmácias independentes não conseguiam acompanhar os descontos praticados, pois eles eram superiores a sua margem de lucro. Assim, visualizando a possibilidade de efetuarem melhores negociações com fornecedores, muitas delas seguiram o caminho do associativismo, que consiste em se associar com outros estabelecimentos para,

## PRESSÕES AMBIENTAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES DO VAREJO FARMACÊUTICO CURITIBANO

além de obter vantagens na negociação com a compra conjunta, proporcionar aos participantes uma remodelação do *layout* da loja, treinamentos sobre atendimento, exposição de mercadorias e gerência e lançamento conjunto de campanhas publicitárias (MARI, 2001; SAAB; RIBEIRO, 2001; TAMASCIA, 2005).

A expansão da rede de farmácias Nissei também se configurou como fonte significativa de pressão no espaço de competição local. A primeira farmácia Nissei foi fundada em junho de 1986, em Curitiba. Em 1998, operando como uma empresa familiar, a rede possuía oito lojas e, em face da compra da Minerva pela Drogamed, construiu mais 22 estabelecimentos, iniciando de fato o seu processo de expansão para enfrentar a concorrência. Para tanto, o seu presidente implementou nos anos vindouros ações estratégicas como profissionalização da gestão, diversificação do *mix* de produtos, comercialização de produtos de marca própria e de conveniência, também com base no formato de *drugstore*, abertura de lojas por 24 horas, adaptação da estrutura física e do *layout*, construção de estabelecimentos maiores, oferta de serviço de entrega em domicílio e de manipulação de fórmulas e implantação de um sistema próprio de convênios para empresas.

Em 2004, com o objetivo de aumentar a base de clientes, a rede fundou o Clube da Mulher, para fortalecer a marca junto ao público feminino, e o Clube Nissei da Melhor Idade, cujos associados são aqueles com mais de 55 anos, aposentados ou pensionistas, que recebem um cartão fidelidade e obtêm descontos especiais, orientações médicas e entretenimento por meio da realização de passeios, atividades físicas, voluntariado, participação no Coral Clube Nissei e em cursos, sessões de cinema, sorteios etc. Outra inovação realizada para informar os clientes sobre produtos em descontos, atividades dos clubes e matérias relacionadas à saúde e de interesse geral, foi a criação do Almanaque de Novidades, que é uma revista oferecida gratuitamente nas lojas da rede. Além disso, foi construído um laboratório de 200 metros quadrados junto a uma das lojas da Nissei, destinado exclusivamente à manipulação de fórmulas. Com isto, o cliente pode entregar a receita e receber o medicamento pronto em qualquer estabelecimento da rede, a exemplo do que já era feito na Drogamed desde 2001 (CONCEITO..., 1999; NISSEI..., 2001; ALMANAQUE DE NOVIDADES, 2005b; FARMÁCIAS NISSEI, 2005).

Para elevar o conhecimento dos funcionários por meio de uma educação continuada, foi fundada ainda a Farmácia Escola Nissei, onde são ministrados cursos, palestras e treinamentos em todas as funções. Na área de responsabilidade social, a rede passou a participar de campanhas para entidades beneficentes e criou o Selo Social, que garante as

pessoas carentes a compra de medicamentos a preço de custo em todas as suas lojas (FARMÁCIAS NISSEI, 2005).

Por meio da implementação destas e de outras ações estratégicas, a Nissei chegou a 2005 como a segunda maior rede de farmácias do mercado local, com mais de 60 lojas, das quais 39 localizadas na cidade de Curitiba. Neste ano, a organização possuía cerca de 1.500 funcionários, dos quais 120 eram farmacêuticos, e comercializava 15.000 produtos, atendendo uma média de um milhão de clientes por mês (ALMANAQUE DE NOVIDADES, 2005a, 2005c).

Os dados apresentados revelam que a trajetória histórica da fundação e da consolidação da rede de farmácias Nissei foi predominantemente orientada pela busca intensa de adoção de ações e práticas semelhantes às aquelas empregadas pelos seus principais concorrentes, o que é uma tendência característica do processo de homogeneização de natureza mimética que parece imperar no setor do varejo farmacêutico local, nos moldes definidos por DiMaggio e Powell (1983). A fim de verificar até que ponto o mesmo fenômeno ocorreu no âmbito das farmácias independentes durante o período de análise delimitado, são especificadas a seguir as respostas estratégicas delas, procurando identificar a influência das pressões contextuais, principalmente da expansão da rede Nissei, na sua implantação.

#### **4.1 Objetivos e Ações Estratégicas das Farmácias Independentes**

Conforme os critérios estipulados para a composição da amostra, a data de abertura das 11 farmácias independentes focalizadas na pesquisa é anterior ao ano de 1998. Foi constatado que, na época da investigação, todas eram administradas pelo proprietário, sendo que em três farmácias ele também exercia a função de farmacêutico, desempenhando ainda tarefas técnicas, e em quatro delas trabalhava um gerente de unidade de negócios, que o auxiliava na gestão da parte administrativa da organização. Apenas uma farmácia integrante da amostra possuía dois estabelecimentos na cidade. Um proprietário de uma farmácia independente chegou a trabalhar com dois estabelecimentos, mas fechou um deles devido à dificuldade de concorrer com as grandes redes de farmácias. O número de funcionários por farmácia variava de quatro a 32, de acordo com a sua estrutura física e com a movimentação de clientes.

A análise dos dados coletados demonstrou que, antes de 1998, os proprietários das farmácias independentes estudadas formulavam objetivos de modo pouco planejado e sem

## PRESSÕES AMBIENTAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES DO VAREJO FARMACÊUTICO CURITIBANO

muita atenção às ações dos concorrentes. Naquela ocasião, o número de lojas pertencentes às redes de farmácias na cidade de Curitiba era pequeno e, assim, as farmácias independentes procuravam apenas se manter em funcionamento. Aumentar o número de clientes era o objetivo principal delas. Para tanto, dez farmácias independentes adotaram como ação estratégica a realização de convênios com empresas locais e do setor público, proporcionando ao cliente a possibilidade de comprar a prazo com desconto em folha de pagamento. Alguns serviços também foram implantados para melhorar o atendimento, entre os quais se destacam: aplicação de injeção na farmácia, por dez estabelecimentos; medição da pressão arterial, por nove; e entrega de medicamentos em domicílio para clientes que residem nas proximidades da loja, por quatro delas.

Além disso, entrevistados ressaltaram que, ao contrário do que ocorre nas lojas das grandes redes, nas farmácias independentes se procura praticar atenção farmacêutica para fidelizar o cliente, informando-o sobre o uso correto dos medicamentos, a sua dosagem, a hora certa de ingeri-lo, possíveis interações com outros medicamentos e reações adversas a que ele pode estar sujeito, além de gastar mais tempo para escutá-lo e angariar a sua simpatia. Bello (2004) observa que os idosos, por exemplo, comumente só querem trocar algumas palavras com o funcionário da farmácia e se sentirem acolhidos. Às vezes esta conversa com o balconista ou com o farmacêutico nem gera uma venda; é apenas um desabafo, uma confissão ou busca de apoio e reconhecimento.

No período de 1998 a 2004, os objetivos das farmácias independentes investigadas foram alterados. O objetivo de dez estabelecimentos passou a ser competir no mercado devido, principalmente, à perda de clientes e, por conseguinte, à redução do faturamento. Num momento inicial, a perda de clientes se deu em virtude do crescimento do número de lojas das redes de farmácias já instaladas na cidade, como a Nissei e, posteriormente, da chegada de redes de farmácias atuantes em outros Estados do Brasil e até mesmo em outros países, conforme explicitado na seção precedente. Outro motivo apresentado pelos entrevistados para a diminuição de clientes foi a mudança no comportamento deles, resultante da disputa de preços, que transformou em prática comum o pedido de descontos nos estabelecimentos farmacêuticos. A disputa de preços ocorreu, primeiro, entre a Nissei e a Drogamed. Porém, para não perder mercado, outras redes também começaram a oferecer descontos, considerados abusivos pelos estabelecimentos pequenos.

Para atingir os objetivos traçados, as farmácias independentes implementaram neste período novas ações estratégicas, embora mantendo ações adotadas no passado, mas sem a



mesma prioridade. Dessa forma, o atendimento personalizado e a atenção farmacêutica continuaram a ser praticados em quatro das farmácias focalizadas e o serviço de entrega de medicamentos em domicílio por três delas. Mari (2001) explica que as farmácias independentes costumam dispensar atenção redobrada ao cliente por meio do atendimento personalizado, visando à aumentar o faturamento e vencer a concorrência com as grandes redes.

Verificou-se ainda que todas as farmácias independentes adotaram ações estratégicas e procedimentos implantados com sucesso pela rede Nissei; apenas três delas imitaram ações de outras redes de farmácias. O fato de implementarem as mesmas ações da Nissei e de outras redes foi a maneira encontrada por elas para tentar competir no setor, principalmente com as redes. Oferecer desconto na compra de medicamentos e sugerir a troca de medicação prescrita por genérico também passou a ser feito por todas as farmácias focalizadas, para suprir as expectativas dos clientes.

Entretanto, impossibilitadas de fornecer os mesmos índices de descontos das redes de farmácias, as farmácias independentes sofreram queda no movimento e no faturamento. Para enfrentar a situação, além de se verem obrigadas a diminuir a margem de lucro, dez farmácias tiveram que negociar preços com laboratórios e fornecedores, ao menos para proporcionar melhores ofertas aos clientes.

Vale notar que, para os entrevistados de quatro farmácias a inserção em uma rede associativista facilitava o processo, por permitir realizar negociação mais vantajosa com os fornecedores devido à compra conjunta de produtos. Farmácias que operavam sozinhas no mercado encontravam dificuldade maior nesta negociação, por causa da quantidade menor de produtos que adquiriam. Portanto, como afirma Moreira (2003), a farmácia pequena deve evitar competir em preço, porque assim não conseguirá acompanhar as condições do mercado.

A filiação a uma rede associativista, na visão dos entrevistados em quatro farmácias, também foi realizada pelos estabelecimentos em que eles trabalhavam por permitir o convênio com empresas, a oferta de cartão de crédito e de produtos de marca própria ao cliente, a participação dos funcionários em treinamentos, a utilização de *softwares* de gestão, a remodelação do *layout* e o lançamento de campanhas publicitárias conjuntas. Segundo um fundador de uma rede associativista da cidade de Curitiba, o associativismo proporcionava aos estabelecimentos aumento de mais de 50% nas vendas, tendo como principais motivos a divisão dos custos com propaganda e a possibilidade de compra de produtos a preços menores junto aos fornecedores (PROPRIETÁRIOS..., 2001).

## PRESSÕES AMBIENTAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES DO VAREJO FARMACÊUTICO CURITIBANO

Apesar de apenas uma parcela dos integrantes da amostra participar de uma rede associativista, todos implantaram a diversificação do *mix* de produtos como ação estratégica. Malta (2000) observa que, no caso das farmácias independentes, diversificar o *mix* de produtos é importante para atrair novos consumidores, aumentar o lucro e a rentabilidade, e, conseqüentemente, se tornar mais competitiva; porém, uma vez que a variedade de produtos que elas comercializam é menor, o ganho ocorre em menor proporção, em comparação com o das redes de farmácia.

Outra ação estratégica adotada por oito estabelecimentos foi a oferta de manipulação de fórmulas aos clientes, executada por meio de convênio com farmácias de manipulação. Constatou-se também que sete estabelecimentos, estando ou não ligados a uma rede associativista, investiram na remodelação do *layout*, tanto interna como externamente, e na compra de *softwares* de gestão e de equipamentos, sobretudo para agilizar o atendimento e melhorar o controle dos produtos comercializados. Em quatro das farmácias independentes pesquisadas, a remodelação do *layout* pareceu relacionar-se, ainda, com a adoção do formato *drugstore*. Para Mari (2001) a transformação do estabelecimento em *drugstore* é outra estratégia adotada pelas farmácias pequenas para incrementar a sua competitividade no mercado.

O interesse em proporcionar treinamento formal aos funcionários foi igualmente demonstrado por seis farmácias independentes. Observou-se que as organizações que ofereciam treinamento eram aquelas que possuíam maior número de funcionários, podendo realizar um rodízio para que eles participassem de treinamentos internos e externos.

Cabe destacar que seis entrevistados afirmaram que procuram discutir com os funcionários as normas da legislação vigente no setor farmacêutico, possibilitando que eles opinassem a respeito da formulação de ações e de procedimentos para o seu cumprimento, e reforçando a importância em acatá-las. No entanto, nenhum entrevistado mencionou claramente quais objetivos, ações ou procedimentos já implementados ou a implementar na farmácia foram modificados para reajuste a legislação, e que desconsiderava as recomendações e as exigências do Conselho Federal e/ou Regional de Farmácia e da Vigilância Sanitária por julgá-las inadequadas para a loja. Infere-se que a falta de menção destas ações estratégicas, juntamente com a preocupação de conversar com os funcionários sobre a legislação em vigor no setor, revela uma aceitação dela, passível de ser explicada pela sua rigidez e pela fiscalização rigorosa dos estabelecimentos feita pelos representantes da Vigilância Sanitária. Além disso, pode expressar o pensamento geral dos entrevistados de que

é necessário se conformar à legislação para obter aprovação dos órgãos de fiscalização. Em outras palavras, para obter legitimidade no setor e, assim, sobreviver, conforme os pressupostos da abordagem institucional.

Em 1998, a prática de aceitar pagamento de contas municipais como de água e de luz também foi implantada por três farmácias, e a de estender o horário de funcionamento por duas. Mais tarde, devido à baixa lucratividade e ao perigo de assalto, elas cancelaram o serviço de pagamento de contas municipais. E, embora a ampliação do horário de funcionamento já tivesse sido implementada pela rede Nissei nesta ocasião, o motivo alegado pelas farmácias para adotá-la foi o movimento de clientes em virtude de uma estar localizada perto de um terminal de ônibus e da outra nas proximidades de escolas preparatórias para o vestibular.

A preocupação em suprir as expectativas dos clientes idosos se intensificou em três das farmácias em exame. Adotando mais uma iniciativa semelhante a da Nissei, além da atenção farmacêutica já dispensada a eles, tais estabelecimentos passaram a oferecer aos aposentados e clientes acima de 55 anos a possibilidade de adquirir um cartão de crédito diferenciado, para que os funcionários os reconhecessem no momento do atendimento. Considerando os dados apresentados por Bello (2004), de que já existia na época da investigação, no Brasil, 32 milhões de habitantes acima dos 50 anos de idade, por vezes obrigados a comprar medicamentos de uso contínuo por serem acometidos por doenças crônicas, é relevante buscar atender as expectativas deste público e tentar torná-lo fiel à organização.

Em síntese, a análise do conjunto de ações estratégicas implementadas pelas farmácias independentes examinadas permite confirmar que, ao longo do período de 1998 a 2004, elas procuraram enfrentar as pressões e expectativas ambientais incrementando a sua capacidade de conquistar novos consumidores e de crescer no mercado. Retomando-se a classificação de Oliver (1991), verifica-se a predominância da resposta estratégica de aquiescência das farmácias independentes em face da expansão da rede de farmácias Nissei, principalmente por meio do uso da tática de imitação.

Como se pode visualizar no Quadro 1, apresentado a seguir, entre as 16 ações estratégicas identificadas, nove delas caracterizam tal incidência, quais sejam, adotar procedimentos e ações implantados com sucesso pela Nissei (11); procurar suprir as expectativas dos consumidores com relação a preço e qualidade dos produtos, oferecendo desconto na compra de medicamentos e sugerindo a troca de medicação prescrita por genérico

PRESSÕES AMBIENTAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES DO VAREJO FARMACÊUTICO CURITIBANO

(11); buscar maior participação de mercado por meio da diversificação do *mix* de produtos (11); negociar preços com laboratórios e/ou fornecedores, levando em consideração, além do fator econômico, a situação da Nissei (10); oferecer serviço de manipulação de fórmulas (8); buscar maior participação de mercado com a implantação do formato *drugstore* (4); profissionalizar a gestão (4); realizar atendimento personalizado e/ou atenção farmacêutica para fidelizar o cliente (4); e procurar suprir as expectativas dos consumidores idosos com relação a qualidade do atendimento (3).

O emprego da tática de concordância foi identificado na implementação de duas ações estratégicas: investir no *layout* e em máquinas e equipamentos, mesmo com aumento de custos (7); e discutir as normas da legislação vigente no setor farmacêutico, formulando ações e procedimentos para o seu cumprimento e reforçando a importância em acatá-las com os demais funcionários (6).

Verificou-se também a adoção da resposta estratégica de compromisso, mas apenas por meio do emprego da tática de equilíbrio, à medida que em seis das farmácias independentes investigadas era ofertado treinamento formal aos funcionários, e em cinco delas eram discutidos ações e procedimentos implantados, buscando identificar expectativas, implicações e dificuldades para o desempenho do trabalho.

QUADRO 1 – RESPOSTAS ESTRATÉGICAS DAS FARMÁCIAS INDEPENDENTES NO PERÍODO 1998-2004

| RESPOSTA ESTRATÉGICA | TÁTICAS    | AÇÕES ESTRATÉGICAS                                                                                                                                                                                    | Frequência Absoluta |
|----------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| AQUIESCÊNCIA         | Imitar     | Adotar ações e procedimentos que foram implantados com sucesso pela Nissei.                                                                                                                           | 11                  |
|                      |            | Procurar suprir as expectativas dos consumidores com relação a preço e qualidade dos produtos, oferecendo desconto na compra de medicamentos e sugerindo a troca de medicação prescrita por genérico. | 11                  |
|                      |            | Buscar maior participação de mercado por meio da diversificação do <i>mix</i> de produtos.                                                                                                            | 11                  |
|                      |            | Negociar preços com laboratórios e/ou fornecedores, levando em consideração, além do fator econômico, a situação da Nissei.                                                                           | 10                  |
|                      |            | Oferecer serviço de manipulação de fórmulas.                                                                                                                                                          | 8                   |
|                      |            | Buscar maior participação de mercado com a implantação do formato <i>drugstore</i> .                                                                                                                  | 4                   |
|                      |            | Profissionalizar a gestão.                                                                                                                                                                            | 4                   |
|                      |            | Realizar atendimento personalizado e/ou atenção farmacêutica para fidelizar o cliente.                                                                                                                | 4                   |
|                      |            | Procurar suprir as expectativas dos consumidores idosos com relação a qualidade do atendimento.                                                                                                       | 3                   |
|                      |            | Adotar ações e procedimentos implantados por outras redes.                                                                                                                                            | 3                   |
|                      | Concordar  | Investir no <i>lay out</i> e em máquinas e equipamentos, mesmo com aumento de custos.                                                                                                                 | 7                   |
|                      |            | Discutir as normas da legislação vigente no setor farmacêutico, formulando ações e procedimentos para o seu cumprimento e reforçando a importância em acatá-las com os demais funcionários.           | 6                   |
| COMPROMISSO          | Equilibrar | Proporcionar treinamento formal aos funcionários.                                                                                                                                                     | 6                   |
|                      |            | Discutir com os demais funcionários as ações e procedimentos implantados, buscando identificar expectativas, implicações e dificuldades para o desempenho do trabalho.                                | 5                   |
| ESQUIVANÇA           | Escapar    | Associar-se a outras farmácias independentes para obter melhor negociação na compra de produtos e na remodelação de <i>layout</i> .                                                                   | 4                   |
|                      |            | Associar-se a outras farmácias independentes para lançar campanhas publicitárias pela mídia e pela distribuição de panfletos.                                                                         | 4                   |

Na perspectiva dos estudos de DiMaggio e Powell (1983), a pressão ambiental relacionada à expansão da rede Nissei parece haver gerado nas farmácias independentes a necessidade de adaptação e ajuste de suas práticas, tornando-as cada vez mais homogêneas. No entanto, se por um lado todas as farmácias independentes pesquisadas procuraram se adequar às pressões ambientais, por outro algumas também tentaram amenizar a sua força, ao adotarem a resposta estratégica de esquiva mediante o uso da tática de escapar. Para tanto, quatro delas se vincularam a uma rede associativista, sobretudo para obterem melhor

## PRESSÕES AMBIENTAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES DO VAREJO FARMACÊUTICO CURITIBANO

negociação na compra de produtos e na remodelação de *lay out* e para lançarem campanhas publicitárias em conjunto pela mídia e pela distribuição de panfletos.

Estes resultados permitem vislumbrar a ocorrência de isomorfismo mimético no setor do varejo farmacêutico curitibano, nos termos definidos por DiMaggio e Powell (1983), uma vez que as organizações pesquisadas procuraram se conformar às exigências e pressões institucionais para atender aos seus interesses e, principalmente, para manter a legitimidade e a capacidade de sobrevivência no ambiente durante o período de análise delimitado. Porém eles também sugerem, embora com incidência bem menor, que a pretensão de se conformar, por parte de algumas farmácias, talvez fosse parcial neste período, já que elas procuraram elevar a sua legitimidade por meio de estratégias alternativas, o que confirma as ideias de Oliver (1991).

Apesar da totalidade das farmácias independentes em foco ter adotado ações implantadas com sucesso pela rede de farmácias Nissei, percebe-se uma diferenciação na incidência delas. As ações relacionadas a preços, como procurar suprir as expectativas dos clientes em relação a preços e a negociação com fornecedores, foram adotadas pela maioria das farmácias independentes focalizadas. Este fato parece ocorrer devido à prática intensa das redes de farmácias de proporcionar descontos aos clientes.

Já a ação de diversificar o *mix* de produtos parece ser uma prática adotada por todas as farmácias independentes para melhorar o faturamento e atrair os clientes, como é feito nas grandes redes. A oferta de serviços de manipulação de fórmulas adotada pela maioria das farmácias independentes se configura apenas como uma possibilidade de atrair o cliente para a loja, porque o lucro obtido com esse serviço é baixo e a existência de farmácias de manipulação na região central de Curitiba é elevada, diferentemente do que ocorre na rede Nissei, que possui o seu próprio laboratório de manipulação.

A implantação do formato *drugstore* pode estar relacionada ao tamanho do estabelecimento, devido à obrigatoriedade imposta pela legislação vigente no setor de haver um espaço isolado para a venda de medicamentos, o que impossibilita algumas farmácias independentes de remanejarem a sua estrutura física.

Por fim, a oferta de treinamento formal parece relacionar-se com o número de funcionários, uma vez que os estabelecimentos que adotaram esta prática foram aqueles com número maior de empregados. Outro motivo para a realização de treinamento pode decorrer da vinculação da farmácia a uma rede associativista que oferece tal benefício ao associado. Conforme mencionado anteriormente, o associativismo pode proporcionar outras vantagens

como implantação de cartão de crédito próprio, melhor negociação com fornecedores devido a compra conjunta e divisão dos custos com propaganda.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados permitiram constatar que a expansão no setor varejista curitibano da rede de farmácias Nissei influenciou nas respostas estratégicas das farmácias independentes em exame, no período 1998-2004. Em linhas gerais, observou-se que, no período anterior a 1998, a competitividade no setor farmacêutico local era baixa. As duas maiores redes de farmácias eram a Minerva e a Drogamed e a atuação delas não se diferenciava das demais. Deste modo, as farmácias independentes pouco atentavam para a concorrência, porque tais redes ainda não representavam uma ameaça a sua sobrevivência. O principal objetivo delas nesta época era manter o próprio negócio por meio da implantação de ações e de procedimentos considerados habituais no mercado, voltados apenas para a melhoria do atendimento ao consumidor.

Com o advento da compra da Minerva pela Drogamed e, na sequência, o aumento do número de lojas da rede de farmácias Nissei, iniciou-se, a partir de 1998, o processo de transformações no varejo farmacêutico. Até 2004, o campo se expandiu em decorrência, também, do crescimento de outras redes locais e da entrada, em Curitiba, de redes originárias de outros Estados do Brasil e do exterior, elevando a competitividade e dificultando a sobrevivência das farmácias independentes.

No transcorrer deste período, a rede de farmácias Nissei passou a implantar ações estratégicas mais agressivas para conquistar o consumidor e enfrentar a concorrência. As farmácias independentes, por sua vez, procuraram competir no mercado sobretudo por meio da implementação de ações estratégicas bem sucedidas adotadas pela Nissei. No âmbito das ideias de Meyer e Rowan (1977), pode-se afirmar que estas ações parecem haver contribuído para o maior alcance de legitimidade das farmácias independentes dentro do seu campo de atuação, elevando a sua capacidade de manutenção.

Com base na tipologia de Oliver (1991), verificou-se que tais ações estratégicas expressam a adoção pelas farmácias independentes das respostas estratégicas de compromisso, esquiva e, principalmente, aquiescência, com a predominância do uso da tática de imitação. A partir de tais resultados, é possível corroborar, assim, a premissa subjacente ao desenvolvimento do estudo, qual seja, a de que a expansão das redes de

## PRESSÕES AMBIENTAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES DO VAREJO FARMACÊUTICO CURITIBANO

farmácias no contexto curitibano contribuiu para desencadear o mecanismo de isomorfismo mimético no setor no período em exame.

A análise dos dados coletados demonstra ainda indícios de que as respostas estratégicas das farmácias independentes investigadas também foram influenciadas por pressões de natureza coercitiva. Esta suposição apoia-se nas informações fornecidas pelos integrantes da amostra acerca das ações das farmácias independentes relacionadas à legislação em vigor no setor varejista farmacêutico. Tais ações parecem ser fundamentadas no consentimento e na obediência as normas regulamentadas pelos Conselhos Regional e Federal de Farmácia e pela Vigilância Sanitária para a obtenção de legitimidade perante estes órgãos, forçando as farmácias independentes a adotarem estratégias similares na busca por maior grau de estabilidade e de legitimação. Entretanto, a manifestação de isomorfismo coercitivo na situação investigada, bem como de outros tipos de isomorfismo após o período focalizado, necessita de novas verificações empíricas, que possibilitem a continuidade dos estudos sobre o tema.

### REFERÊNCIAS

ALMANAQUE DE NOVIDADES. Curitiba, n. 3, jun. 2005a.

\_\_\_\_\_. Curitiba, n. 4, jul. 2005b.

\_\_\_\_\_. Curitiba, n. 6, set. 2005c.

ANSOFF, H. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARAGÃO, W. A. Guerra entre farmácias prova que remédio pode custar menos. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 2 dez. 2003. Disponível em: <<http://www.tudoparana.globo.com/gazetadopovo>> Acesso em: 27 jun. 2005.

ARNALDO, C. Memória, lembre-se de cuidar dela. **Revista ABCFARMA**, v. 2, n. 143, p. 6, jul. 2003.

BELLO, P. Terceira idade: um “novo” e bilionário mercado. **Revista ABCFARMA**, v. 2, n. 157, p. 12-14, set. 2004.



CALDERON, C. Grupo uruguaio investe em rede de farmácias. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 15 jul. 2002. Disponível em: <<http://www.investnews.com.br/BancoNoticias/default.asp>> Acesso em: 10 abr. 2005.

CAMPOS, D. Da pastelaria para rede de farmácias. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 7 abr. 2003. Disponível em: <<http://www.tudoparana.globo.com/gazetadopovo>> Acesso em: 27 jun. 2005.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American industrial enterprises. Cambridge: The MIT Press, 1962.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 01-22, 1972.

CONCEITO drugstore muda perfil das farmácias. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 17 maio 1999. Disponível em: <<http://www.tudoparana.globo.com/gazetadopovo>> Acesso em: 27 jun. 2005.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. **Lei n. 5991/73**. Disponível em: <<http://www.cff.org.br>> Acesso em: 11 maio 2004.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas sobre farmácia**. Disponível em: <<http://www.cff.org.br>> Acesso em: 27 jun. 2005.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 37-60, 2004.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DROGA RAIA. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.drogaraia.com.br>> Acesso em: 19 ago. 2005.

PRESSÕES AMBIENTAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE DE  
ORGANIZAÇÕES DO VAREJO FARMACÊUTICO CURITIBANO

FARMÁCIAS NISSEI. **A empresa**. Disponível em: <<http://www.drogariasnissei.com.br>> Acesso em: 21 ago. 2005.

FEBRAFARMA. **Vendas**. Disponível em: <<http://www.febrafarma.org.br>> Acesso em: 29 jul. 2005.

FONSECA, V. S. DA; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-110, 2002.

GASPARIN, M. Paraná lidera ranking nacional de farmácias. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 6 jun. 2004. Caderno 4, Folha Economia, p. 4.

INVESTNEWS. **Abifarma e Drogamed compram rede Minerva**. 23 abr. 1998. Disponível em: <<http://www.investnews.com.br/BancoNoticias/default.asp>> Acesso em: 10 abr. 2005.

KONDRA, A. Z.; HININGS, C. R. Organizational diversity and change in institutional theory. **Organization Studies**, v. 19, n. 5, p. 743-767, 1998.

LAWRENCE, T. B. Institutional strategy. **Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 161-188, 1999.

MALTA, C. B. Varejo nacional amplia área de atuação. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 28 set. 2000. Disponível em: <<http://www.investnews.com.br/BancoNoticias/default.asp>> Acesso em: 10 abr. 2005.

MARI, J. DE. Farmácias usam criatividade para sobreviver. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 7 jan. 2001. Caderno Economia, p. 4.

MENDES, J. C. Recomendações de quem tem experiência. **Pharmacia Brasileira**, n. 33, p. 23-24, ago./set. 2002.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, G. Descontos: quem paga a conta? **Revista ABCFARMA**, v. 2, n. 164, p. 60, abr. 2005.

MOREIRA, G. A rentabilidade da farmácia. **Revista ABCFARMA**, v. 2, n. 148, p. 48, dez. 2003.

MULTIFARMA. **Multifarma**. Disponível em: <<http://www.multifarma.com.br>> Acesso em: 19 ago. 2005.

NISSEI é a segunda do PR. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 7 jan. 2001. Disponível em: <<http://www.tudoparana.globo.com/gazetadopovo>> Acesso em: 27 jun. 2005.

OLIVEIRA, J. DE. Decisões estratégicas causadas por mudanças ambientais. 2003. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n.1, p. 145-179, 1991.

ORSINI, S. Indústria farmacêutica tem perda significativa. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 30 jul. 2004. Disponível em: <<http://www.investnews.com.br/BancoNoticias/default.asp>> Acesso em: 16 set. 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PROPRIETÁRIOS se unem e formam cooperativa. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 7 jan. 2001. Disponível em: <<http://www.tudoparana.globo.com/gazetadopovo>> Acesso em: 27 jun. 2005.

PRESSÕES AMBIENTAIS E RESPOSTAS ESTRATÉGICAS: UMA ANÁLISE DE  
ORGANIZAÇÕES DO VAREJO FARMACÊUTICO CURITIBANO

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.

RIOS, C. Drogamed abre lojas temáticas. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 6 set. 2004. Disponível em: <<http://www.investnews.com.br/BancoNoticias/default.asp>> Acesso em: 10 abr. 2005.

\_\_\_\_\_. O segredo do samurai da Nissei. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 15 jun. 2008. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br>> Acesso em: 18 ago. 2008.

RUSSIANO, L. F. Pague Menos diversifica e sai na frente. *Guia da Farmácia*, n. 119, p. 48-50, out. 2002.

\_\_\_\_\_. Mais alternativas para dar descontos. **Guia da Farmácia**, n. 124, p. 38-40, mar. 2003a.

\_\_\_\_\_. Ajude o cliente a pagar as contas. **Guia da Farmácia**, n. 124, p. 78-82, mar. 2003b.

SAAB, W. G. L.; RIBEIRO, R. M. Um panorama do varejo de farmácias e drogarias no Brasil. **BNDES**, Informes Setoriais, mar. 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is25.pdf>> Acesso em: 12 abr. 2005.

SCHELLER, F. Rede chilena expande-se para toda a região sul. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 3 maio 2001.

SCHWENK, C. R. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 1, p. 41-55, 1988.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 108-140.

SILVA, J. F. DA; COHEN, F. D. A indústria farmacêutica depois dos genéricos. **HSM Management Update**, n. 24, set. 2005. Disponível em: <<http://www.hsmmanagement.com.br>> Acesso em: 11 out. 2005.

TAMASCIA, E. G. Associativismo: a solução para o varejo farmacêutico. **FEBRAFAR**, 28 fev. 2005. Disponível em: <<http://www.febrapar.com.br>> Acesso em: 15 ago. 2005.

WHITTINGTON, R. **What is strategy** – and does it matter? London: Routledge, 1993.

ZUBIOLI, A. **Profissão: farmacêutico e agora?** Lovise: Curitiba, 1992.