



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO



PETRONIO GOMES FURTADO

**A INFLUÊNCIA DOS ELEMENTOS DO AMBIENTE EMPRESARIAL EXTERNO NA
GESTÃO DAS FARMÁCIAS E DROGARIAS INDEPENDENTES DA CIDADE DE
SOUSA-PB**

SOUSA – PB
2013

Petronio Gomes Furtado

A Influência dos Elementos do Ambiente Empresarial Externo na Gestão das Farmácias e Drogarias Independentes da Cidade de Sousa-PB

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande como requisito parcial para à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. MSc. Marconi Araújo Rodrigues

**SOUSA – PB
2013**

PETRONIO GOMES FURTADO

**A INFLUÊNCIA DOS ELEMENTOS DO AMBIENTE EMPRESARIAL EXTERNO NA
GESTÃO DAS FARMÁCIAS E DROGARIAS INDEPENDENTES DA CIDADE DE
SOUSA-PB**

Monografia apresentada em _____ de _____ de 2013, como trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande – PB, obtendo conceito de _____, atribuída pela banca, constituída pelo orientador e membros abaixo.

BANCA EXAMINADORA

Prof. MSc. Marconi Araújo Rodrigues – Orientador

Prof. Flávio Lemenhe – Examinador 1

Prof. Enéas Dantas da Silva Neto – Examinador 2

**SOUSA – PB
2013**

A Deus pela capacidade que Ele nos dá de sonhar e proporcionar os meios necessários para realização dos mesmos. A Ele dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela capacidade de pensar e decidir, pelo Seu amor incondicional demonstrado a mim, pela força e fé necessária para a conclusão deste trabalho.

A minha amada esposa Ivone, por ser para mim um exemplo de dedicação, perseverança e coragem, pelo seu amor e sua amizade, por sempre me motivar nos momentos difíceis. Ao meu pequeno Natan, que veio para encher a minha vida de alegria e amor.

Aos meus pais Manoel e Ana, pelos seus exemplos de honestidade, trabalho, dedicação e entrega, por sempre ter almejado o melhor para mim, por ser meu refugio seguro nas dificuldades.

Aos meus amados Pastores Emmanuel e Rita, pelo amor a mim demonstrado, por me inspirar a sonhar e buscar a realização deste sonho.

Aos meus irmãos (ãs) Porcina, Patrícia, Terezinha, Antônia, Felinto, Luciano, pela unidade que vivemos e que nem mesmo a distância consegue deter. Aos meus cunhados e cunhadas por estarem disponíveis sempre que preciso.

Aos meus amigos, que são mais chegados que irmãos: Douglas, Marcio, Jucelio, Marileide, Branca, que tem me ensinado muito.

Aos meus mestres, aqueles que continuam no campus e os que partiram, em especial meu orientador Marconi, pela paciência, tolerância que teve comigo, aos professores: Vorster, Flavio e Janeide, os quais marcaram minha vida com seus exemplos de vida.

Aos meus colegas que juntamente comigo enfrentaram os desafios durante todo o curso, pela amizade e companheirismo que foi cultivado nesses quatro anos e meio de jornada.

A todos os funcionários que compõem o Campus da UFCG em Sousa, que estão sempre dispostos a contribuir para o bem estar de todos.

Aos gestores das farmácias e drogarias de Sousa, por de bom grado me receber e contribuir para a elaboração deste trabalho.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão desta pesquisa o meu muito obrigado.

RESUMO

FURTADO, Petronio Gomes. **A INFLUÊNCIA DOS ELEMENTOS DO AMBIENTE EMPRESARIAL EXTERNO NA GESTÃO DAS FARMÁCIAS E DROGARIAS INDEPENDENTES DA CIDADE DE SOUSA PB.** 68p. Monografia (Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2013.

O setor do varejo farmacêutico é constantemente influenciado pelos elementos do ambiente empresarial externo, sejam por leis, regulações, concorrentes, ou mesmo oportunidades surgidas. É um setor promissor que vem crescendo a cada ano e atraindo para si mais investidores. Diante disto o estudo buscou identificar quais os elementos do ambiente empresarial externo nas farmácias e drogarias implantadas na cidade de Sousa, PB. O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, bibliográfica e descritiva, realizada com um universo de 29 gestores das farmácias e drogarias da cidade, conforme dados da AGEVISA (Agência Estadual de Vigilância Sanitária), escritório de Sousa - PB. Como resultados da pesquisa foram identificados que os elementos influenciadores da gestão, são: a carga tributária, os encargos (ANVISA, AGEVISA e CRF) e a concorrência. E esses elementos impactam a gestão das organizações, com redução de vendas, diminuição de clientes, diminuição do lucro, também constatado que os elementos possuem influência positiva, como o caso da PFPB (Programa Farmácia Popular do Brasil), Associativismo, programas de laboratório que impactam a empresa com o aumento nas vendas, no número de clientes, melhor preço de compra, diferenciando as drogarias do mercado. Constatou-se ainda que a maneira que a empresa é afetada depende da decisão do gestor, no caso do SNPGC (Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados), que se trata de uma regulação da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), porém é identificado como um implemento, que aumenta vendas, controla estoque e diferencia a organização no mercado.

Palavras-Chave: Farmácia. Drogeria. Elementos. Ambiente Externo.

ABSTRACT

FURTADO, Petronio Gomes. **A INFLUÊNCIA DOS ELEMENTOS DO AMBIENTE EMPRESARIAL EXTERNO NA GESTÃO DAS FARMÁCIAS E DROGARIAS INDEPENDENTES DA CIDADE DE SOUSA PB.** 68p. Monografia (Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2013.

The retail pharmacy sector is constantly influenced by elements of the external business environment, whether by laws, regulations, competitors, or even opportunities arising. It is a promising sector that is growing every year and attracting more investors themselves. Before this study sought to identify which elements of the external business environment in pharmacies based in the city of Sousa, PB. This study is characterized as a quantitative, descriptive literature and held a universe of 29 managers of pharmacies in the city, according to the AGEVISA (State Agency for Sanitary Vigilance), office Sousa - PB. The research results have identified elements that influencers management are: the tax burden, the burden (ANVISA, AGEVISA and CRF) and competition. And these elements impact the management of organizations, with a reduction of sales, decreased customer, declining profit, also found that the elements have positive influence, as the case of PFPB (Popular Pharmacy Program in Brazil), Associations, laboratory programs that impact the company with the increase in sales, number of customers, best bid, differentiating the drugstore market. It was also found that the way the company is affected depends on the manager's decision in the case of SNPGC (National System of Management of Controlled Products), that it is a regulation of ANVISA (National Health Surveillance Agency), but is identified as an implement, which increases sales, stock control and deference to the organization in the market.

Keywords: Pharmacy. Drugstore. Elements. External Environment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo das Organizações	22
Figura 2 - Ambiente externo nas organizações	29
Figura 3 - Ambiente setorial	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relevância dos elementos do ambiente externo na gestão das farmácias e drogarias	49
Tabela 2 - Consequências da não utilização do PFPB	51
Tabela 3 - Consequências da utilização do associativismo	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação dos estabelecimentos segundo porte	23
Quadro 2 – Critérios para definição das MPEs no Brasil e no Mercosul	24
Quadro 3 – Evolução da distribuição dos estabelecimentos, por porte Brasil 2002 – 2006	25
Quadro 4 – Evolução do número de estabelecimentos por porte	26

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Classificação das Empresas	41
Gráfico 2 - Porte das Empresas	41
Gráfico 3 - Tempo de Atuação no Mercado	42
Gráfico 4 - Número de funcionários	42
Gráfico 5 - Área de atuação da organização	43
Gráfico 6 - Sexo	44
Gráfico 7 - Faixa etária	44
Gráfico 8a - Grau de escolaridade	45
Gráfico 8b - Superior: Área de formação	45
Gráfico 9 - Naturalidade	46
Gráfico 10 - Experiência profissional no setor de atuação	46
Gráfico 11 - Experiência profissional antes de ser empresário	47
Gráfico 12 - Elementos do ambiente externo	48
Gráfico 13 - Elementos implementados na organização	49
Gráfico 14 - Utilização do programa “Aqui tem farmácia popular”	50
Gráfico 15 - Consequências da utilização do PFPB	51
Gráfico 16 - Consequências da utilização de programas de laboratório	52
Gráfico 17 - Consequência do SNGPC sobre a gestão das empresas	53
Gráfico 18 - Implantação das redes de farmácias	54
Gráfico 19 - Consequências da implantação de redes de farmácias em Sousa	54

LISTA DE SIGLAS

ABRAFARMA	Associação Brasileira das Redes de Farmácias
AGEVISA	Agência de Vigilância Sanitária Estadual
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
CFF	Conselho Federal de Farmácia
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CRF	Conselho Regional de Farmácia
FEBRAFAR	Federação Brasileira de Farmácias e Drogarias
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PF	Preço de Fabrica
PFPB	Programa Farmácia Popular do Brasil
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programas de Integração Social
PMC	Preço Máximo ao Consumidor
RDC	Resolução da Diretoria Colegiada
SNGPC	Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Geral	17
1.2.2 Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 METODOLOGIA.....	19
1.4.1 Classificação do estudo	19
1.4.2 Universo da pesquisa	20
1.4.3 Procedimentos de coleta e análise dos dados	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	22
2.1 AS ORGANIZAÇÕES.....	22
2.1.1 Micro e Empresa de Pequeno Porte	23
2.1.2 Micro e Pequena Empresa importância para economia	24
2.2 ORGANIZAÇÕES FARMACÊUTICAS	26
2.3 PERFIL DOS GESTORES	27
2.4 MACRO E MICRO AMBIENTE	29
2.4.1 Governos: leis e regulamentações	30
2.4.2 Condições econômicas	31
2.4.3 Tecnologia	31
2.4.4 Tributação e encargos	33
2.4.5 SNGPC	33
2.4.6 AGEVISA	36
2.4.7 CRF	36
2.4.8 Farmácia Popular	37
2.4.9 Programas de laboratório	38
2.4.10 Associativismo	38
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	40
3.2 PERFIL DOS GESTORES	43
3.3 IDENTIFICAR OS PRINCIPAIS ELEMENTOS DO AMBIENTE EMPRESARIAL EXTERNO E SUAS INFLUÊNCIAS GESTÃO DAS FARMÁCIAS E DROGARIAS ..	47
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
APÊNDICE	60
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	61
ANEXO	66
ANEXO A – LISTA DAS FARMÁCIAS E DROGARIAS	67

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças ocorridas nos últimos anos, sejam elas de caráter de mercado e ou tecnológico, vêm trazendo novos desafios a gestão das organizações, sejam elas de grande ou pequeno porte, notadamente, no que concerne a competitividade dessas em um mercado cada vez mais competitivo.

Observa-se uma demanda maior de informações úteis para o gerenciamento e para a tomada de decisão por parte dos gestores. As aceleradas mudanças atingem as organizações empresariais provocando discussões no mercado relativa as questões, que muitas vezes, fogem do controle do gestor, ligadas a elementos que estão à margem de suas vontades e que exige deste gestor uma adaptação as mesmas. Essas questões envolvem elementos que estão no ambiente organizacional da empresa, principalmente, no ambiente externo que a contempla.

Por ambiente organizacional, também denominado ambiente empresarial ou ambiente de negócio entende-se por um conjunto de todos os elementos que, dentro de um limite específico, influência na gestão da organização (OLIVEIRA, 2003). Esse ambiente é formado pelo micro e macro ambiente, aquele que “consiste de forças próximas à empresa que afetam a capacidade de servir seus clientes” (KOTLER, ARMSTRONG, 1999). O macro ambiente é por sua vez aquele que se caracterizam por forças sociais maiores e que afetam diretamente todo o micro ambiente organizacional. Esse ambiente também é conhecido como ambiente empresarial externo. (KOTLER; ARMSTRONG, 1999).

O foco do presente trabalho é a identificação dos elementos desse macro ambiente ou ambiente empresarial externo dentro de um determinado contexto, no caso, as farmácias e drogarias independentes implantadas na cidade de Sousa – PB, pois, nesta cidade encontram-se vários centros médicos, contemplando diversas especialidades, atraindo pacientes de toda a sua macro região, também devido a sua localização geográfica e seu fácil acesso.

Assim, para PARNELL (2010) toda e qualquer organização existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais (macro ambiente), essas forças podem ser de ordem político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais ou novas tendências de mercado que provocam constantes mudanças e criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para a organização.

Observa-se, portanto, que essas forças operam em qualquer tipo de organização, sejam elas grandes ou pequenas, indústrias ou de serviços, o que não é diferente no setor farmacêutico, notadamente, no comércio varejista de medicamentos, a saber, as farmácias e drogarias.

Além de estarem inseridas em um ambiente competitivo, as farmácias e drogarias são comércios especiais, regulados pelo Governo, quanto ao preço, a venda e a tributação e sujeitas a inúmeras interferências de forças ambientais que demandam constantes adaptações ao ambiente em que estão inseridas.

As influências desse ambiente ao longo dos anos modificaram fortemente a gestão dessas empresas, que por sua vez não possuem outra escolha, se não se adaptarem a essas mudanças, dentre elas estão à criação do PIS (Programas de Integração Social) e COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social), que reduziu consideravelmente o lucro das organizações, a implantação do SNGPC (Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados), que por sua vez passou a regular as vendas dos medicamentos controlados de forma digital, exigindo das farmácias e drogarias a aquisição de softwares capazes de gerenciar essas informações.

Dentro deste ambiente também estão a publicação da RDC (Resolução de Diretoria Colegiada) 20 que regula a dispensação dos antimicrobianos e sua inclusão no SNGPC; recentemente a ANVISA publicou a RDC que normatiza a Autorização de Funcionamento das farmácias e drogarias, instituindo a caducidade dessa autorização, cancelando assim a mesma bem como a exigência da Nota Fiscal Eletrônica, NF-e, para fornecimento de produtos para órgãos públicos, como por exemplo, Prefeituras e a implantação do SPED Fiscal (Sistema Público de Escrituração Digital), contemplando micro e pequenas empresas são exemplos significativos de interferências do ambiente externo na operacionalização dos negócios das farmácias e drogarias. Sem contar que a expansão das grandes redes de farmácias para cidades menores e não apenas nos grandes centros, tem proporcionado perdas nas vendas e aumentado a competitividade do mercado.

Observa-se, porém, que nesse contexto existem também oportunidades como o programa do Governo Federal, Aqui Tem Farmácia Popular, onde drogarias privadas adquirem o credenciamento e passam a fornecer medicamentos gratuitos e no sistema de co-pagamento para seus consumidores, recebendo do Governo repasses referentes às suas vendas e os programas de laboratórios que após

credenciamento das drogarias passam a dispensar medicamentos para consumidores cadastrados com descontos diferenciados. Entretanto, tanto a Farmácia Popular quanto os programas de laboratórios são abertos para todos, desta forma as grandes redes também tem acesso a esse o credenciamento.

Outra oportunidade para as drogarias independentes é o associativismo ou canais de elo com laboratórios, que no primeiro caso aumenta o seu poder de compra conseguindo adquirir condições diferenciadas das distribuidoras, no segundo caso conseguem condições diretas do laboratório sendo a logística realizada pelo distribuidor de preferência do cliente.

Assim, diante desse contexto, o presente trabalho visa apresentar um estudo sobre a identificação dos elementos do ambiente empresarial externo das farmácias e drogarias independentes da cidade de Sousa – PB.

Para isso, o presente trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro apresenta as questões norteadoras da pesquisa, os aspectos introdutórios, a problematização, justificativa, objetivos, e procedimentos metodológicos. O segundo capítulo por sua vez, apresenta o referencial teórico acerca das discussões levantadas bem como os alicerces que dão base teórica ao presente trabalho. O terceiro capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa e o quarto e último capítulo apresenta as considerações finais sobre os resultados alcançados.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O ambiente empresarial externo está em constantes mudanças que afetam diretamente as organizações. Para PARNELL (2010 p.66) “todas as empresas são afetadas por quatro forças macro ambientais: as politico-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais” e segundo BATEMAN (2010 p.147), “cada organização também funciona em um ambiente competitivo mais próximo e imediato”, forçando as empresas a se adequarem a essas mudanças.

No setor de farmácias e drogarias essas mudanças são ainda mais impactantes, pois no decorrer dos anos o Governo Federal e Estadual tem criado leis específicas para regularem esse setor.

As farmácias e drogarias são comércio especiais delimitados por uma legislação específica instituída por órgãos reguladores como a ANVISA (Agência

Nacional de Vigilância Sanitária), a AGEVISA (Agência Estadual de Vigilância Sanitária) e pelo CRF (Conselho Regional de Farmácias).

As farmácias e drogarias não são percebidas por MARIN (1999), apenas como uma entidade comercial, mas sim como instituições de saúde, segundo o mesmo:

As farmácias do setor privado devem ser consideradas como instituições de saúde que prestam serviços farmacêuticos, sempre que elas cumpram com todas as características descritas e não se reduza simplesmente a uma transação comercial (MARIN, 1999, pag. 45).

Além disto, existem atualmente regulações que define o preço dos medicamentos, existindo um preço máximo ao consumidor; no campo tributário com a criação do PIS e COFINS, houve uma diminuição consideravelmente do lucro das drogarias; medicamentos que só podem ser dispensados mediante receita médica e com escrituração digital; exigindo adaptações das farmácias e drogarias.

O surgimento das redes de farmácias que conseguem negociar diretamente com os laboratórios, obtendo condições diferenciadas e destacando-se das farmácias e drogarias independentes, com relação ao desconto concedido ao consumidor.

Em 2006 foi criado pelo Governo Federal o programa Aqui tem Farmácia Popular em sistema de co-pagamento, que segundo o Portal da saúde (2013), foi criado para:

Ampliar o acesso aos medicamentos para as doenças mais comuns entre os cidadãos. O Programa possui uma rede própria de Farmácias Populares e a parceria com farmácias e drogarias da rede privada, chamada de "Aqui tem Farmácia Popular". (PORTAL DA SAÚDE, 2013).

Sendo uma grande oportunidade, porém aberta a todos, inclusive as redes e contendo inúmeras exigências, dentre as quais a aquisição de um sistema de automação, muitas vezes caro para uma pequena drogaria.

Hoje no Brasil, conforme a ABRAFARMA 2012 (Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias) existem aproximadamente mais de 82 mil farmácias e drogarias que faturaram cerca de 25 bilhões em 2012 e vem se tornando um mercado cada vez mais visado pelas grandes redes que tem crescido territorialmente de maneira planejada e organizada, alcançando cidades que até

alguns anos atrás era inviável, porém hoje estão incluídas em seus projetos de expansão.

São inúmeras as dificuldades encontradas pelos gestores das farmácias e drogarias para administrarem suas empresas, o ambiente externo está repleto de ameaças que serão tratadas nesta pesquisa, por outro lado este é um comércio em crescimento que vislumbra oportunidades aqui também analisadas.

Observando essa conjuntura e a relevância apontada por diversos autores (DRUCKER, 1987; OLIVEIRA, 2003; FILLION, 2002; BATEMAN, 2010, PARNELL, 2010, entre outros) no que concernem as influências dos elementos do ambiente empresarial externo na gestão organizacional, levanta-se o questionamento base desta pesquisa. Este estudo foi elaborado com o intuito de discutir a temática da influência dos elementos do ambiente empresarial externo, na gestão das farmácias e drogarias independentes na cidade de Sousa PB.

Diante do exposto a pesquisa busca responder a seguinte questão-problema:
Quais os elementos do ambiente empresarial externo que influenciam na gestão das farmácias e drogarias independentes da cidade de Sousa - PB?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Identificar quais os elementos do ambiente empresarial externo que influenciam na gestão das farmácias e drogarias independentes implantadas na cidade de Sousa PB.

1.2.2 Específicos

- Caracterizar as empresas do setor.
- Traçar o perfil dos gestores dessas organizações.
- Verificar os principais elementos do ambiente empresarial externo que afetam as empresas deste setor.
- Identificar como esses elementos influenciam na gestão dessas organizações.

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente as farmácias e drogarias tem assumido um papel importante para a economia brasileira, pois movimentam um mercado de 25 bilhões de acordo com a ABRAFARMA (2012) e emprega em torno de 250 mil pessoas, contribuindo para geração de emprego e renda.

Um mercado em expansão, promissor, que cada vez mais atrai investidores, assim tem surgido as grandes redes de farmácias, e as farmácias independentes tem buscado como forma de se proteger o associativismo.

Com uma tributação mais alta que demais setores, preços e vendas controladas, programas de benefícios por parte dos laboratórios, programa do governo federal, esse segmento representa um importante mercado para economia nacional, conforme dados da ABRAFARMA (2012). Está atento ao que acontece em seu ambiente empresarial é essencial para não apenas praticar uma boa gestão, mas também para manter-se operante no mercado, pois, esse tipo de comércio é constantemente influenciado pelas forças operantes em seu ambiente externo, em sua maioria, mudanças que afetam todas as áreas da administração.

A escolha deste tema se deu principalmente, em virtude da experiência do pesquisador atuante na área há 14 (quatorze), anos e atualmente como consultor de vendas. Em sua experiência verificou a importância do segmento e da realização da pesquisa, diante de um ambiente empresarial sujeito a tantas mudanças, que afetam diretamente o modelo de gestão das empresas do setor bem como pela falta de estudos na área.

A cidade de Sousa PB, possui atualmente 28 (vinte e oito) drogarias privadas independentes, 2 (duas) redes, 1 (uma) farmácias de manipulação e 2 (duas) drogarias públicas, sendo a básica e a farmácia popular. Em Sousa concentra-se uma grande quantidade de médicos especialistas em diversas patologias, atraindo pessoas de toda a região circunvizinha, sendo assim um cenário relevante para a realização da pesquisa.

Do ponto de vista prático essa pesquisa se justifica por duas vertentes claras: uma teórica e uma prática. Do ponto de vista teórico, visa discutir os conceitos de ambiente empresarial, notadamente os fatores externos e como esses são conceituados na literatura contrapondo-se a como se apresentam na realidade práticas das organizações em estudo. Este estudo visa contribuir, mesmo que

modestamente, com as discussões na área através de um estudo empírico da aplicação destes conceitos em uma dada realidade.

Do ponto de vista prático, visa disponibilizar informações aos gestores sobre o ambiente empresarial em que atuam formas de análises deste ambiente, maneiras de adaptação, relatar de maneira técnica os problemas enfrentados por eles na gestão de suas empresas e a importância de verificar se ambiente organizacional, para manter-se competitivo e sobreviver no mercado.

Assim, diante do exposto, justifica-se a relevância da presente pesquisa para a comunidade acadêmica de Sousa - PB, notadamente, os estudiosos no campo da Administração de Empresas e para o próprio mercado farmacêutico da região que dispões de um primeiro “olhar” sobre suas atividades.

1.4 METODOLOGIA

1.4.1 Classificação do estudo

O presente trabalho teve como objetivo Identificar quais os elementos do ambiente empresarial externo que influenciam na gestão das farmácias e drogarias independentes implantadas na cidade de Sousa PB.

Para isso, quanto à abordagem esta pesquisa é de cunho quantitativo, na qual se utiliza instrumentos estatísticos para análise dos dados coletados. Conforme afirma RICHARDSON (2008 p.70) que este tipo de abordagem “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas”.

Quanto aos meios, caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

A pesquisa bibliográfica e documental são aquelas que conforme VERGARA (2007, p.48) consistem em estudo sistematizado desenvolvido com base no material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. O presente estudo baseou-se bibliograficamente em livros, periódicos, artigos e documentos na área. A pesquisa documental é aquela que se jorna, leis, e redes eletrônicas.

A pesquisa classifica-se quanto ao fim como descritiva já que se buscou observar e interpretar dados sem interferência do pesquisador conforme afirma

ANDRADE (2009, p.55) à pesquisa descritiva deve: “observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os dados sem interferência, sem manipulação do pesquisador” e exploratória que para GONSALVES (2003), caracteriza-se pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, objetivando uma visão panorâmica do que se é explorado.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados o estudo utilizou uma pesquisa de campo, sendo aplicado um questionário junto aos gestores das empresas de forma presencial e depois recolhido para análise.

Segundo OLIVEIRA (2003) o questionário é constituído de uma série ordenada de perguntas relacionadas a um tema central, que possui como vantagens a rapidez, o fato de atingir maior número de indivíduos simultaneamente, permitir o levantamento de dados em área geográfica maior, exigir menos recursos, obter dados mais confiáveis e por fim o fato do mesmo poder ser respondido com maior flexibilidade de horário pelo entrevistado.

1.4.2 Universo da pesquisa

A pesquisa envolve um universo de 29 empresas do setor de varejo farmacêutico da cidade de Sousa-PB, conforme dados fornecidos pela AGEVISA – Escritório de Sousa-PB (Lista em anexo). Haja vista o universo da pesquisa não consistir em um grande número, existindo a possibilidade de ser alcançado, o presente estudo não possui amostra sendo este aplicado a todo o universo pesquisado.

1.4.3 Procedimentos de coleta e análise dos dados

Para a obtenção dos dados, através da pesquisa de campo, foram aplicados questionários diretamente aos gestores de forma presencial, durante o período de 01/08/2013 a 15/08/2013, explanando respectivas dúvidas surgidas com o intuito de alcançar um resultado mais satisfatório.

Para o tratamento dos dados foi utilizado o software Excel na tabulação dos mesmos e construção dos gráficos e tabelas dos resultados encontrados. Os resultados foram analisados com a finalidade identificar os elementos do ambiente

empresarial externo na gestão farmácias e drogarias independentes implantadas na cidade de Sousa PB e apresentados na forma de gráficos e tabelas.

O estudo aconteceu na cidade de Sousa-PB por questão de acessibilidade, conhecimento e experiência do pesquisador no setor pesquisado, além disto, a cidade possui clínicas médicas de várias especialidades o que gera um fluxo de pacientes de diversas localidades circunvizinhas e desta forma fomenta o mercado de varejo farmacêutico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

2.1 AS ORGANIZAÇÕES

São muitos os conceitos de organização, trazidos por diversos autores, para CURY (2000) define:

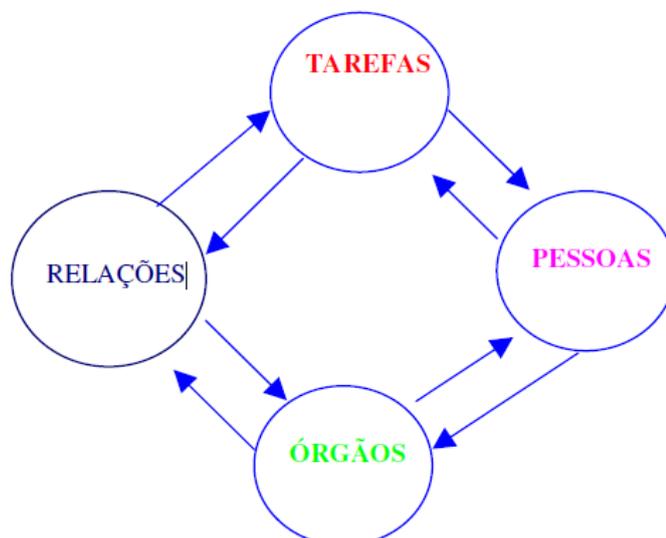
“[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar” (CURY, 2000, pag.116).

Desta forma a organização é um composto de pessoas realizando tarefas específicas, de maneira planejada. Este conceito é aprofundado por MEIRELLES (2003) o qual afirma:

“[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.). (MEIRELES, 2003, p. 46).

Assim MEIRELLES (2003), foca na organização as crenças, valores e cultura, como fatores determinantes para o alcance dos objetivos organizacionais. Para MOLINA (2005), a organização é composta por: tarefas, pessoas, órgãos e relações, que interagem entre si conforme figura abaixo:

Figura 1 - Ciclo das Organizações



Fonte - Molina 2005, pag.5.

Ainda segundo MOLINA (2005) a organização objetiva agrupar pessoas para trabalhem em conjunto. Ideia corroborada por KANAANE (1994):

Um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações (KANAANE, 1994, pag. 30).

Portanto as organizações envolvem não apenas as pessoas em si, mas um conjunto de valores os quais são repassados pelos indivíduos e que devem ser tratados de forma responsável.

2.1.1 Micro e Empresa de Pequeno Porte

As empresas podem ser classificadas de acordo com seu porte, o anuário do trabalho da Micro e Pequena Empresa do SEBRAE (2010-2011), classificam as mesmas de acordo com a quantidade de empregados que esta possui como mostra o quadro abaixo:

Quadro 1 – Classificação dos estabelecimentos segundo porte

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte - Sebrae, 2011.

Outra classificação utilizada possui por base a receita operacional bruta da organização, esta classificação é feita pela Receita Federal e o BNDES, e pode ser melhor compreendida através do quadro mencionado por LEMES JUNIOR E PISA (2010) onde as empresas estão assim divididas:

Quadro 2 – Critérios para definição das MPEs no Brasil e no MERCOSUL

CRITÉRIOS	MICROEMPRESA	EMPRESA DE PEQUENO PORTE
Receita Operacional Bruta Indústria/Comércio/Serviço (BNDES)	até R\$ 1,2 milhão	até 10,5 milhões
Receita Bruta Simples Nacional	até R\$ 240 mil	até 2,4 milhões
Número de Empregados Indústria e Construção (SEBRAE)	até 19	de 20 a 99
Número de Empregados Comércio/Serviço (SEBRAE)	até 09	de 10 a 49
MERCOSUL-Resol. 59/98		
Indústria	até U\$ 400 mil	de U\$ 400 mil a 3,5 milhões
Comércio e Serviços	até U\$ 200 mil	de U\$ 200 mil a 1,5 milhões

Fonte - LEMES JUNIOR; PISA (2010, pág. 44).

Apesar de estarem compreendidas entre 1 a 49 funcionários e terem um faturamento máximo de 2,4 milhões por ano, as micro e pequenas empresas são o sustentáculo da economia em qualquer lugar do mundo SEBRAE (2011). Ainda de acordo com o SEBRAE (2011), as MPEs são numerosas e importantes, grandes geradoras de empregos e de renda, além de responsáveis por:

- 67% do pessoal ocupado no país;
- 96% dos empregos formais criados no país nos últimos 10 anos;
- 99% das empresas – comércio, indústria e serviços no Brasil participam com 20% do PIB nacional;
- 2,7% das exportações nacionais.

Estes dados do SEBRAE (2011) ratificam a importância das micro e pequenas empresas na geração de emprego e renda no cenário brasileiro.

2.1.2 Micro e Pequena Empresa importância para economia

As MPEs desempenham um papel fundamental para economia. Segundo LONGENECKER (1997), elas contribuem de forma inquestionável para o bem estar econômico na nação e vai além ao dizer que:

Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição geral é similar àquela das grandes empresas. As pequenas empresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência. (LONGENECKER, 1997, pag. 34)

Sendo assim, para LONGENECKER (1997), as pequenas empresas são tão importantes quanto as grandes já que as mesmas tornam o mercado mais competitivo, produzindo de forma eficiente.

De acordo com LEMES JUNIOR e PISA (2010), “as MPEs europeias representam: 98,7% do total das empresas europeias; 50,2% dos postos de trabalho do setor privado e mais 80% dos postos em alguns setores industriais.” E nos Estados Unidos, representam mais 99,7% dos empregadores; geram anualmente de 60 a 80% dos novos empregos.

No Brasil as micro e pequenas empresas evoluíram de forma considerável entre os anos 2002 e 2006 representando o maior número de empresas em funcionamento no país, tal informação é demonstrada por LEMES JUNIOR e PISA (2010) no quadro abaixo:

Quadro 3 – Evolução da distribuição dos estabelecimentos, por porte Brasil 2002 – 2006.

Evolução da distribuição dos estabelecimentos, por porte Brasil 2002 - 2006 (em %).							
Micro e Pequena				Média	Grande	Total	Total (nº absolutos)
Ano	Micro	Pequena	Total				
2002	84,4	13,2	97,6	1,5	0,9	100	1.905.912
2003	84,3	13,3	97,6	1,5	0,9	100	1.963.674
2004	83,9	13,6	97,6	1,5	0,9	100	2.054.841
2005	83,7	13,8	97,5	1,6	0,9	100	2.148.906
2006	83,6	13,9	97,5	1,6	0,9	100	2.241.071

Fonte - LEMES E PISA, 2010.

Para KOTESKI (2004), as MPEs no Brasil desempenham um papel de base na economia nacional o mesmo afirma que:

As micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente. (KOTESKI, 2004, pag. 2).

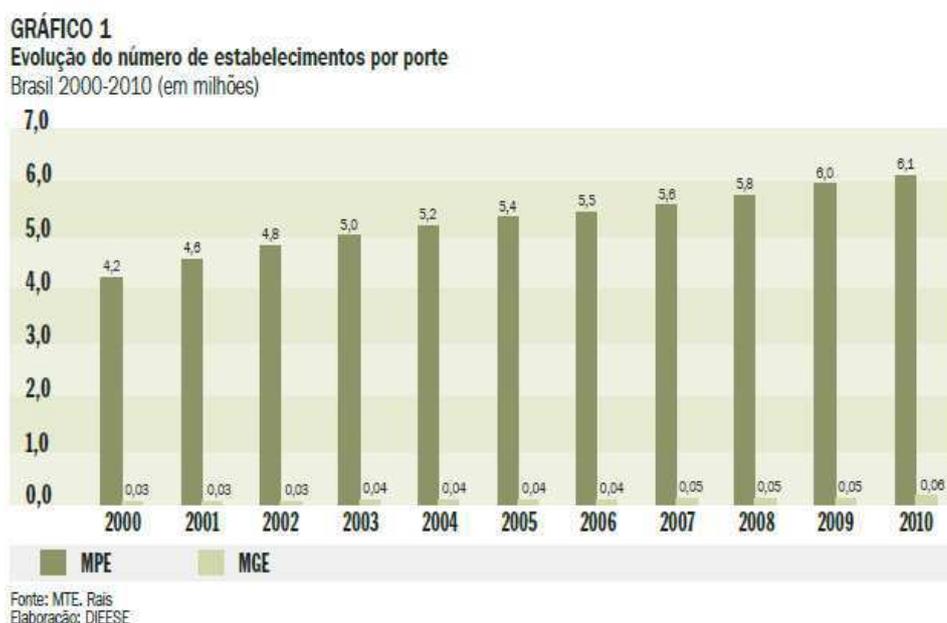
Para LONGENECKER (1997) as MPEs se tornam importante na economia devido a sua quantidade e diversidade de áreas de atuação em diversos setores, promovendo a competitividade eficiência nos serviços. No anuário do trabalho da micro e pequena empresa do SEBRAE (2011) encontramos os seguintes dados:

O bom desempenho das MPEs na década apenas confirmou a sua importância na economia. Em 2010, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,6% dos empregos formais privados não-agrícolas no país e quase 40% da massa de salários. Em

média, durante a década de 2000, de cada R\$100 pagos aos trabalhadores no setor privado não-agrícola, aproximadamente R\$ 41 foram gerados pelas micro e pequenas empresas.(SEBRAE, 2011).

Ainda segundo o Anuário do SEBRAE (2010-2011), as MPEs vêm evoluindo no Brasil, em 2000 elas suplantaram a barreira dos 6 milhões de estabelecimentos, obtendo neste período um crescimento médio de 3,7% a.a. Sendo que entre 2000 e 2005 esse crescimento alcançou 4,8% a.a. saindo de 4,2 milhões em 2000 para 6,1 milhões em 2010. Demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 4 – Evolução do número de estabelecimentos por porte



Fonte - SEBRAE, 2011.

Entre os anos 2000 a 2010 as Micro e Pequenas empresas criaram 6,1 milhões de empregos com carteira assinada, elevando de 8,6 milhões em 2000 para 14,7 milhões em 2010, nesse período o crescimento médio anual de 6,1% a.a. (SEBRAE 2011) tais dados ratificam o valor das MPEs para a economia nacional.

2.2 ORGANIZAÇÕES FARMACÊUTICAS

Existe uma diferença entre farmácia e drogaria, farmácia está relacionada com a manipulação de fórmulas, enquanto que drogaria a dispensação de medicamentos industrializados, esse conceito é trazido pela Lei 5.991 de 1973, considerada a lei maior para farmácias e drogarias:

“X” - Farmácia - estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica;

“XI - Drogeria - estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais.” (LEI 5.991/73).

As regulações existentes atualmente têm como objetivo estabelecer a farmácia e a drogeria como um ponto de saúde, não meramente comércio. Para a ANVISA (2013), as farmácias e drogerias são estabelecimentos especiais, que objetivam não apenas a venda de produtos, mas a promoção da saúde. A RDC 44/2009 regula as boas práticas farmacêuticas em farmácias e drogerias, entendendo que:

Boas Práticas Farmacêuticas é o conjunto de técnicas e medidas que visam assegurar a manutenção da qualidade e segurança dos produtos disponibilizados e dos serviços prestados em farmácias e drogerias, com fim de contribuir para o uso racional desses produtos e a melhoria da qualidade de vida dos usuários. (RDC 44/2009, pag. 1).

Atualmente mesmo com tantas regulações segundo dados da FEBRAFAR (Federação Brasileira de Farmácias e Drogerias) 2013, o varejo farmacêutico atingiu em 2012 um faturamento de R\$ 49,6 bilhões, obtendo um crescimento de 16,1%.

2.3 PERFIL DOS GESTORES

Descobrir o perfil dos gestores das MPEs é importante para entender as dificuldades enfrentadas no dia a dia das empresas, diante disso LEMES JUNIOR e PISA (2010) descreve que as pessoas que tem a capacidade de identificar as oportunidades e transforma-las em negócio real são os empreendedores; para DRUCKER (1987), o empreendedor é um individuo que identifica oportunidades e que, para explorá-las, toma a iniciativa de reunir, organizar ou administrar recursos na forma de empresa autônoma, assumindo riscos.

O SEBRAE (2011) conceitua o mesmo como sendo o individuo que possui uma atitude de inquietação, ousadia e pro atividade na relação com o mundo; que essa postura, condicionada por características pessoais, pela cultura e pelo ambiente. FILION (2002) mostra uma característica comum entre os empreendedores: eles desenvolvem uma orientação, ou visão, que indica o que

deverá ser feito. Assim empreendedor é aquele que imagina, desenvolve e realiza visões.

O SEBRAE (2012), incentivador dos micro e pequenos empresários no Brasil declara que:

O empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador. Ele está constantemente buscando novos caminhos e novas soluções, sempre tendo em vista as necessidades das pessoas. A essência do empresário de sucesso é a busca de novos negócios e oportunidades, além da preocupação com a melhoria do produto. (SEBRAE, 2012).

O SEBRAE (2012) mostra também as características dos empreendedores que lhes são próprias visualizando os mesmos como sendo alguém que: Busca oportunidades e toma iniciativas; Corre riscos calculados; Exige qualidade e eficiência; É persistente; é comprometido; Busca informações; Estabelece metas; Planeja; Tem persuasão; É independente.

O anuário do trabalho da Micro e Pequena empresas do SEBRAE (2010-2011) revela que os trabalhadores por conta própria em 2009 são classificados pelo sexo, onde 66.5% são homens e 33,5% são mulheres, sendo que essa diferença tem caído com relação a 2001, onde 70,4% eram homens e as mulheres representavam apenas 29.%.

Com relação à idade o empreendedor brasileiro está em sua maioria distribuído na faixa etária de 30 a 59 anos, representando 69.2% dos empreendedores; Segundo a escolaridade 46,2% não possuem o fundamental completo, 15,5% possuem o ensino fundamental completo ou médio incompleto, 22,8% possuem ensino médio completo ou superior incompleto, 8,9% são analfabetos e 6,6% possuem ensino superior completo, dados de 2009.

Os empreendedores são os responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas e são definidos assim:

Os empreendedores são os heróis populares do moderna vida empresarial. Eles fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Já não o vemos como provedores de mercadorias e autopeças nada interessantes. Em vez disso, eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva. (LONGENECKER, 1997, pag. 40).

Essa economia em crescimento revela diversas oportunidades, que são aproveitadas pelos empreendedores, com sua energia e suas capacidades de

assumirem riscos.

2.4 MACRO E MICRO AMBIENTE

O ambiente externo é classificado em macro e micro ambiente e nele está contidas variáveis incontroláveis a organização. Para PARNELL (2010), “suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os administradores”. Elementos como tendências e sistemas politico-legais, econômicos, tecnológicos e sociais fazem parte do macro ambiente externo, que segundo BATEMAN (2010), “todas as organizações operam num macro ambiente, que é definido pelos elementos mais gerais no ambiente externo que potencialmente possam influenciar as decisões”.

OLIVEIRA (2003) reforça estas afirmações quando diz:

Forças políticas, demográficas, sociais e econômicas do macro ambiente interagem em um vaivém constante, provocando mudanças nos elementos organizacionais, Por sua vez, estas forças são geradas por fatores como a globalização, tendências mundiais. (OLIVEIRA, 2003, PAG.12).

A figura abaixo retrata bem a organização e seu ambiente externo:

Figura 2 - Ambiente externo nas organizações



Fonte - OLIVEIRA, 2003, pag. 14.

Estes elementos localizados na parte exterior da organização consistem nos elementos que compõem o ambiente externo e são incontrolláveis. Segundo BATEMAN (2010), o ambiente mais geral; inclui governos, condições econômicas e outros fatores fundamentais que geralmente afetam a organização.

2.4.1 Governos: leis e regulamentações

O governo tem o poder de impor algo sobre o mercado, quanto criar oportunidades para o mesmo, confirmado por BATEMAN (2010):

As políticas do governo tanto impõem limitações estratégicas como proveem oportunidades. O governo pode afetar as oportunidades de negócios por meio de leis tributárias, políticas econômicas e regras comerciais. (BATEMAN, 2010. Pag. 143).

Para PARNELL (2010), essa força do governo incluem os resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como as decisões tomadas por comissões governamentais.

No caso de farmácias e drogarias esse elemento exige das empresas uma adaptação, pois está em constante mudança e sendo regulado como descritas a seguir:

A partir da criação da lei 10.147/200 que estabelece regras para contribuições do PIS e COFINS, houve uma redução no lucro das drogarias e se tratando ainda de regulações a ANVISA traz o controle sobre o PF, (Preço de Fabrica) e o PMC, (Preço Máximo ao Consumidor). Desta forma delimitando o percentual de lucro das empresas:

A lista de Preços de Medicamentos contempla o Preço Fábrica ou Preço Fabricante que é o preço praticado pelas empresas produtoras ou importadoras do produto e pelas empresas distribuidoras. O PF é o preço máximo permitido para venda a farmácias, drogarias e para entes da Administração Pública. Apresenta, também, o Preço Máximo ao Consumidor, o qual é praticado pelas farmácias e Drogarias. O PMC é o preço máximo permitido para venda ao consumidor e inclui os impostos incidentes por estado. (Portal da ANVISA, 2013).

Com essa medida a ANVISA, busca garantir a igualdade dos preços para o consumidor final, porém atingi diretamente a gestão empresarial ao delimitar o lucro das empresas.

2.4.2 Condições econômicas

A economia é outro fator influenciador nas decisões dos gestores das organizações, pois pode gerar uma oportunidade, como pode ser uma ameaça. Para PARNELL (2010), a economia traz um impacto significativo sobre os negócios e traz elementos econômicos como sendo: PIB (Produto Interno Bruto); taxa de juros; inflação; cambio, entre outros.

Devido à globalização os fatores econômicos passaram a ter maior influência nas empresas para OLIVEIRA (2003), esse ambiente é composto de interconexões complexas entre economias de diferentes países, ainda segundo BATEMAN (2010):

O ambiente econômico afeta intensamente a habilidade de as empresas operarem eficazmente e influencia suas escolhas estratégicas. Taxas de juros e inflação afetam a disponibilidade e o custo de capital, a possibilidade de expansão, os preços, os custos e a demanda dos consumidores pelos produtos. (BATEMAN, 2010, pag. 145).

Esse elemento influencia a decisão dos gestores, pois atinge o lucro, aumenta os custos, entre outros, exigindo deles maior habilidade gerencial.

2.4.3 Tecnologia

Difícilmente uma empresa irá sobreviver sem adequar-se ao elemento da tecnologia, de acordo com BATEMAN (2010), hoje uma empresa não pode ser bem-sucedida sem incorporar as surpreendentes tecnologias que existem e continuam surgindo. Segundo PARNELL (2010), o ambiente econômico:

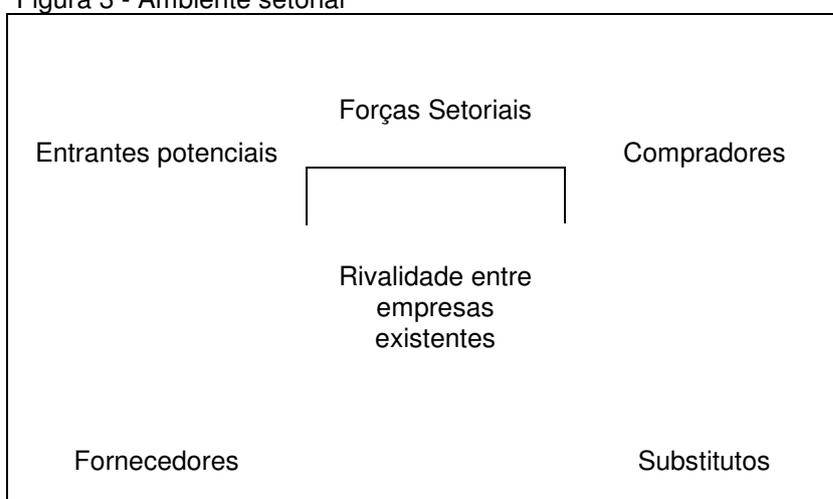
Incluem melhorias e inovações científicas que oferecem oportunidades e ameaças para a empresa. A intensidade de mudança tecnológica varia consideravelmente de um setor para outro. A mudanças na tecnologia afetam as operações de uma empresa, bem como seus produtos e serviços. (PARNELL, 2010, pag. 65).

O micro ambiente também referenciado como ambiente setorial ou setor industrial engloba um setor específico, onde as empresas concorrem entre si, de acordo com PARNELL (2010), esse ambiente depende de cinco forças competitivas que são:

- 1 A ameaça de novos concorrentes;
- 2 A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes;
- 3 A ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- 4 O poder de barganha dos compradores;
- 5 O poder de barganha dos fornecedores.

A figura abaixo representa bem esse ambiente com suas oportunidades e ameaças:

Figura 3 - Ambiente setorial



Fonte - PARNELL, 2010, pag. 66.

Para OLIVEIRA (2003) toda empresa está inserida em um ambiente competitivo composto de concorrentes, ameaças de novos entrantes, ameaças de substitutos e o poder de fornecedores e compradores.

É importante que cada administrador tenha a percepção do ambiente externo e entenda como ele afeta a sua organização, Para BATEMAN (2010):

Se os administradores não entenderem como o ambiente afeta as suas organizações, ou não conseguirem identificar oportunidades e ameaças que provavelmente serão importantes, a capacidade que eles terão de tomar decisões e executar planos será extremamente limitada. (BATEMAN, 2010, pag.148).

Desta maneira os gestores tornam-se reféns da chamada incerta ambiental que para BATEMAN (2010), é a falta de informações necessárias para compreender ou prever o futuro. Para buscar a saída desta incerteza os gestores podem se valer de técnicas de previsão de ambiente, que de acordo com PARNELL (2010),

nenhuma técnica é totalmente garantida, porém várias podem ser úteis: análise de séries temporais, previsões de julgamento, cenários múltiplos e a técnica de Delphi.

2.4.4 Tributação e encargos

A tributação é o meio pelo o qual o Governo arrecada dinheiro, para manter a máquina pública funcionando, em se tratando de farmácias e drogarias o CFF (Conselho Federal de Farmácia), 2007, mostra os principais impostos e encargos nos âmbitos federais, estadual e municipal como sendo:

PRINCIPAIS TRIBUTOS FEDERAIS PARA FARMÁCIAS:

IRPJ – Imposto de Renda de Pessoa Jurídica.

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.

Cofins – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social.

PIS – Contribuição ao Programa da Integração Social.

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados.

Previdência Social

Taxa da Anvisa – Taxa de Licença de Funcionamento da Anvisa.

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

PRINCIPAL TRIBUTO ESTADUAL PARA FARMÁCIA:

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços.

PRINCIPAIS TRIBUTOS MUNICIPAIS:

IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano.

ISS – Imposto sobre Serviços

Taxa de Lixo

Taxa de Iluminação Pública

Alvará Municipal

OUTROS IMPOSTOS, TAXAS E CONTRIBUIÇÕES QUE INCIDEM NO

VAREJO FARMACÊUTICO:

Alvará de Produtos controlados

Alvará de Vigilância Sanitária

CRF

Taxa de Lixo de Resíduos de Saúde (CFF, 2007, pag. 1).

Assim, conforme o CFF 2007, a carga tributária brasileira é uma das maiores do mundo e no caso de farmácias e drogarias, pois ainda incidem os encargos aumentando assim as dificuldades dos gestores.

2.4.5 SNGPC

Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados foi regulamentado em 2007 pela RDC n 27, instituindo o controle de maneira digital dos medicamentos contidos na Portaria 344/98, ou seja, os medicamentos psicotrópicos. A RDC n 27 traz sobre a instituição do sistema:

Art. 1º Fica instituído o Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados – SNGPC no âmbito do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, constituído por instrumentos informatizados de captura e tratamento de dados, disponibilizados via internet, sobre produção, circulação, comércio e uso de substâncias ou medicamentos sujeitos a controle especial.

§1º O Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados - SNGPC será implantado gradualmente no país nos setores cujos estabelecimentos estejam envolvidos com a produção, circulação, comércio e uso de substâncias ou medicamentos sujeitos a controle especial, por meio de módulos específicos, segundo as particularidades e especificidades de cada segmento, sendo implantados por etapas a serem estabelecidas no âmbito do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária. (RDC n 27, 2007, pag.4).

Essa obrigatoriedade é imposta sobre todas as farmácias e drogarias privadas, sendo que segundo a RDC 27, porém é facultada a dispensação nas farmácias e drogarias, isentas do controle digital apenas:

As farmácias e drogarias de natureza pública e os estabelecimentos de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica ficam dispensados do tratamento de que trata o parágrafo anterior enquanto o módulo específico do Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados - SNGPC, apropriado a tais estabelecimentos, não for disponibilizado e implantado no âmbito do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária. (RDC 27, 2007, pag.4).

Assim instituída, regulamentada e fiscalizada por órgãos competentes, bastou a gestão das farmácias e drogarias se adequar a norma, deixando de escriturar de maneira manual em livros, como trazia a Portaria 344/98 e passando a escriturar de maneira digital, sendo necessário um sistema compatível com o SNGPC. Porém no portal do SNGPC o governo federal informa que não indica nenhum software, mas o escolhido pelo usuário deverá ter realizado todos os testes instituídos pelo programa.

Para o Governo Federal o SNGPC possui quatro objetivos principais que estão descritas ainda na RDC 27 e os descreve como:

I - aprimorar as ações de vigilância sanitária com vistas ao aperfeiçoamento do controle e fiscalização das substâncias e medicamentos sujeitos a controle especial, assim especificados em lei ou relacionados em listas atualizadas periodicamente pelo órgão ou entidade competente do Poder Executivo da União;

II - obter dados e informações, em seus diversos detalhamentos, acerca do comércio e uso de substâncias e medicamentos sujeitos a controle especial para subsidiar a formulação de políticas públicas de saúde e fortalecer a atuação estratégica das ações de fiscalização e controle no âmbito do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, em busca de maior agilidade e resolutividade na solução dos problemas sanitários;

III - disponibilizar dados e informações capazes de contribuir para a execução das ações de vigilância sanitária dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios em busca do fortalecimento da descentralização e da promoção do uso racional de medicamentos sujeitos a controle especial no país;

IV - Otimizar as ações de controle sobre os procedimentos de escrituração em drogarias e farmácias, relacionados com a movimentação de substâncias ou medicamentos sujeitos a controle especial, de modo a contribuir para maior disponibilidade do responsável técnico do estabelecimento para as atividades voltadas para a atenção farmacêutica, em busca da qualificação da assistência farmacêutica no país. (RDC 27, 2007, pag. 5).

Desta forma o Governo federal pretende melhorar a fiscalização na dispensação de medicamentos sujeito ao controle especial, criar um banco de dados contendo informações sobre aquisição e venda destes produtos, disponibilizar essas informações aos municípios e melhorar cada vez mais o SNGPC.

Para os gestores das farmácias e drogarias a escrituração digital dos medicamentos da portaria 344/98 pode ser vista como ameaça, pois os levará a adquirir sistema, treinar pessoal, elevando os custos, por outro lado, pode ser vista como um diferencial de mercado e uma oportunidade de aquisição de novos clientes.

Em 2010 a ANVISA publica a RDC 44 que introduz os medicamentos considerados antimicrobianos ao SNGPC, determinado que:

Art. 4º A escrituração das receitas com medicamentos contendo as substâncias listadas no Anexo desta resolução, isoladas ou em associação, é obrigatória e deverá atender ao disposto no Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados (SNGPC).

Parágrafo único. Os estabelecimentos que não possuem implantados os módulos do SNGPC deverão proceder à escrituração em Livro de Registro específico para antimicrobianos, informatizado ou não, conforme modelo utilizado para registro de medicamentos sujeitos ao controle especial. (RDC 44, 2010, pag.2).

Ainda em 2010 a ANVISA publica a RDC 61 que aumenta a lista das substâncias sujeitas ao controle, em 2011 a ANVISA determina através da RDC 20 as novas regras de escrituração dos antimicrobianos, sendo isentas da escrituração digital apenas as farmácias e drogarias:

Em localidades ou regiões desprovidas de internet, a vigilância sanitária local poderá autorizar o controle da escrituração desses medicamentos em Livro de Registro específico para antimicrobianos. (RDC 20, 2011, pag.4).

De acordo com essa determinação, mesmo as farmácias e drogarias que não dispensem medicamentos da portaria 344/98, fica obrigado a escriturar de maneira digital os medicamentos considerados como antimicrobianos.

2.4.6 AGEVISA

Agência Estadual de Vigilância Sanitária foi criado em 2002 pela lei n 7069, como autarquia especial sendo ratificado no portal da AGEVISA:

Lei nº 7069 de 12 de abril de 2002, que cria a Agência Estadual de Vigilância Sanitária, como autarquia especial e caracterizada pela independência administrativa, autonomia financeira e estabilidade de seus dirigentes no período do cumprimento do mandato; a mesma lei institui também o plano de carreira, cargos e salários de inspetor sanitário, dando assim investidura legal a seus agentes, necessária para execução das atividades de vigilância sanitária. (Portal AGEVISA, 2013).

A lei n 7069 institui a AGEVISA e lhe dar o direito de fiscalizar diversos setores, inclusive o de farmácias e drogarias, expedindo alvarás sanitários mediante pagamento de taxas anuais. Ainda segundo a Lei n 7069 a AGEVISA fiscaliza e busca o cumprimento das regulações instituídas pela ANVISA.

2.4.7 CRF

Conselho Regional de Farmácia da Paraíba criado em 1961 pela Resolução n 2 do Conselho Federal de Farmácia tem como objetivo sendo o Portal CRF PB 2013:

O Conselho Regional de Farmácia da Paraíba possui o objetivo de promover a Assistência Farmacêutica a fim de beneficiar a sociedade, em consonância com os direitos do cidadão. (PORTAL CRFPB, 2013).

Possuindo como principais serviços ainda de acordo com o Portal CRFPB (2013):

- *Fiscalizar o exercício profissional;
- * Prestar consultoria e assessoria de informações técnicas e jurídicas na área farmacêutica;
- *Oferecer informações sobre o uso racional de medicamentos, e esclarecer

dúvidas, através do Centro Brasileiro de Medicamentos (CEBRIM). (PORTAL CRFPB, 2013).

2.4.8 Farmácia Popular

O Governo Federal que através da lei 10.858 de 2004, onde segundo a lei o Governo Federal autoriza a disponibilização de medicamentos pela Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), mediante ressarcimento, sendo esse o primeiro passo para criação do programa da farmácia popular em Maio de 2004, é instituído o decreto de lei n 5.090 que institui o PFPB, assim o programa é dirigido pelo Governo Federal com contra partida dos municípios e com expansão para farmácias e drogarias privada.

Em 2012 através da Portaria n 971, O Governo Federal atualiza as leis que regulavam a Farmácia Popular, dividindo o PFPB desta forma:

- I - a "Rede Própria", constituída por Farmácias Populares, em parceria com os Estados, Distrito Federal, Municípios e hospitais filantrópicos;
- II - o "Aqui Tem Farmácia Popular", constituído por meio de convênios com a rede privada de farmácias e drogarias. (PORTARIA n 971, 2012).

Sendo considerado neste trabalho o Programa Aqui Tem Farmácia Popular, pois busca a parceria com farmácias e drogarias da rede privada, a Portaria 971 institui o credenciamento, renovação, funcionamento, maneiras de dispensação, lista de produtos e seus respectivos preços, enfim regula todo o funcionamento do PFPB.

O PFPB constitui para as farmácias e drogarias privadas uma oportunidade de mercado, que pode ser utilizada como diferencial de mercado, aumento da lucratividade, porém pode se transformar em uma ameaça pela não adesão ao programa ou pelo custo operacional do seu funcionamento.

Através da Portaria 1.146 de junho de 2012 o Governo Federal institui a gratuidade da dispensação dos medicamentos de asma já incluídos na lista instituída pela Portaria 971 de 2012.

Atualmente conforme o Portal da Saúde, site oficial do programa, na cidade de Sousa PB, estão credenciadas nove drogarias, sendo uma delas uma rede de farmácia, que juntas receberam do PFPB, de Janeiro a Julho de 2013 o montante de 383 mil reais. Demonstrando assim a relevância deste programa para uma drogaria.

2.4.9 Programas de laboratório

São programas de benefícios criados pela indústria farmacêutica, para viabilizar os medicamentos aos consumidores finais e uma maneira de expressar sua responsabilidade social, conforme Portal da EPHARMA (2013).

O funcionamento desses programas só é possível devido à integração entre indústria farmacêutica, empresa de gerenciamento, distribuidores, drogarias e consumidores finais, assim criando uma cadeia de suprimento descrita no portal EPHARMA (2013):

O Gerenciamento de Benefícios de Medicamentos (GBM) é destinado a empresas e instituições que busquem oferecer acesso a assistência farmacêutica e integrar o benefício do medicamento à gestão da saúde de seus beneficiários.

O modelo GBM da ePharma é totalmente customizável de maneira a conseguir abranger todas as necessidades e peculiaridades das empresas contratantes. (PORTAL EPHARMA 2013).

Desta maneira após credenciamento as drogarias podem realizar as vendas para consumidores cadastrados com descontos diferenciados do mercado. Os laboratórios procuram as empresas gerenciadoras dos benefícios e esta fica responsável pelo cadastramento das drogarias, pacientes e pela operacionalização das vendas.

2.4.10 Associativismo

Tem sido a saída para as empresas independentes combaterem as grandes redes que tem surgido em todas as regiões, dessa forma as empresas se unem para conseguirem aumentarem seu poder de barganha, para o SEBRAE (2012) associativismo é:

Qualquer iniciativa formal ou informal que reúne pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objetivos comuns, visando superar dificuldades e gerar benefícios para os seus associados. Ou seja, é uma forma jurídica de legalizar a união de pessoas em torno de seus interesses. (PORTAL SEBRAE, 2012).

Adquirir competitividade em um setor, regulado por lei é um desafio para os gestores das farmácias e drogarias e para o SEBRAE (2012), o associativismo é

uma das maneiras de possibilitar essa competitividade, pois traz que:

A cooperação entre as empresas é uma forma de torná-las mais competitivas em um mercado muito disputado. Por meio de parcerias, é possível fortalecer o poder de compras, compartilhar recursos, combinar competências, dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos para explorar novas oportunidades e oferecer produtos com qualidade superior e diversificada. (PORTAL SEBRAE 2012).

Na região de Sousa PB, existe a atuação mais presente dois tipos de associativismo para farmácias e drogarias, sendo elas a Redemais Farma e a Augefarma.

A Redemais Farma em seu portal relata de forma sucinta seu surgimento e a importância do associativismo:

Criada em Maio de 2005 a Redemais Farma nasceu de um sonho de alguns farmacistas de João Pessoa-PB que acreditam na união como principal força para enfrentar um mercado tão competitivo como o farmacêutico. Começamos com 14 associados e hoje já somam mais de 70 espalhados em 46 cidades da Paraíba e um no Rio Grande do Norte. Com o foco no diferencial, a Redemais Farma é uma Rede de Farmácias com uma filosofia moderna de negócios. O mercado hoje, com sua concorrência predatória, segue selecionando os que são Pró-ativos e dinâmicos em seus negócios. Isso resulta em melhores serviços, capacitação constante e Marketing contínuo e diferenciado. Além dos benefícios da rede associada como: associação de seu nome a uma grande marca, acesso a negociações em condições diferenciadas com fornecedores, convênios, propaganda, cartão fidelidade, etc, a Redemais Farma conta com benefícios antes só existentes em redes próprias: área primária definida (uma farmácia por bairro nas grandes cidades, preservando a distância mínima entre elas de 1Km), e uma nas pequenas cidades, atuação agressiva e marketing intenso. A Redemais Farma é uma **união competitiva** de empresários para fazer frente à concorrência com práticas agressivas comerciais. (PORTAL REDEMAIS FARMA, 2013).

A Augefarma se apresenta como um canal de negócios, um elo entre as drogarias e os laboratórios, de acordo com a revista informativa divulgada pela Augefarma:

É uma Central de Negócios Online que dentre outras atividades, negocia os produtos da indústria farmacêutica parceira para os três mil farmacistas credenciados sem nenhum custo por esta prestação de serviço (INFORMATIVO AUGEFARMA, 2013, pag. 2).

Desta forma as drogarias associadas à Augefarma, passam a adquirir produtos direto da indústria, algo que só era possível para as grandes redes.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

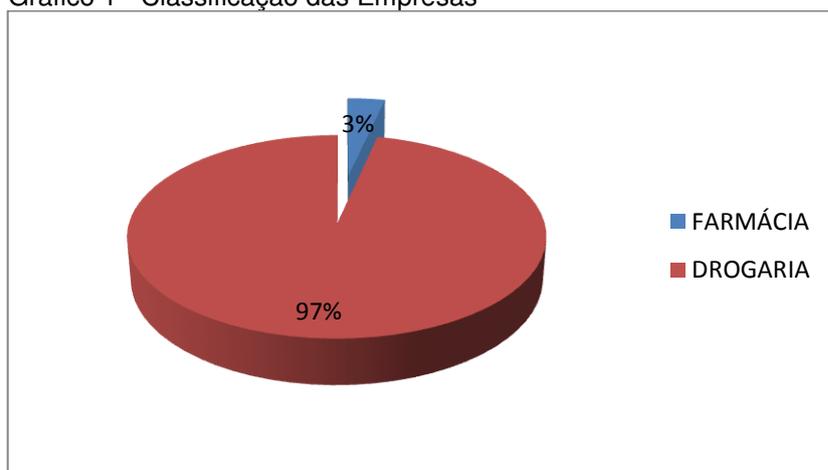
Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através do estudo de campo, realizado com 29 gestores das farmácias e drogarias de Sousa PB, cadastrados na AGEVISA, tendo como propósito trazer uma caracterização das empresas deste setor, relatando características como porte, tempo, área de atuação e número de funcionários; traçando o perfil dos gestores revelando sua faixa etária, experiência no mercado, área de formação entre outros; por fim a identificação dos elementos do ambiente empresarial externo que influenciam a gestão das organizações e como esses elementos às afetam.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A pesquisa aponta que na cidade de Sousa PB, do universo pesquisado a maioria são drogarias com (97%), todas as empresas estão enquadradas como MPEs, atuam a mais de 20 anos no mercado (28%), possuem entre 01 a 05 funcionários (79%) e atuam em sua maioria apenas em Sousa (76%). Sendo essas características detalhadas a seguir:

O Gráfico 1 apresenta que do universo pesquisado (3%) é caracterizada como farmácia e (97%) como drogaria, sendo essa diferença estabelecida pela lei 5.991 de 1973, que define farmácia como sendo estabelecimento onde existe manipulação de fórmulas e drogarias com estabelecimento de dispensação de medicamentos industrializados, portanto, existe uma disparidade significativa entre o número de farmácias e drogarias na cidade de Sousa PB.

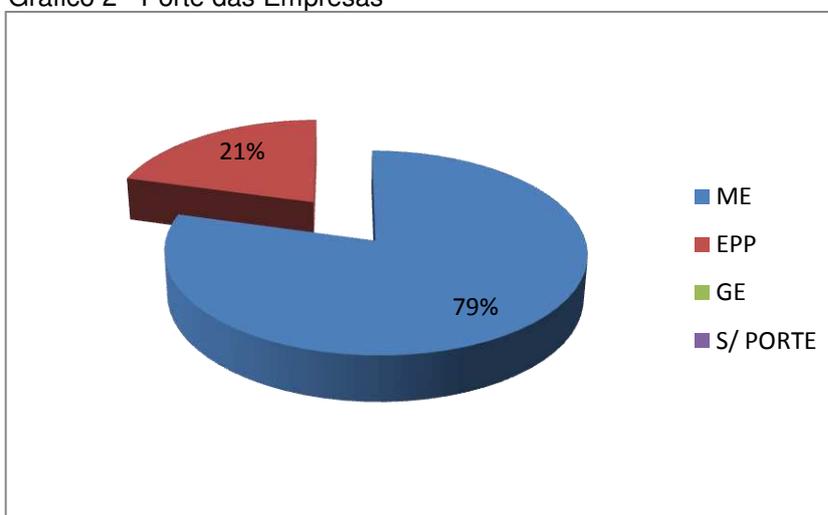
Gráfico 1 - Classificação das Empresas



Fonte - Pesquisa de Campo, 2013.

O Gráfico 2 mostra que das empresas pesquisadas (79%) possuem sua definição de porte como Micro Empresa, enquanto apenas (21%) são enquadradas como Empresa de Pequeno Porte, mostrando assim que o universo de pesquisa está enquadrado como micro e pequena, confirmando sua importância para a economia local, devido a todo o universo está enquadrado nestes portes.

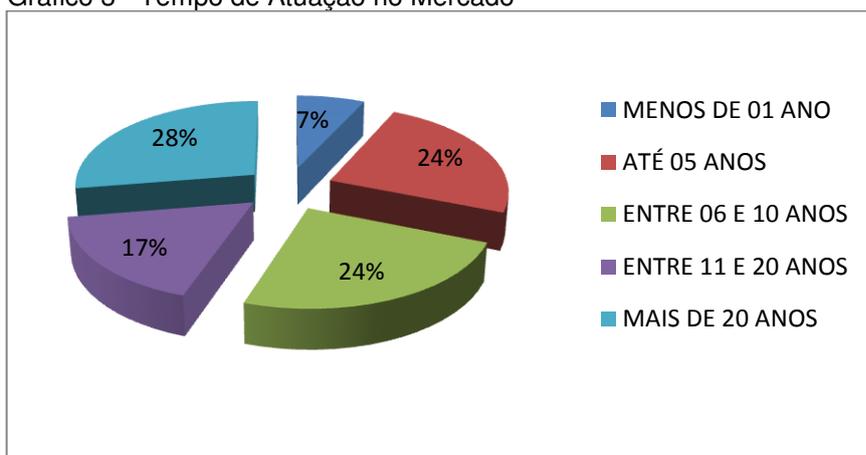
Gráfico 2 - Porte das Empresas



Fonte - Pesquisa de Campo 2013.

Em relação ao tempo de atuação da empresa no mercado, a pesquisa mostrou que a maioria das empresas possuem mais de 20 anos de atuação, com um percentual de (28%), seguido de entre 6 a 10 anos (24%) e entre 11 a 20 anos (17%). A pesquisa também mostra que até 5 cinco anos houve um acréscimo considerável de entrantes no mercado de (24%). (Gráfico 3).

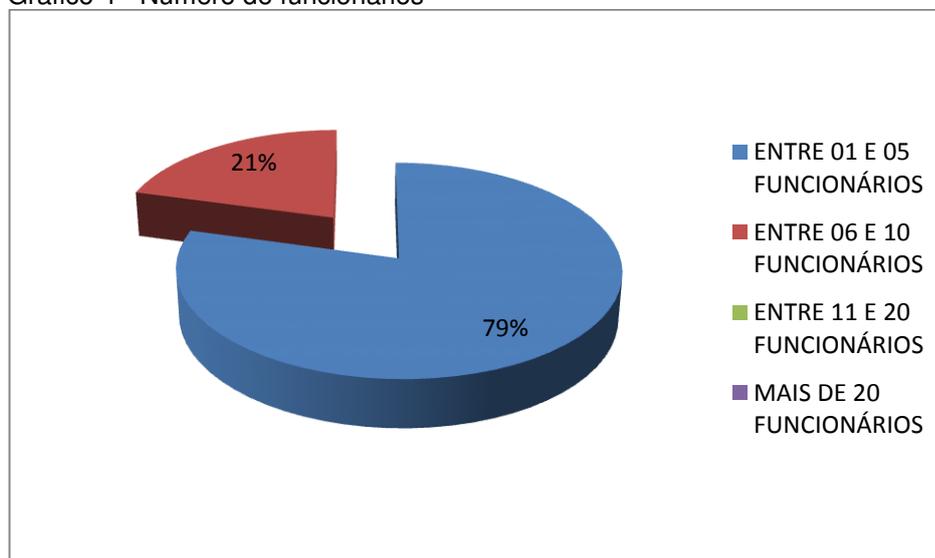
Gráfico 3 - Tempo de Atuação no Mercado



Fonte - Pesquisa de Campo, 2013.

Com relação à quantidade de funcionários a pesquisa revela que (79%) das empresas possuem entre 1 a 5 funcionários, enquanto (21%) possuem entre 6 a 10 funcionários, referenciado assim, pelo SEBRAE (2011, p.24) que define o porte pela quantidade de empregados. (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Número de funcionários

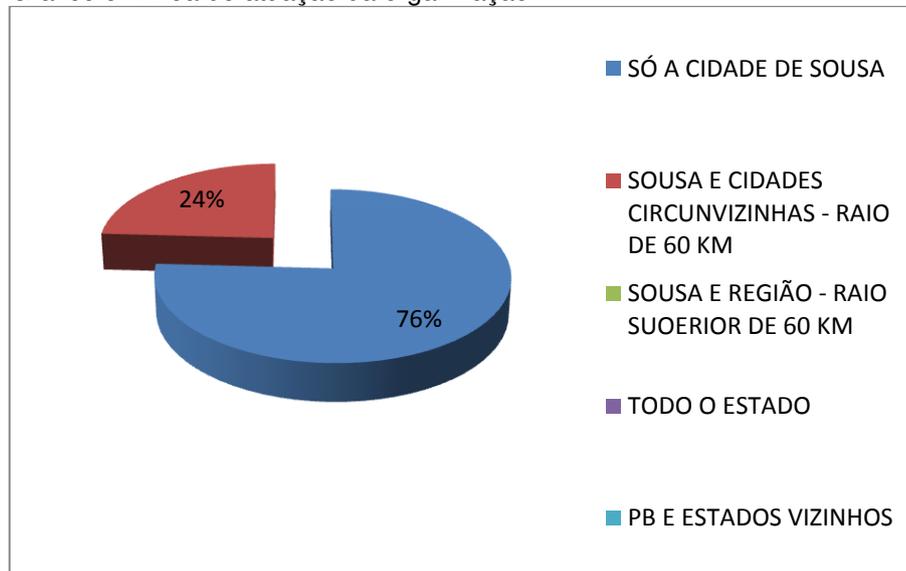


Fonte – Pesquisa de campo, 2013.

O Gráfico 5 retrata a área de atuação das empresas pesquisadas e mostra que a maioria (76%) só atuam na cidade de Sousa e (24%) estende sua área de atuação para a região até 60 km. Os dados apresentados mostram que Sousa é beneficiada geograficamente, por possuir uma grande região com fácil acesso e

clínicas com atendimento médico de diversas especialidades. Porém, essa oportunidade ainda está sendo pouco utilizada pelos gestores.

Gráfico 5 - Área de atuação da organização



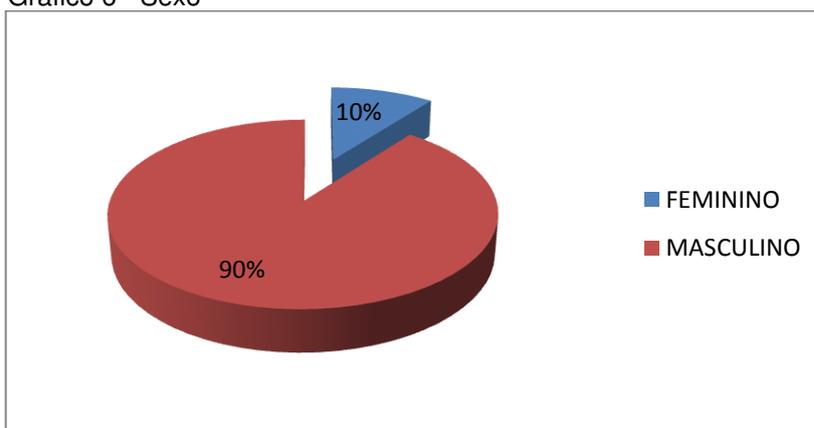
Fonte – Pesquisa de campo, 2013.

3.2 PERFIL DOS GESTORES

A pesquisa revela que o perfil dos gestores das farmácias e drogarias independentes de Sousa PB, é caracterizado por possuir a maioria dos gestores do sexo masculino (90%), com uma faixa etária acima dos 51 anos (52%), em sua maioria possuem nível superior (45%), sendo (41%) em Farmácia, a maioria é natural de Sousa (86%), possuindo mais de 20 anos de experiência (45%), atuavam no mesmo setor antes da gestão das empresas (76%). A seguir o detalhamento de cada perfil pesquisado.

O Gráfico 6 revela que, dos gestores pesquisados a grande maioria são do sexo masculino (90%), possuindo apenas (10%) do sexo feminino, administrando as farmácias e drogarias, havendo portanto, uma diferença significativa entre o sexo dos gestores.

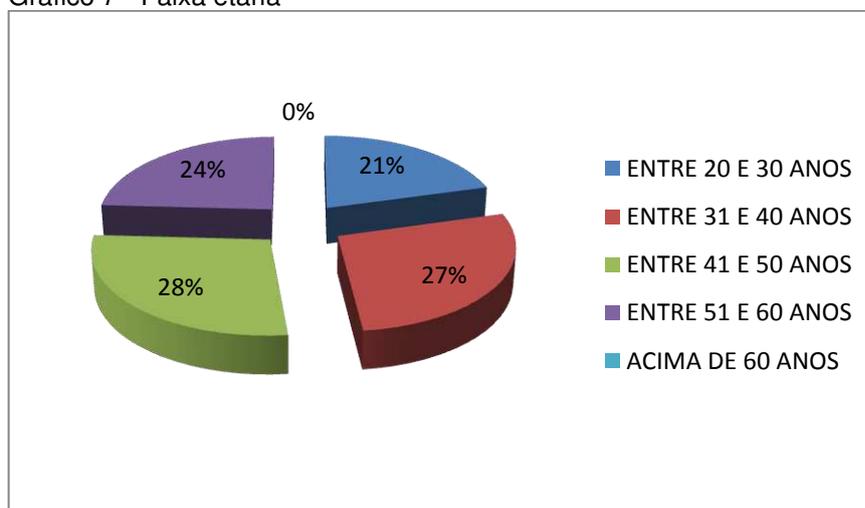
Gráfico 6 - Sexo



Fonte - Pesquisa de campo, 2013.

Em relação à faixa etária, a pesquisa mostrou que (28%) dos pesquisados possuem entre 41 e 50 anos, seguido dos compreendidos entre 31 e 40 anos com (27%), enquanto que (24%) dos entrevistados possuem acima de 60 anos e (21%) estão entre 20 a 30 anos.

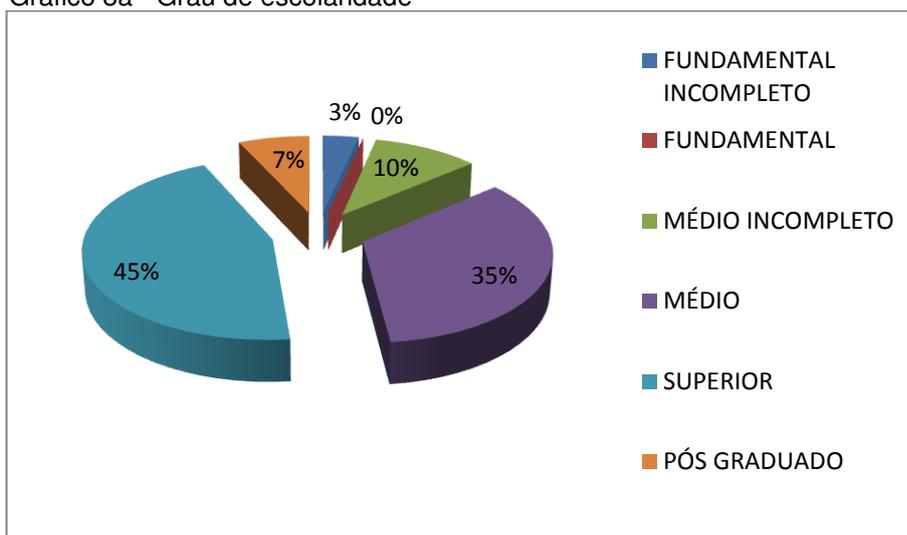
Gráfico 7 - Faixa etária



Fonte – Pesquisa de campo, 2013.

Com relação à escolaridade dos gestores pesquisados, o Gráfico 8a mostra que a grande maioria deles (45%) possuem ensino superior completo, agregando assim mais conhecimento a gestão de suas empresas, (35%) possuem ensino médio completo.

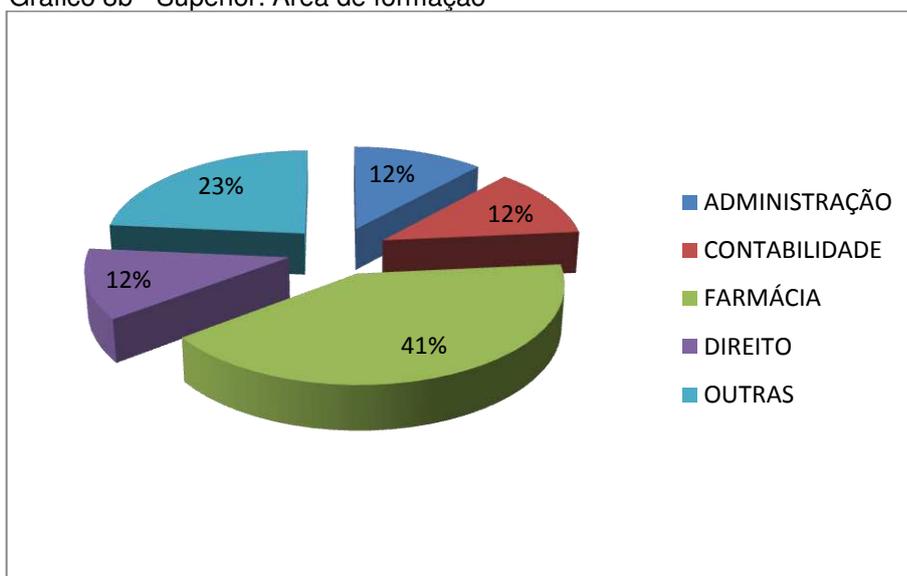
Gráfico 8a - Grau de escolaridade



Fonte – Pesquisa de campo, 2013.

Ainda com relação ao nível superior (41%) dos gestores tem sua formação em Farmácia, cumprindo assim a exigência do CRF, que determina a presença do farmacêutico presente em todo horário de funcionamento da farmácia ou drogaria, Administração, Contabilidade e Direito apresentam (12%) cada da formação dos gestores e (23%) em outras áreas que não possuem perfil com o setor como: História, Geografia, Enfermagem. (Gráfico 8b).

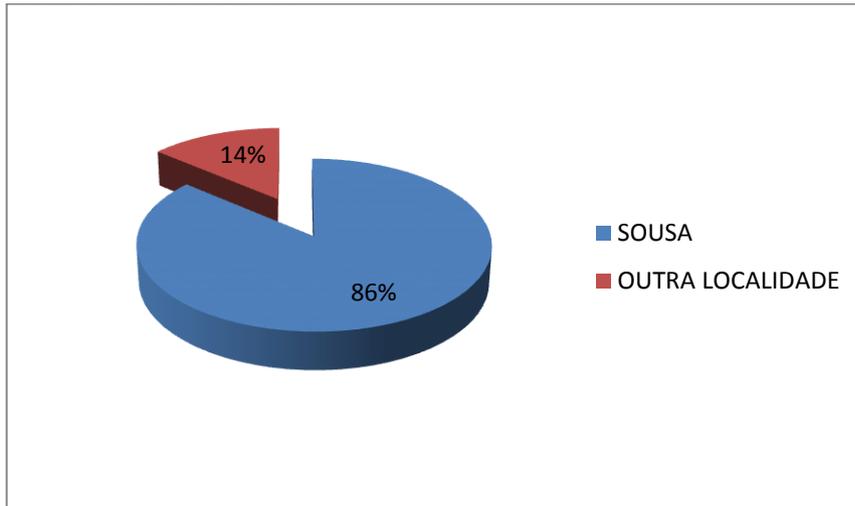
Gráfico 8b - Superior: Área de formação



Fonte - Campo de pesquisa, 2013.

Dos gestores entrevistados a pesquisa aponta que (86%) deles tem naturalidade em Sousa e apenas (14%) deles, são naturais de outra localidade. (Gráfico 9).

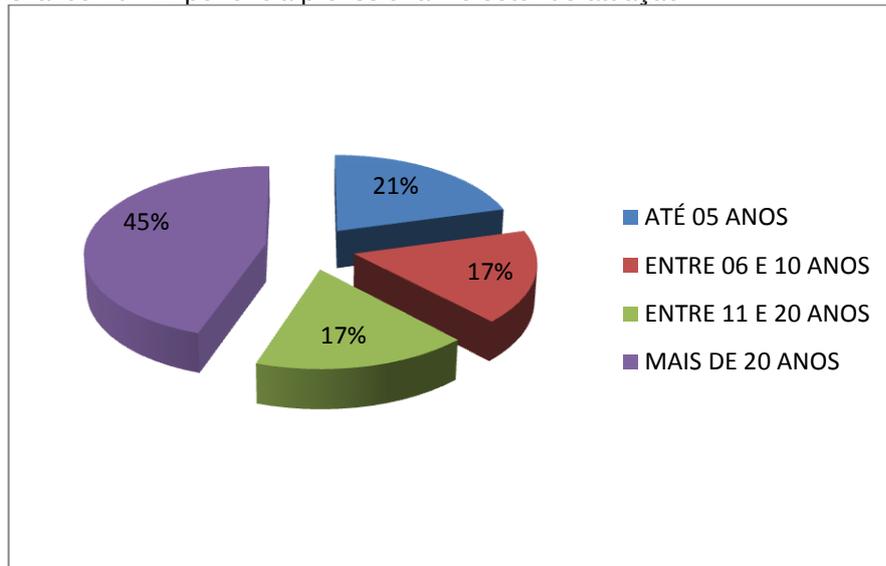
Gráfico 9 - Naturalidade



Fonte - Campo de pesquisa, 2013.

O Gráfico 10 apresenta a experiência dos gestores no setor de atuação, sendo apresentado que (45%) deles possuem mais de 20 anos de experiência, sendo esse um fator importante no ramo, pois, culturalmente é relevante atuar muitos anos no setor e (21%) possuem apenas até 5 anos de experiência. Relacionando com o grau de escolaridade (Gráfico 8a) que revela que (45%) dos gestores possuem nível superior, assim unindo a experiência no setor com a especialização.

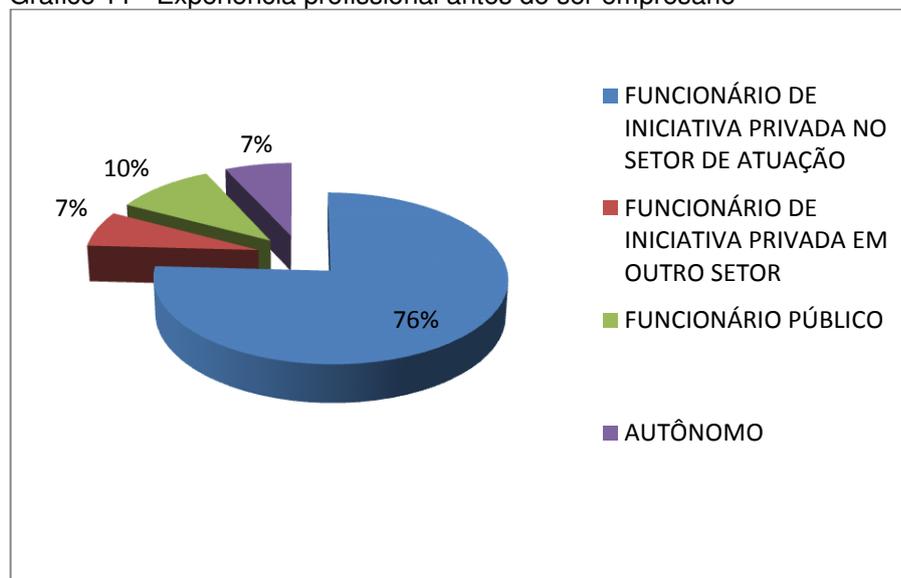
Gráfico 10 - Experiência profissional no setor de atuação



Fonte – Pesquisa de campo, 2013.

Com relação à experiência antes da gestão, o Gráfico 11 demonstra que a grande maioria (76%) dos entrevistados atuavam como funcionários em empresas privadas no mesmo setor de atuação.

Gráfico 11 - Experiência profissional antes de ser empresário

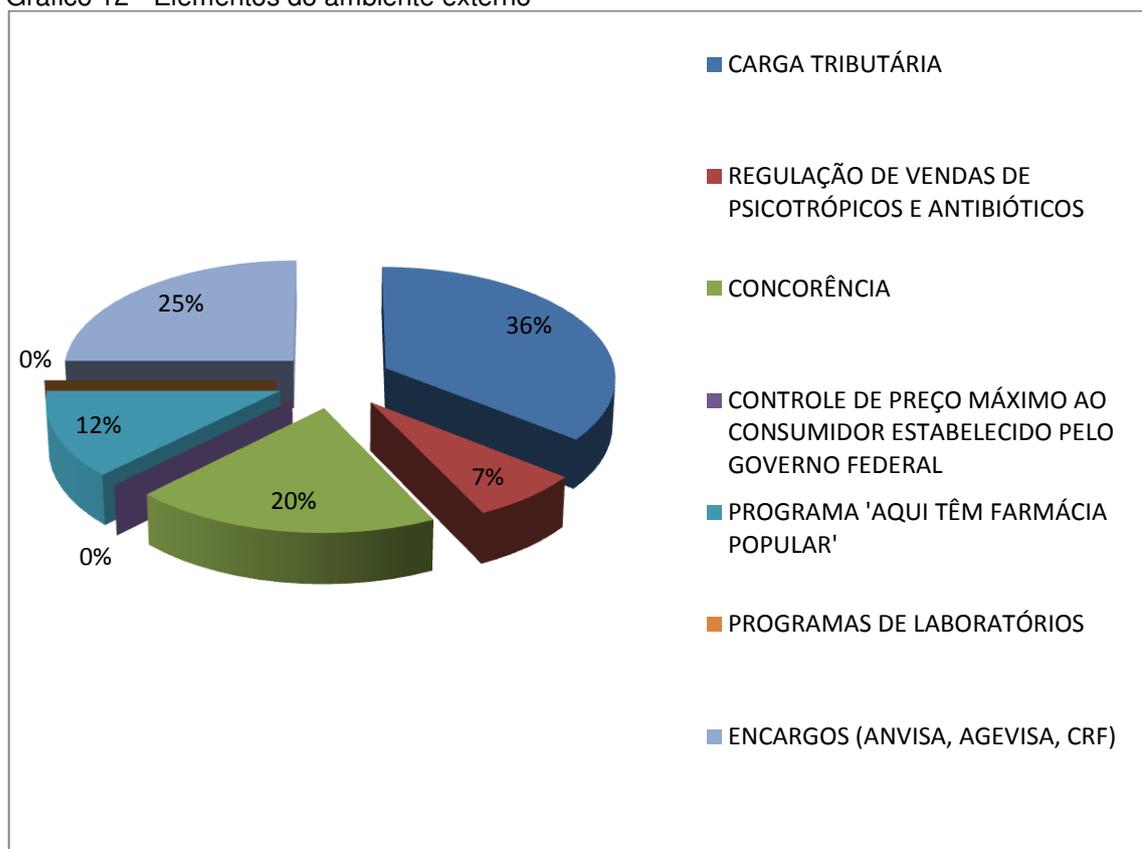


Fonte – Pesquisa de campo, 2013.

3.3 IDENTIFICAR OS PRINCIPAIS ELEMENTOS DO AMBIENTE EMPRESARIAL EXTERNO E SUAS INFLUÊNCIAS GESTÃO DAS FARMÁCIAS E DROGARIAS

Na pesquisa foi questionado aos gestores sobre quais os elementos externos possuem maior impacto em suas gestões e foi obtido como resultado, que na percepção dos gestores os elementos: carga tributária concorrência e encargos são os considerados mais impactantes. Tal percepção é confirmada por BATEMAN (2010) que revela que os elementos do ambiente setorial, possuem maior influência nas organizações devido à proximidade com elas, exigindo dos gestores habilidades gerenciais, dificultando a tomada de decisão. Esses elementos podem causar impactos positivos ou negativos, dependendo da forma de decidir do gestor ou da forma que os elementos são regulamentados pelo Governo.

Gráfico 12 - Elementos do ambiente externo



Fonte - Pesquisa de Campo, 2013.

Dos elementos identificados na questão anterior como maior influência ou impacto na gestão das organizações, buscou-se saber o grau de importância dessa influência na visão dos gestores, a Tabela 1 revela que para os elementos tributos e encargos confirma-se o que traz o portal do CFF (2007), relatando que o Brasil possui uma das cargas tributárias mais alta do mundo e que, além disso, as farmácias e drogarias possuem inúmeros encargos e taxas, sendo esses considerados como uma influência muito importante. Revela também a concorrência como uma influência muito importante na gestão, pois segundo PARNELL (2010) esse elemento aumenta a competitividade do mercado, gerando uma disputa acirrada pelas vendas. Outra informação importante é que (31%) dos gestores consideram que não sabem a influência dos programas de laboratório em suas gestões, assim como (28%) consideram que não sabem a influência do PMC sobre suas gestões. Os programas de laboratórios são oportunidades que diminuem o preço ao consumidor de inúmeros medicamentos, atraindo um público alvo específico, quanto ao PMC, que se trata de uma regulamentação da ANVISA que delimita o lucro das farmácias e drogarias.

Tabela 1 - Relevância dos elementos do ambiente externo na gestão das farmácias e drogarias

Relevância dos elementos do ambiente externo	Carga Tributária		Regulação de vendas de psicotrópicos e antibióticos		Concorrência		Controle do PMC		PFPB		Programas de Laboratório		Encargos (ANVISA, AGEVISA, CRF).	
		f%		f%		f%		f%		f%		f%		f%
Sem Importância	0	0%	1	3%	0	0%	4	14%	1	3%	2	7%	0	0%
Pouco Importante	4	14%	7	24%	3	10%	6	21%	5	17%	6	21%	5	17%
Não Sei	2	7%	4	14%	2	7%	8	28%	3	10%	9	31%	1	3%
Importante	6	21%	13	45%	10	34%	8	28%	10	34%	7	24%	9	31%
Muito Importante	17	59%	4	14%	14	48%	3	10%	10	34%	5	17%	14	48%
Total	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%	29	100%

Fonte – Pesquisa de campo, 2013.

O Gráfico 13 mostra oportunidades encontradas no ambiente externo pelos gestores em suas empresas, revelando que esse ambiente pode afetar positivamente as organizações, como o que acontece com as empresas que se utilizam de uma regulação da ANVISA, no caso o SNGPC, que para os psicotrópicos é facultada a implementação nas farmácias e drogarias e por sua vez (40%) gestores que possuem uma visão empreendedora, encontraram na regulação uma oportunidade de atingir um novo público alvo e diferenciar-se das demais empresas.

Gráfico 13 - Elementos implementados na organização

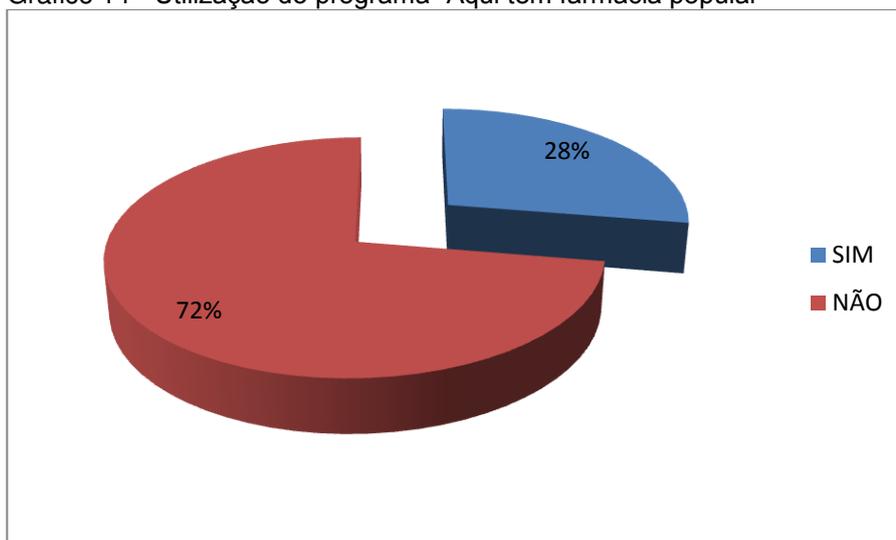


Fonte - Pesquisa de Campo, 2013.

Com relação ao credenciamento no Programa Farmácia Popular do Brasil (PFPB), apenas (28%) das empresas possuem o credenciamento no programa,

sendo esta informação confirmada no Portal da Saúde, site oficial do programa que revela que existem apenas oito drogarias privadas credenciadas no programa Assim as drogarias que não realizaram o credenciamento estão perdendo um público alvo específico e deixando de participar de um montante que de acordo com o Portal da Saúde (2013) neste ano já realizou a transferência de 383 mil para as drogarias de Sousa. (Gráfico 14).

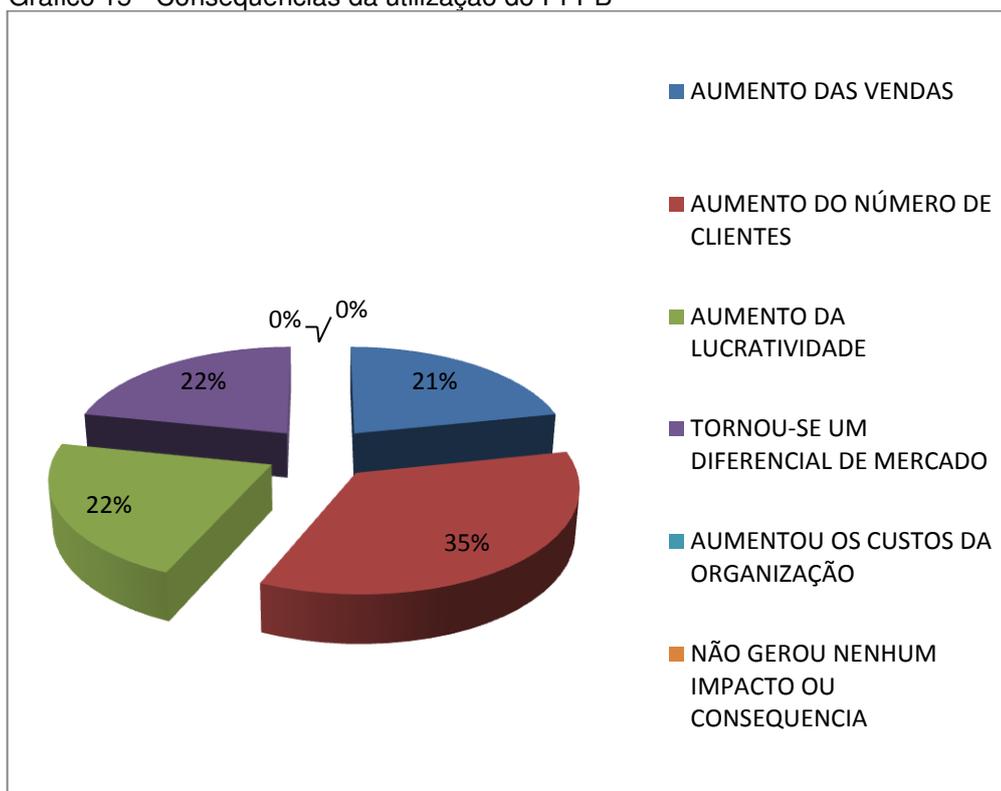
Gráfico 14 - Utilização do programa "Aqui tem farmácia popular"



Fonte - Pesquisa de Campo, 2013.

O Gráfico 15 revela que para as empresas que realizaram o credenciamento ao PFPB, obtiveram como consequência principal o aumento do número de clientes com (35%) de percentual e ainda revela que aumentaram suas vendas (22%), sua lucratividade 22% e se tornaram um diferente de seus concorrentes (22%). Nenhum gestor apontou o aumento de custos, nem que não gerou impacto para sua organização. Confirmando assim o referenciado por BATEMAN (2010) quando fala sobre as influências dos elementos externos na gestão.

Gráfico 15 - Consequências da utilização do PFPB



Fonte - Pesquisa de Campo, 2013.

Para as farmácias e drogarias que não possuem o PFPB a (Tabela 2) mostra que de acordo com seus gestores, a principal consequência foi à diminuição das vendas com (43%), seguido da diminuição dos clientes com (23%) e apenas (13%) revelam que não houve nenhum impacto. O mesmo elemento possui influências diferentes nas empresas, variando pela maneira que o gestor decide diante do ambiente.

Tabela 2 - Consequências da não utilização do PFPB

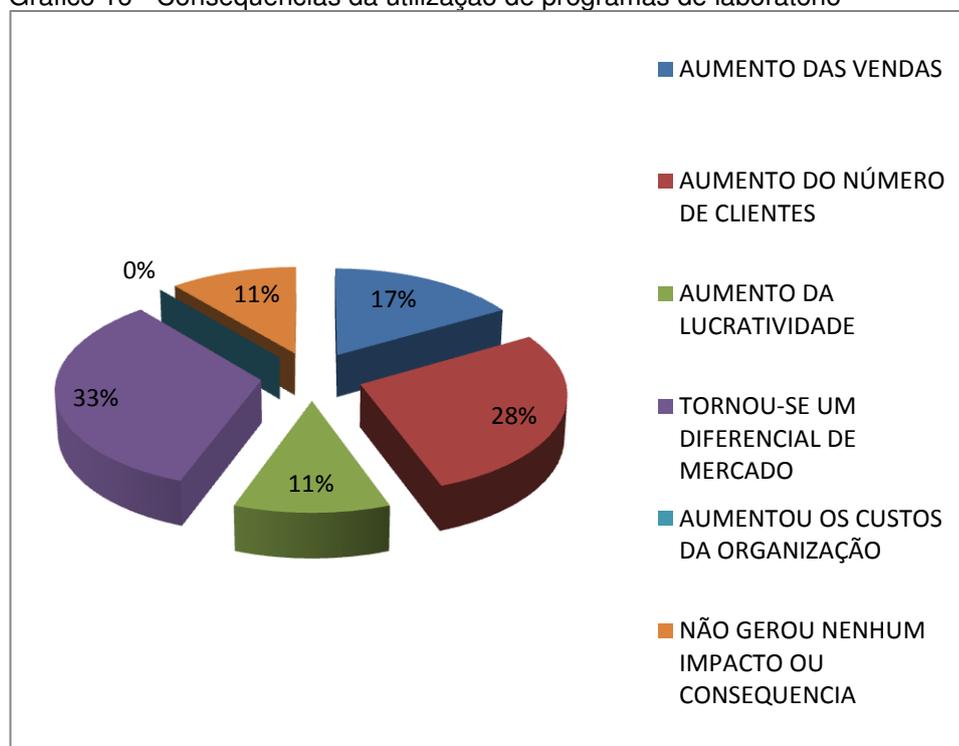
Consequências da não utilização do Programa 'aqui têm farmácia popular'	f	%
Diminuição das vendas	11	43%
Diminuição do número de clientes	7	23%
Diminuição da lucratividade	6	22%
Não gerou nenhum impacto ou consequência	3	13%
Total	27	100%

Fonte – Pesquisa de campo, 2013.

Com relação aos programas de benefícios de laboratórios os (11%) dos gestores que apontam terem implementado (Gráfico 13), revelam no (Gráfico 16) que como consequência tornou-se um diferencial no mercado (33%) e aumentaram seus números de clientes (28%). E em conformidade com o portal Epharma (2013),

as drogarias que implementam conseguem atender um público alvo diferenciado.

Gráfico 16 - Consequências da utilização de programas de laboratório



Fonte: Pesquisa de Campo, 2013.

A Tabela 3 mostra que com o Associativismo as farmácias e drogarias, obtiveram como consequência principal um melhor preço de compra (42%), aumentando assim seu poder de barganha referenciado por PARNELL (2010), que o traz como sendo uma das forças do ambiente setorial, esse associativismo tem sido à saída das farmácias de drogarias independentes, para permanecerem no mercado, mesmo com a implantação das redes. Segundo a Augefarma (2013), o associativismo é importante, pois, liga o laboratório com as farmácias de drogarias independentes, melhorando o preço de compra.

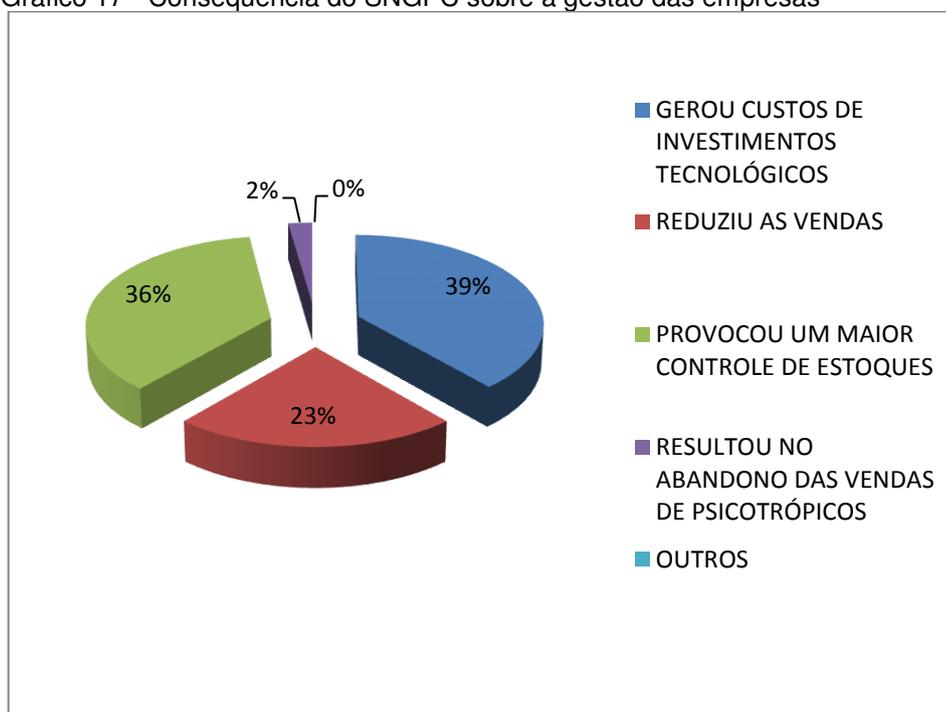
Tabela 3 - Consequências da utilização do associativismo

Consequências da utilização de associativismo	f	%
Aumento das vendas	3	12%
Aumento do número de clientes	2	8%
Aumento da lucratividade	1	4%
Diminuição de custos	2	8%
Melhor preço de compra	10	40%
Tornou-se um diferencial de mercado	5	20%
Não gerou nenhum impacto ou consequência	2	8%
TOTAL	25	100%

Fonte - Pesquisa de campo 2013

Com a regulação do SNGPC pela ANVISA, os gestores revelam como consequência um maior investimento tecnológico gerando custos para as organizações (39%) e gerou uma redução nas vendas (23%), confirmando a influência da tecnologia na gestão das empresas que segundo BATEMAN (2010), o sucesso da organização depende da implementação tecnológica, por outro lado o SNGPC proporcionou para as farmácias e drogarias um maior controle de estoque com (36%). Alcançando assim um dos objetivos da ANVISA para sistema: o controle do estoque (Gráfico 17).

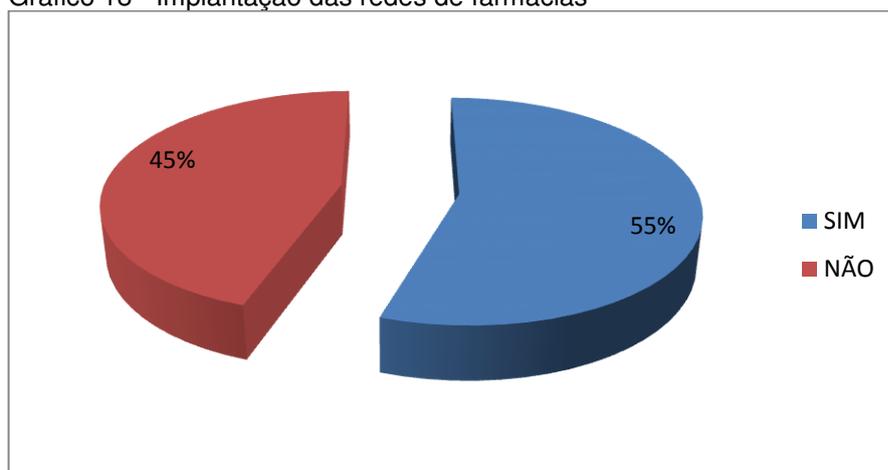
Gráfico 17 - Consequência do SNGPC sobre a gestão das empresas



Fonte - Pesquisa de Campo, 2013.

Com relação à implantação das Redes de Farmácia, o Gráfico 18 revela, de acordo com os gestores, que (55%) foram afetados e (45%) revelaram no sofrerem nenhum impacto. E essa pequena diferença talvez se dê devido à localização das empresas, pois, muitas são localizadas nos bairros e em sua maioria disseram não terem sido afetadas, devido as Redes estarem distantes. Ainda assim as forças referenciadas por PARNELL (2010) demonstra seu impacto nas organizações.

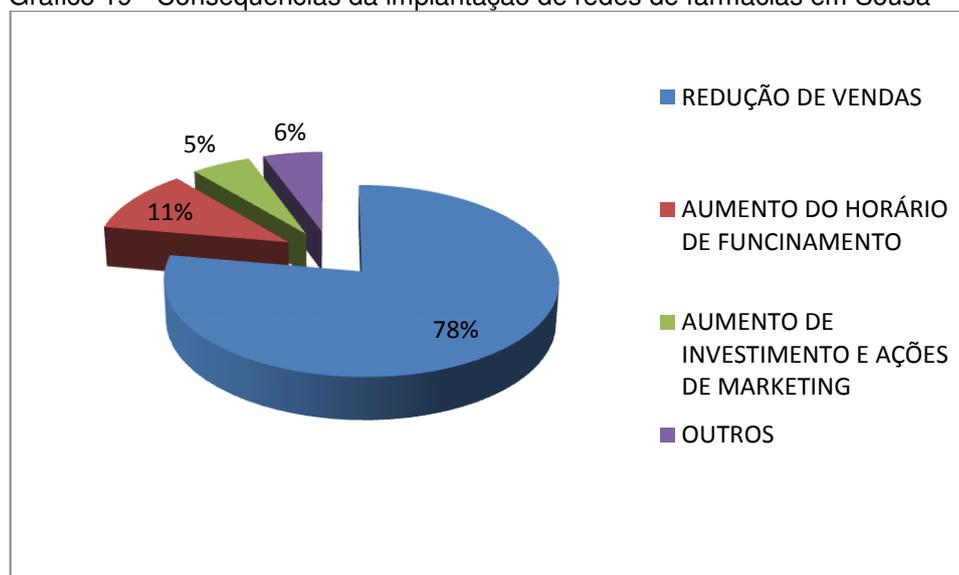
Gráfico 18 - Implantação das redes de farmácias



Fonte - Pesquisa de Campo, 2013.

Dos gestores (55%) que responderam sim na questão anterior (Gráfico 18), apontam como principal consequência da implantação das Redes, a redução das vendas com (78%), sendo que os outros (22%) foram implementadas ações que aumentaram os custos da organização. Confirmando a influência do elemento externo: concorrência, na gestão, gerando o aumento dos custos da empresa e consequentemente a diminuição do lucro. (Gráfico 19).

Gráfico 19 - Consequências da implantação de redes de farmácias em Sousa



Fonte - Pesquisa de Campo 2013.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor do varejo farmacêutico é constantemente influenciado pelo seu ambiente empresarial externo, sejam por leis, regulações, concorrentes, ou mesmo oportunidades surgidas. Mesmo assim é um setor promissor que vem crescendo em todos os anos e atraindo para si mais investidores.

Diante disso, o estudo objetivou descrever os elementos do ambiente empresarial externo e sua influência sobre a gestão das farmácias e drogarias de Sousa PB, caracterizando as empresas, o perfil dos gestores, identificando os elementos e como influência as organizações.

Constatou-se então conforme o Gráfico 12 que os elementos identificados pelos gestores como influenciadores em suas gestões são: a carga tributária, os encargos (ANVISA, AGEVISA, CRF), concorrência e o Programa Farmácia Popular do Brasil, (PFPB). Esses dados revelam que as farmácias e drogarias, estão carregadas com inúmeros encargos, uma alta tributação, estão inseridos em um mercado competitivo, porém que possuem oportunidades.

Com a identificação desses elementos a Tabela 1 demonstra o grau de importância de cada elemento influenciador e confirma a relevância dos elementos: carga tributária, encargos (ANVISA, AGEVISA, CRF), concorrência e (PFPB).

Ainda com relação aos elementos o Gráfico 13 mostra, na visão dos gestores, as oportunidades exploradas por eles: Associativismo, (PFPB), SNGPC, revelando que o ambiente externo pode influenciar de maneira positiva suas empresas.

Como consequência dessa influência a pesquisa revela que os elementos identificados: carga tributária, encargos, e concorrência provocam: redução de vendas, de clientes, aumenta os custos e diminui o lucro. Por outro lado existem elementos como: (PFPB), associativismo, vendas de psicotrópicos e programas de laboratório que por sua vez provocam: aumento das vendas, de clientes, melhora o preço de compra, controla o estoque, faz diferenciação no mercado.

Outro dado importante revelado pela pesquisa está no Gráfico 17, que mostra que a regulação do psicotrópico através do SNGPC, trouxe conforme os gestores, um melhor controle de estoque, atingido o objetivo da ANVISA, que pretende controlar o estoque.

Os elementos do ambiente empresarial externo influenciam de maneira diferente as organizações, dependendo da resposta do gestor ao elemento

influenciador, pois, a pesquisa revela que o ambiente externo influencia as empresas de maneiras diferentes, revelando que um mesmo elemento pode se tornar uma ameaça ou uma oportunidade.

Espera-se que os resultados obtidos por essa pesquisa venham a contribuir no melhoramento da gestão das farmácias e drogarias, despertando os gestores para a importância dos elementos externos, que tanto podem ser oportunidades como ameaças.

Aconselha-se a continuação futura da pesquisa, devido à rapidez das mudanças ocorridas no setor farmacêutico e a pesquisa com relação ao ambiente interno das farmácias e drogarias, na visão de seus gestores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAFARMA 2012. **Números do varejo farmacêutico brasileiro**. Disponível em: <www.abrafarma.com.br>. Acessado em: 07 jul. 2013.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANVISA 2007. Resolução RDC nº 27, de março de 2007. **Dispõe sobre o Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados – SNGPC**. Diário Oficial da União; Poder Executivo, de 02 de abril de 2007. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/sngpc/Documentos2012/RDC%2027%202007.pdf>>. Acessado em: 20 jun. 2013.

_____. 2010. Resolução RDC nº 44 de 26 de outubro 2010. **Dispõe sobre o controle de medicamentos à base de substâncias classificadas como antimicrobianos, de uso sob prescrição médica, isoladas ou em associação e dá outras providências**. Diário Oficial da União; Poder Executivo, de 28 de outubro de 2010. Disponível em: <[http://www.cff.org.br/userfiles/file/noticias/RDC%20ANVISA%20n%C2%BA_%2044,%20DE%2026%20DE%20OUTUBRO%20DE%202010%20CONTROLE%20DE%20ANTIMICROBIANOS%20\(1\).pdf](http://www.cff.org.br/userfiles/file/noticias/RDC%20ANVISA%20n%C2%BA_%2044,%20DE%2026%20DE%20OUTUBRO%20DE%202010%20CONTROLE%20DE%20ANTIMICROBIANOS%20(1).pdf)>. Acessado em: 20 06 2013.

_____. 2011. Resolução RDC nº 20 de 05 de maio de 2011. **Dispõe sobre o controle de medicamentos à base de substâncias classificadas como antimicrobianos, de uso sob prescrição, isoladas ou em associação**. Diário Oficial da União; Poder Executivo, de 09 de maio de 2011. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/sngpc/Documentos2012/RDC%2020%202011.pdf?journal=>>. Acessado em: 20 jun. 2013.

AUGEFARMA 2013. **Sustentabilidade das farmácias e redes independentes do Brasil**. Informativo Broker Augefarma, central de negócios online. Edição Julho/Agosto. 2013.

BATEMAN, Thomas S.SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução: Bazan Tecnologia e Linguística LTDA; técnica Ernesto Lima Gonçalves. 2ed., 3 reimpr – São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. Decreto nº 5.090 de 20 de maio de 2004. **Regulamenta a Lei nº 10.858, de 13 de abril de 2004, e institui o programa "Farmácia Popular do Brasil", e dá outras providências**. Diário Oficial da União, de 21 de maio de 2005. Disponível em: <www.portaldasaude.gov.br/legislação>. Acessado em: 09 ago. 2013.

_____. Lei nº 10.858 de 13 de abril de 2004. **Autoriza a Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz a disponibilizar medicamentos, mediante ressarcimento, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, de 13 de abril de 2004. Disponível em: <portaldasaude.gov.br/legislação>. Acessado em: 09 ago. 2013.

_____. Portaria nº 1.146 de 01 de junho de 2012. **Altera e acresce dispositivos à Portaria nº 971/GM/MS, de 17 de maio de 2012, para ampliar a cobertura da gratuidade no âmbito do Programa Farmácia Popular do Brasil.** Diário Oficial da União, de 04 de junho de 2012. Disponível em: <portaldasaude.gov.br/legislação>. Acessado em: 09 ago. 2013.

_____. Portaria Nº 971 de 15 de maio de 2012. **Dispõe sobre o Programa Farmácia Popular do Brasil.** Diário Oficial da União, de 17 de maio de 2012. Disponível em: <portaldasaude.gov.br/legislação>. Acessado em: 09 ago. 2013.

CFF 1961. Resolução nº 2 de 05 de julho de 1961. **Cria dez Conselhos Regionais de Farmácia.** Disponível em: <www.cff.org.br>. Acessado em: 01 ago. 2013.

CRFPB 2013. **Objetivos.** Disponível em: <www.crfpb.org.br>. Acessado em: 01 ago. 2013.

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** uma visão holística. – 7. ed., rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor:** práticas e princípios. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FEBRAFAR 2013. **Pesquisa do varejo farmacêutico.** Disponível em: <www.febrifar.com.br>. Acessado em: 18 ago. 2013.

FILLION, Jacques Louis. **Empreendedorismo e Gerenciamento:** processos distintos, porém complementares. São Paulo: ERA. 2002.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre indicação científica.** 3. ed. Campinas-SP: Alínea, 2003.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações:** O homem rumo ao Século XXI São Paulo: Atlas, 1994.

KOTESKI, Marcos Antonio. As Micro e Pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE BUSINESS**, nº 8 maio 2008.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY J. William. **Administração de pequenas empresas.** Tradução: Maria Lucia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARIN, N.; Los servicios farmacéuticos en la atención de salud. In: BERMUDEZ, J.A.Z.; **Medicamentos e a reforma do setor de saúde.** São Paulo: Hucitec-Sobravime, 1999.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração:** clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MOLINA, Jaime. **Gestão de petróleo e gás, Teoria da administração 2.** São Paulo: 2005.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva (Coord.). **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade.** São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Silas Marques. **O impacto do macro-ambiente na estrutura organizacional de bibliotecas universitárias.** Universidade Católica de Campinas, 2003, disponível em:

<http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17402003000100003>. Acesso em 07 set. 2013.

PARAÍBA (AGEVISA). Lei nº 7.069 de 12 de abril de 2002. **Institui o Sistema Estadual de Vigilância Sanitária da Paraíba – SEVISA-PB, cria a Agência Estadual de Vigilância Sanitária da Paraíba – AGEVISA-PB, e dá outras providências.** Diário Oficial do Estado da Paraíba de 12 de abril de 2012. Disponível em: <www.agevisapb.gov.br>. Acessado em: 06 jul. 2013.

PARNELL, John; PETER, Wright; KROLL, Mark J. **Administração estratégico,** tradução Celso A Rimoli, Lenita R. Esteves. 1.ed., 11 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTAL REDEMAIS FARMA 2013. **Quem somos.** Disponível em: <www.redemaisfarma.com.br/quemsomos>. Acessado em: 07 jul. 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: Método e técnicas.** 3.ed., 9 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE 2012, **Boletim Estudos & Pesquisas, UGE,** Paulo Jorge de P. Fonseca. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/23695F6CAE7EAC7683257AD30040A7D7/\\$File/NT000482B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/23695F6CAE7EAC7683257AD30040A7D7/$File/NT000482B2.pdf)>. Acesso em: 19 jan. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESA. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010 – 2011.** 4. ed. Brasília – DF: DIEESE, 2011. Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/\\$File/NT00047276.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/$File/NT00047276.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2013.

VERGARA, Sylvia Constantnt. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

	<p>SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL Universidade Federal de Campina Grande Centro de Ciências Jurídicas e Sociais Campus de Sousa Coordenação Administrativa da UACC</p>	
---	---	---

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

OS IMPACTOS DO AMBIENTE EMPRESARIAL EXTERNO NAS FARMÁCIAS E DROGARIAS IMPLANTADAS NA CIDADE DE SOUSA-PB

O presente questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso que está sendo desenvolvido pelo discente Petronio Gomes Furtado da UFCG – Campus Sousa. Este estudo tem como objetivo Investigar Quais os impactos dos elementos do ambiente empresarial externo, na gestão das farmácias e drogarias implantadas na cidade de Sousa PB. Agradecemos sua participação nesse estudo e colaboração para o desenvolvimento da pesquisa na área administrativa.

Aluna: Petronio Gomes Furtado. E-mail - gomes.furtado.ss@gmail.com

Orientador: Marconi Queiroga.

- **Caracterização das empresas do setor.**

1- Sua empresa está classificada como:

() Farmácia () Drogeria

2- Qual o porte de sua empresa?

() Micro empresa - ME () Empresa de Pequeno Porte - EPP
() Grande Empresa () Sem porte definido.

3- Tempo de atuação da organização

- Menos de 01 ano
 Até 05 anos
 Entre 06 e 10 anos
 Entre 11 e 20 anos
 Mais de 20 anos

4- Número de funcionários

- Entre 01 e 05 Funcionários
 Entre 06 e 10 Funcionários
 Entre 11 e 20 Funcionários
 Mais de 20 Funcionários

5- Área de atuação da organização

- Só a cidade de Sousa
 Sousa e cidades circunvizinhas – raio de 60 km
 Sousa e região – raio superior a 60 km
 Todo Estado
 PB e estados vizinhos

• Perfil dos Gestores.

6- Sexo

- Masculino
 Feminino

7- Faixa etária

- Entre 20 e 30 anos
 Entre 31 e 40 anos
 Entre 41 e 50 anos
 Entre 51 e 60 anos
 Acima de 60 anos

8- Grau de escolaridade

- | | | | |
|--------------------------|------------------------|------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Fundamental Incompleto | | |
| <input type="checkbox"/> | Fundamental | | |
| <input type="checkbox"/> | Médio Incompleto | | |
| <input type="checkbox"/> | Médio | | |
| <input type="checkbox"/> | Superior Incompleto | | |
| <input type="checkbox"/> | Superior | Área de Formação | <input type="checkbox"/> Administração |
| | | | <input type="checkbox"/> Contabilidade |
| | | | <input type="checkbox"/> Farmácia |
| | | | <input type="checkbox"/> Direito |
| | | | <input type="checkbox"/> Outras. Qual? _____ |
| <input type="checkbox"/> | Pós-graduado | | |

9- Naturalidade

- Sousa
 Outra Localidade. Qual? _____

10- Experiência profissional no setor de atuação

- Até 05 anos
 Entre 06 e 10 anos
 Entre 11 e 20 anos
 Mais de 20 anos

11- Experiência profissional antes de ser empresário

- Funcionário da Iniciativa Privada no setor de atuação
- Funcionário da Iniciativa Privada em outro setor
- Funcionário Público
- Autônomo

- **Identificação dos impactos provocados pelos elementos do ambiente externo na gestão das empresas.**

12- Quais dos elementos abaixo você considera possuir maior impacto na gestão da sua farmácia ou drogaria:

- Carga Tributária
- Regulação de vendas de psicotrópicos e antibióticos
- Concorrência
- Controle de preço máximo ao consumidor estabelecido pelo Governo Federal
- Programa “Aqui tem Farmácia Popular”
- Programas de Laboratórios
- Encargos (ANVISA, AGEVISA, CRF)

13- Na sua percepção, classifique, em grau de importância, o impacto dos elementos do ambiente externo que você considera, na gestão de sua farmácia ou drogaria.

LEGENDA:

- 1 – Sem importância
- 2 – Pouco importante
- 3 – Não sei
- 4 – Importante
- 5 – Muito Importante

Elementos do ambiente externo.	1	2	3	4	5
Carga Tributária					
Regulação de vendas de psicotrópicos e antibióticos					
Concorrência					
Controle de preço máximo ao consumidor estabelecido pelo Governo Federal					
Programa “Aqui tem Farmácia Popular”					
Programas de Laboratórios.					
Encargos (ANVISA, AGEVISA, CRF)					

14- Diante das ameaças e necessidades impostas pelo mercado quais dos itens abaixo são oportunidades que foram implantadas pela sua farmácia ou drogaria:

- Associativismo
- Programas de laboratórios
- Farmácia Popular
- Venda de psicotrópicos
- Nenhum

15- Você faz uso do programa 'Aqui tem Farmácia Popular' do Governo Federal, se sim responda questão 16, se não, passe para a próxima.

- Sim
- Não

16- Se você faz uso do programa 'Aqui tem Farmácia Popular' qual ou quais itens demonstram consequências do uso do mesmo:

- Aumento das vendas
- Aumento do número de clientes
- Aumento da lucratividade
- Tornou-se um diferencial de mercado
- Aumentou os custos da organização
- Não gerou nenhum impacto ou consequência na organização

17- Se você NÃO faz uso do programa 'Aqui tem Farmácia Popular', considera que esta NÃO utilização do programa afeta sua organização com:

- Diminuição das vendas
- Diminuição do número de clientes
- Diminuição da lucratividade
- Não gerou nenhum impacto ou consequência na organização

18- Caso faça uso dos programas de laboratório, quais destas vantagens acredita que este uso acarretou:

- Aumento das vendas
- Aumento do número de clientes
- Aumento da lucratividade
- Tornou-se um diferencial de mercado
- Não gerou nenhum impacto ou consequência na organização

19- Caso utilize alguma forma de Associativismo, acredita que isto trouxe como consequência:

- Aumento das vendas
- Aumento do número de clientes
- Aumento da lucratividade

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Diminuição de custos |
| <input type="checkbox"/> | Melhor preço de compra |
| <input type="checkbox"/> | Tornou-se um diferencial de mercado |
| <input type="checkbox"/> | Não gerou nenhum impacto ou consequência na organização |

20- O Governo Federal criou o SNGPC (Sistema Nacional de Gerenciamento de Produtos Controlados) para escrituração dos medicamentos psicotrópicos e antimicrobianos. De que maneira isto afetou a gestão de sua farmácia ou drogaria:

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Gerando custos em investimentos tecnológicos (como computadores e sistemas de gestão) |
| <input type="checkbox"/> | Reduzindo as vendas |
| <input type="checkbox"/> | Provocou um maior controle de estoque |
| <input type="checkbox"/> | Resultando no abandono das vendas de psicotrópicos |
| <input type="checkbox"/> | Outros. Cite: |

21- A implantação de redes de farmácia na cidade afetou a gestão de sua empresa? Se sim responda a questão 22, se não, agradecemos sua participação.

- | | |
|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | Sim |
| <input type="checkbox"/> | Não |

22 - A implantação de redes de farmácia na cidade afetou a gestão de sua empresa provocando:

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Redução de vendas |
| <input type="checkbox"/> | Aumento do horário de funcionamento |
| <input type="checkbox"/> | Aumento de investimentos e ações de marketing |
| <input type="checkbox"/> | Outros. Cite: |

DESDE JÁ AGRADECEMOS PELA SUA CONTRIBUIÇÃO NA REALIZAÇÃO DESSE ESTUDO.

ANEXO

ANEXO A – LISTA DAS FARMÁCIAS E DROGARIAS

Farmácia Alto do Cruzeiro

Farmácia N. S. da Paz

Farmácia Santa Clara

Farmácia dos Pobres

Farmácia Bom Jesus

Farmácia São Francisco

Farmácia Dia e Noite Matriz

Farmácia Dia e Noite Filial

Farmácia Frei Damião

Farmácia Progresso

Farmácia Santa Luzia

Farmácia Droga Vida

Farmácia Center Matriz

Farmácia Center Filial

Pharma Vida

Farmácia Viva Saúde

Farmácia Santo Antônio

Farmácia Saúde Farma

Farmácia Santa Terezinha

Martins Farma

Farmácia Clinica Matriz

Farmácia Clinica Filial

Farmácia São Geraldo

Farmácia Menino Jesus

Farmácia Sousa Farma

Farmácia Nossa Farma

Farmácia Pharmapele

Farmácia Popular

Farmácia Hora Farma