

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MERCADO**  
**REGULAMENTADO DE FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO**

Marcello Rosa de Resende

**São Paulo**  
**2013**

**MARCELLO ROSA DE RESENDE**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MERCADO  
REGULAMENTADO DE FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. Edmilson de Oliveira Lima,  
PhD

**São Paulo**

**2013**

Resende, Marcello Rosa de.

Gestão estratégica de micro e pequenas empresas no mercado regulamentado de farmácias de manipulação./ Marcello Rosa de Resende. 2013.

173 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2013.

Orientador (a): Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima.

1. Gestão estratégica, 2. Micro e pequenas empresas, 3. Regulamentação, 4. Visão estratégica.

I. Lima, Edmilson de Oliveira

II. Título

CDU 658

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MERCADO  
REGULAMENTADO DE FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO**

Por

Marcello Rosa de Resende

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas, sendo a Banca examinadora formada por:

---

Presidente: Prof. Edmilson de Oliveira Lima, PhD - Orientador, UNINOVE

---

Membro: Profa. Dra. Vânia Nassif, Doutora, UNINOVE

---

Membro: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho, Doutor, USP

São Paulo, 26 de Março de 2013

## **DEDICATÓRIA**

*A Renata, por estar ao meu lado.  
A Luísa e Guilherme, simplesmente pelos seus sorrisos...*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Edmilson de Oliveira Lima pelo profissionalismo, competência, pelas sessões de orientação, pela disponibilidade e empenho em me incentivar no momento que mais se fez necessário.

Aos meus colegas do PPGA mestrandos e doutorandos, pela longa caminhada juntos, pelos momentos de descontração e por terem dividido comigo seus anseios e “problemas de pesquisa”. Gostaria que todos se sentissem lembrados através do nome do Luiz Henrique Mourão Machado. Nada mais justo, pois afinal ele sempre me ajudou a lembrar dos prazos, das datas de submissões, do preenchimento dos formulários...

A todos os professores do PPGA da Uninove, representados aqui pela figura da Profa. Dra. Nildes Pitombo, que me ajudou a descobrir qual era o meu propósito no curso.

À Professora Doutora Vânia Nassif e aos Professores Doutores Edmundo Escrivão Filho e Benny Kramer Costa pelas valorosas contribuições e pela participação em minhas Bancas de Qualificação e Defesa.

Aos doutorandos Marcela Barbosa, Valmir Ventura e Vladas Urbanovicus Jr. pelas dicas e conselhos inestimáveis.

Um agradecimento especial ao doutorando Teodoro Malta Campos, pela sua atenção e comprometimento.

Agradeço, ainda que não pelo nome verdadeiro, às farmacêuticas, Mônica, Taís, Sueli, Lia, Ana e Cristina, das farmácias Alfa, Beta e Gama pela colaboração, gentileza e confiança.

Agradeço também pela colaboração de Roseli, Éder e Michele, pela ajuda nas transcrições das gravações.

Agradeço aos Coordenadores do curso de Farmácia e a Diretoria dos Cursos da Saúde da Uninove, que pelo incentivo e compreensão, permitiram que eu me dedicasse com segurança e de maneira adequada ao curso Mestrado.

E finalmente e com muito carinho

A minha mãe Nelly e minha irmã Cassia, pelo apoio e pela pessoa que sou hoje.

A meu pai, Rosendo que não está ao nosso lado, mas com certeza continua olhando por todos nós.

Aos meus filhos Luísa e Guilherme, ajudar eles não ajudaram... Acho que até não entenderam o porquê do pai ausente por tantas vezes..., mas a sua presença (e bagunça...) me fizeram lembrar o que realmente importa.

A minha esposa Renata, sem ela não seria possível fazer essa jornada.

## **EPIGRAFE**

*“As leis são propriamente as condições da associação civil. O Povo submetido às leis deve ser seu autor; compete apenas aos que se associam regular as condições da sociedade. Mas como as regularão?”*

**Jean-Jacques Rousseau – *O Contrato Social***



## RESUMO

O objetivo da pesquisa foi analisar como o entendimento da regulamentação de mercado pelos proprietários-dirigentes influencia a gestão estratégica de micro e pequenas empresas do segmento de farmácias de manipulação. Abordou-se a gestão estratégica sob a ótica da corrente visionária, nomeada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) de “escola empreendedora”, que toma a visão como a alicerce do pensamento estratégico nas empresas. O estudo foi realizado em uma área especialmente carente de estudos ligados ao tema, ainda mais para que se entendam diferentes facetas em relação ao segmento de empresas operando em um mercado altamente regulamentado. O referencial teórico utilizado abordou, no âmbito das micro e pequenas empresas, o processo de gestão estratégica e o papel dos proprietários-dirigentes; o segmento de farmácias de manipulação no Brasil e trouxe considerações sobre regulamentação de mercado. Esta pesquisa utilizou a abordagem qualitativa. A pesquisa foi exploratória e utilizou o estudo de casos múltiplos. A amostra do estudo caracterizou-se como teórica e intencional e as entrevistas foram semi-estruturadas. Identificou-se seis tipos de influência do entendimento da regulamentação de mercado pelos proprietários-dirigentes e encontrou-se as respostas no âmbito da gestão estratégica. Os resultados desta pesquisa se limitaram a amostra estudada.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Micro e pequenas empresas. Regulamentação. Visão estratégica.

## **ABSTRACT**

The main goal of this research was to analyze the understanding of regulated environment by owner-managers influence the strategic management of micro and small enterprises of the compounding pharmacies segment. Addressed the strategic management from the perspective of the vision named by Mintzberg, Ahlstrand and Lambel (2000) of “entrepreneurial school”, which takes the vision as the foundation of strategic thinking in business. The study was conducted in an area with a special lack of studies related to the subject, even more so that they understand the different facets of the theme for enterprises operating in a highly regulated environment. The theoretical framework discussed in the context of micro and small enterprises, the strategic management process and the role of owner-managers of the compounding pharmacies segment in Brazil and brought considerations about environment regulation. This research used a qualitative approach. The research was exploratory and used the multiple case study. The study sample was characterized as a theoretical and intentional and interviews were semi-structured. We identified six types of influence understanding of market regulation by owner-managers and found the answers in the context of strategic management. The results of this research were limited to the sample.

**Key-words:** Strategic management. Micro and small enterprises. Regulation. Strategic vision.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	001
1.1 Caracterização do tema	003
1.2 Pergunta de pesquisa	005
1.3 Objetivo	006
1.4 Relevância do estudo	006
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	007
2.1 Farmácia de manipulação	007
2.1.1 Caracterização	007
2.1.2 Considerações legais sobre a regulamentação do mercado de farmácias de Manipulação	013
2.2 Processo estratégico	013
2.2.1 Escola empreendedora	015
2.2.2 Gestão estratégica	016
2.2.3 Gestão estratégica em ambientes regulamentados	018
2.2.4 Visão estratégica	019
2.3 Micro e pequenas empresas	021
2.3.1 Definição e classificação	021
2.3.2 Especificidades de gestão	023
2.3.3 Papel do proprietário-dirigente	025
2.4 Modelo de delimitação proposto	027
3. MÉTODOS DE PESQUISA	030
3.1 Descrição do tipo de pesquisa	030
3.2 Características procedimentais do estudo: o estudo de caso	031
3.3 Definição da amostra da pesquisa	032
3.4 Procedimentos de coleta de dados	035
3.5 Procedimentos para a análise dos dados	037

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE INTRA-CASOS	040
4.1 Caso 1: Farmácia Beta	040
4.1.1 Histórico	040
4.1.2 Detalhamento da análise intra-caso – farmácia Beta	056
4.1.2.1 Análise com os conjuntos de fatos 1,2,5 e 6	056
4.1.2.2 Análise com os conjuntos de fatos 1,3,4 e 7	056
4.1.2.3 Análise com os conjuntos de fatos 4	058
4.1.2.4 Análise com os conjuntos de fatos 4,5,6 e 7	059
4.2 Caso 2: Farmácia Gama	059
4.2.1 Histórico	059
4.2.2 Detalhamento da análise intra-caso – farmácia Gama	078
4.2.2.1 Análise com os conjuntos de fatos 1, 2, 3 e 4	079
4.2.2.2 Análise com os conjuntos de fatos 1 e 5	082
4.2.2.3 Análise com o conjunto de fatos 2, 3 e 5	083
4.2.2.4 Análise com os conjuntos de fatos 3 e 4	084
4.3 Caso 3: Farmácia Alfa	085
4.3.1 Histórico	085
4.3.1.1 Taís	085
4.3.1.2 Mônica	086
4.3.1.3 A farmácia Alfa	088
4.3.2 Detalhamento da análise intra-caso – farmácia Alfa	101
4.3.2.1 Análise com os conjuntos de fatos 1 e 2	102
4.3.2.2 Análise com os conjuntos de fatos 1, 3 e 4	105
4.3.2.3 Análise com os conjuntos de fatos 3, 4 e 5	108
4.3.2.4 Análise com os conjuntos de fatos 4 e 5	109
5 ANÁLISE INTER-CASOS	111
5.1 Principais semelhanças entre os casos estudados	112
5.2 Outras comparações entre os casos estudados	116
5.3 Discussão dos resultados	119

6 CONCLUSÃO E COMENTÁRIOS	124
REFERÊNCIAS	126
GLOSSÁRIO	132
APÊNDICE A	133
APÊNDICE B	137
APÊNDICE C	141
APÊNDICE D	143
APÊNDICE E	151
APÊNDICE F	154
APÊNDICE G	157
APÊNDICE H	161
APÊNDICE I	165
APÊNDICE J	167
APÊNDICE K	168
APÊNDICE L	170

## 1. INTRODUÇÃO

O ambiente de atuação de uma empresa pode influenciar na sua tomada de decisões gerenciais (BLUEDORN et al, 1994). Nesse sentido, a regulamentação de mercado, que é um dos aspectos do ambiente externo às empresas, pode determinar imposições regulatórias que afetam a atuação dos gestores dessas empresas. Entende-se por regulação uma restrição, ou interferência, nas atividades de um agente por um ente regulador que não desenvolve ditas atividades e que estabelece as regras restritivas e controla o cumprimento das mesmas de forma continuada (MOTTA, 2003).

As farmácias de manipulação são empresas do comércio varejista que se dedicam, de maneira artesanal, à elaboração de medicamentos. Os medicamentos são definidos como produtos farmacêuticos, tecnicamente obtidos ou elaborados, com finalidade profilática, curativa, paliativa ou para fins de diagnóstico (BRASIL, 1973), sendo, portanto, produtos destinados à manutenção ou ao reestabelecimento da saúde do ser humano, o que leva à necessidade de regulamentos sanitários com a finalidade de exigir cuidados específicos no desenvolvimento, preparação, armazenamento e vendas dos mesmos. Isso faz com que esse segmento seja alvo de regulação.

As normas restritivas existentes no segmento de farmácias de manipulação, por exemplo, impõem a proibição da captação de prescrições (receitas médicas) em locais distintos do que o da própria farmácia, a proibição da intermediação de prescrições entre farmácias de manipulação de diferentes empresas, além da exigência de que cada farmácia de manipulação possua laboratório próprio, não sendo permitido filiais ou postos exclusivamente para coleta de receitas (ANVISA, 2007).

Aliada à extensa série de normas regulatórias, muitas vezes de difícil compreensão a pessoas leigas, impostas e fiscalizadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA (BRASIL, 1998; ANVISA, 2004; ANVISA 2007; ANVISA 2008; ANVISA, 2009; ANVISA 2011; ANVISA 2012), existe a exigência da presença de um responsável técnico legal farmacêutico durante todo o período de funcionamento do estabelecimento (BRASIL, 1973). Esta situação estimula profissionais graduados em farmácia, que possuem formação superior eminentemente técnica sem capacitação em gestão administrativa devido à quase ausência destas disciplinas nas suas grades curriculares, a se aventurem como empresários em

um segmento que apresenta 32% de proprietários farmacêuticos e 68% de proprietários não farmacêuticos (CFF, 2010).

A somatória dessas restrições não favorece o ganho de escala produtiva nem a formação de grandes redes varejistas. Esses fatores contribuem para que o segmento de farmácias de manipulação do comércio varejista farmacêutico seja um setor de atividade que apresenta uma atuação predominante de micro e pequenas empresas (MPE). Essa consideração leva em conta os critérios quantitativos de classificação do tamanho de empresas do IBGE/SEBRAE de até 49 empregados no comércio ou serviços para as pequenas empresas.

No contexto específico da administração das organizações de pequeno porte, são descritas algumas características como: atuação com alta restrição de recursos, preponderância do proprietário-dirigente e vulnerabilidade no ambiente de negócios (FILION, 1999; LIMA, 2001; LIMA, 2010a). Como a falta de recursos é uma das características de base das micro e pequenas empresas (LIMA, 2001) a sua estrutura não comporta a contratação de gestores profissionais, o que leva muitas das farmácias de manipulação a serem gerenciadas pelos próprios donos.

As micro e pequenas empresas (MPE) desempenham um importante papel na economia do país, tanto por representarem a maioria das empresas estabelecidas no Brasil, como por absorverem uma grande quantidade de mão de obra não especializada e com baixa remuneração ou ainda por atuarem complementarmente aos empreendimentos de grande porte (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007; SEBRAE, 2009). Entretanto, a despeito dessa importância, elas ainda despertam um menor interesse em pesquisas acadêmicas quando comparadas às grandes empresas (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Em síntese, o segmento de farmácias de manipulação apresenta um cenário altamente regulamentado, composto majoritariamente por micro e pequenas empresas (MPE). Como as pequenas organizações gerenciadas pelos proprietários-dirigentes se distinguem estrategicamente das demais, isto pode ser visto como um fator crítico e um desafio particular para a aplicação da gestão estratégica nestas empresas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL 2000; O'REGAN; GHOBADIAN, 2002; WOODS; JOYCE, 2003), particularmente em ambientes altamente regulamentados, nos quais segundo Mulligan e Lombardo (2008), o foco dos empresários costuma ser direcionado ao atendimento das imposições regulatórias.

## 1.1 Caracterização do tema

Encontrar a maneira mais adequada de gerenciar o seu negócio e sobreviver de maneira lucrativa no mercado é, provavelmente, o objetivo da maioria dos gestores das organizações com fins lucrativos independentemente do seu porte. Obviamente o objetivo de obter lucro também está presente no segmento de farmácias de manipulação e seus dirigentes buscam, ao seu modo, a maneira mais adequada de gestão que contemple os meios necessários para que as organizações possam alcançar seus objetivos.

Para Mazzarol e Reboud (2009), uma das funções essenciais da estratégia no ambiente de negócios está justamente relacionada com a função do dirigente de assegurar-se que a empresa obtenha lucro. Para estes autores a estratégia deve abordar o ambiente interno e externo da empresa, suas pessoas, processos e atributos culturais, bem como o que está ocorrendo entre seus concorrentes, clientes, órgãos reguladores e acionistas.

Segundo Hitt et al. (2002), é possível identificar autores que consideram estratégias bem sucedidas como uma vantagem competitiva sustentável, que, quando bem implementadas, as empresas concorrentes não conseguem reproduzir, ou então, acreditam que o processo de imitá-las seja muito dispendioso.

Durante o período 1970-1990, a pesquisa em gestão estratégica e os instrumentos propostos por empresas de consultoria vieram sofisticar o ensino e difundiram uma linguagem estratégica, primeiro nas grandes empresas, seguidamente nas Pequenas e Médias Empresas (PME) e, cedo nas organizações com fins não lucrativos (empresas públicas, hospitais, comunidades locais...) (HAFSI, MARTINET, 2008).

De relevante importância é a contribuição de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel com sua obra *Safári de Estratégia* (2000), na qual os autores descreveram diferentes correntes de estudo de estratégia. Dentre elas, destaca-se aqui a corrente visionária, que os autores nomearam “escola empreendedora” e que toma a visão como a alicerce do pensamento estratégico nas empresas, pois define os elementos de base necessários ao desenvolvimento da estratégia (LIMA, 2010a). Nesta corrente, que vê a formação de estratégia como um processo visionário, destaca-se o papel do seu principal dirigente. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) grande parte das pequenas organizações precisam de uma liderança forte e personalizada perpetuamente, especialmente no varejo, sendo que muitas delas são gerenciadas pelos seus donos que aplicam a espécie de formação estratégica promovida pelo processo visionário.



Além da abordagem da corrente visionária como alicerce do pensamento estratégico nas empresas, o fato de não ser comum proprietários-dirigentes adotarem abordagens ou planos formais no desenvolvimento de estratégias reforça a necessidade de se avaliar o papel do proprietário-dirigente das micro e pequenas empresas. Segundo Mazzarol e Reboud (2009), essa prática de não formalizar os procedimentos não significa que os proprietários-dirigentes não pensam ou agem de forma estratégica. Mas sim que, devido à baixa complexidade, escala e escopo dentro da configuração organizacional da micro e pequena empresa, não se requer altos níveis de formalização posto que os proprietários-gerentes são capazes de controlar e se comunicar rapidamente através de mecanismos informais.

A corrente visionária será, portanto, a abordagem adotada nesta pesquisa para se analisar a gestão estratégica no segmento de micro e pequenas empresas (MPE) de farmácias de manipulação.

Segundo Mazzarol e Reboud (2009), a gestão estratégica não é somente planejamento, mas sim um processo que integra todos os elementos da empresa e adota foco abrangente, sendo, portanto, um processo que envolve tanto a formulação de estratégias como a sua implementação. Ele deve considerar o ambiente externo da empresa e as oportunidades e ameaças que emergem nos mercados.

Para Martins (2009), muitas organizações encontraram na gestão estratégica os meios necessários para atingir a excelência na gestão organizacional e também de sobrevivência no mercado. De acordo com Woods e Joyce (2003), a gestão estratégica, quando bem executada, está relacionada com o sucesso futuro do negócio e pode implicar nas principais alterações que podem trazer benefícios a serem oferecidos aos clientes, em capacidade de organização, e na postura competitiva. Já Spillan e Ziemnowicz (2003), consideram, de maneira mais contundente, a gestão estratégica como sendo parte de todas as empresas e constituinte de um caminho importante às operações de negócio bem sucedidas.

Não há, entretanto, como na maioria dos temas amplos e complexos, uma definição universal de gestão estratégica. Na tentativa de obter um significado consensual ao campo, após uma análise que partiu de 447 artigos relacionados à gestão estratégica, publicados a partir de 1980 nos periódicos *Academy of Management Journal*, (186 artigos), *Academy of Management Review* (153 artigos) e *Administrative Science Quarterly* (108 artigos), Nag; Hambrick e Chen (2007) chegaram através da construção léxica do conjunto 54 palavras mais consistentemente encontradas em sua pesquisa à seguinte proposta de definição: “O campo da

gestão estratégica aborda as principais iniciativas pretendidas e emergentes tomadas pelos gerentes encarregados representando os proprietários, que envolvem a utilização de recursos, para melhorar o desempenho de empresas nos seus ambientes externos”.

Encontra-se, embora em escala menor, alguns estudos específicos na literatura acadêmica sobre gestão estratégica em pequenas organizações. Nesse sentido é possível identificar publicações que relacionam gestão estratégica com o ambiente externo. Como por exemplo, o clássico artigo de Covin e Slevin na (1989), publicado no *Strategic Management Journal* sobre a gestão estratégica de pequenas empresas em ambientes hostis e benignos, além de trabalhos relacionados especificamente a ambientes regulamentados (CARTER, 1990; MULLIGAN; LOMBARDO, 2008).

As publicações em língua inglesa que mais que destacam, porém não de maneira exclusiva, nesse sentido são o *International Small Business Journal* e o *Journal of Small Business and Enterprise Development*, com trabalhos de vários autores relacionando a gestão estratégica com a atuação empreendedora e/ou dos proprietários-dirigentes (FILION, 1991; GEORGELLIS; JOYCE; WOODS, 2000; JOYCE; WOODS, 2003; McCARTHY, 2003; BEAVER; PRINCE, 2004; WINCENT, 2005).

Outro foco de pesquisa detectado é o de autores que buscam sistematizar e classificar a gestão estratégica nas pequenas organizações em modelos ou tipificações (KIM; CHOI, 1994; LEE; 1995; JONES et al., 1996; JENNINGS; BEAVER, 1997; O’REGAN; GHOBADIAN, 2002; SPILLAN; ZIEMNOWICZ, 2003)

## **1.2 Pergunta de pesquisa**

Sabendo que os trabalhos acadêmicos empíricos sobre gestão estratégica nas micro e pequenas empresas em mercados regulamentados são escassos; e, com a intenção de se aprofundar a compreensão da gestão estratégica nestas empresas, o presente projeto tem a sua pergunta de pesquisa formulada como segue:

*Como o entendimento da regulamentação de mercado pelos proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas do segmento de farmácias de manipulação influencia a gestão estratégica dessas empresas?*

### **1.3 Objetivo**

Com o objetivo de responder a pergunta de pesquisa, o estudo se propõe: analisar como o entendimento da regulamentação de mercado pelos proprietários-dirigentes influencia a gestão estratégica de micro e pequenas empresas do segmento de farmácias de manipulação.

### **1.4 Relevância do estudo**

De maneira geral, as micro e pequenas empresas oferecem significativa contribuição na geração global do produto nacional; e têm alta absorção de mão-de-obra a baixo custo; algumas possuem atuação complementar aos empreendimentos de grande porte; e capacidade de gerar uma classe empresarial genuinamente nacional, aumentando a participação da economia privada na economia do país (LAKATOS, 1997 apud SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Contudo, apesar da grande importância que as micro e pequenas empresas apresentam, nota-se um interesse ainda pequeno no sentido de conhecer, analisar e propor alternativas para esse segmento empresarial (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

O segmento de atividade das micro e pequenas empresas que serão objeto do estudo, as farmácias de manipulação, é carente de estudos, especialmente naqueles relacionados à gestão estratégica de empresas operando em mercado altamente regulamentado.

Nesse contexto, há muito a ser feito nos estudos acadêmicos para se compreender como as empresas buscam assegurar suas condições de sobrevivência e de sucesso, principalmente diante dos numerosos concorrentes, como se vê na cidade de São Paulo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Farmácia de manipulação**

#### **2.1.1 Caracterização**

Faz-se necessário conceituar inicialmente o que vem a ser em termos de legislação, uma farmácia de manipulação.

O primeiro instrumento legal a tratar de forma específica do regramento do comércio farmacêutico no Brasil, e por este motivo, considerada o marco regulatório das atividades comerciais de medicamentos (ALVIM, 2004) é a Lei Federal n. 5.991, de 17 de dezembro de 1973. Esta lei dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos e define farmácia como:

X - Farmácia - estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica (BRASIL, 1973, Art. 4º).

Enquanto que pela mesma lei a definição de drogaria é:

XI – Drogaria - estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais (BRASIL, 1973, Art. 4º).

Percebe-se, portanto, que perante a legislação não existe o termo farmácia de manipulação. O termo farmácia sozinho, ao menos legalmente, já demonstra que este é um estabelecimento que pode vender tanto medicamentos industrializados quanto medicamentos manipulados (fórmulas magistrais e oficinais). A definição de farmácia é mais abrangente, em termos sanitários, que a definição de drogarias, que por sua vez é um estabelecimento que pode vender apenas medicamentos em suas embalagens originais, ou seja, industrializados.

Uma consequência dessa maior abrangência de atuação é o maior nível de exigências sanitárias que a farmácia de manipulação possui para funcionar do que uma drogaria.

Como a população leiga não é obrigada a saber a diferença jurídica entre farmácia e drogaria, muito provavelmente o termo “manipulação” foi adicionado apenas para deixar claro ao consumidor que ali é um local que manipula receitas médicas. Para evitar confusões de nomenclatura e para manter o padrão adotado desde o início desta pesquisa será mantido no restante texto, a despeito da definição da legislação, o termo farmácia de manipulação, sobre o qual se ressalta que envolve um processo artesanal denominado de atividade magistral, que difere do processo manufaturado ou industrial (FERREIRA, 2002).

O termo manipulação em si pode ser definido como a preparação, a mistura, a transformação, a embalagem ou a rotulagem de um fármaco ou produto em função de uma prescrição ou de uma iniciativa baseada no relacionamento prescritor/paciente/farmacêutico no curso da prática profissional ou com o propósito de pesquisa, ensino ou análise físico-química. Já o processo industrial ou manufatura, caracteriza-se pela produção, preparação, conversão ou processamento de um fármaco ou produto, incluindo qualquer embalagem, reembalagem de substâncias ou rotulagem em seu recipiente, e a promoção e o marketing. Também inclui a preparação e promoção de produtos comercialmente disponíveis para revenda por farmácias, por profissionais ou outras pessoas (FERREIRA, 2002).

É importante destacar que os medicamentos manipulados recebem em termos legais as denominações de magistrais e oficinais, definidos na Resolução da Diretoria Colegiada – RDC n. 67, de 08 de outubro de 2007 da ANVISA como:

**Preparação magistral:** é aquela preparada na farmácia, a partir de uma prescrição de profissional habilitado, destinada a um paciente individualizado, e que estabeleça em detalhes sua composição, forma farmacêutica, posologia e modo de usar.

**Preparação oficial:** é aquela preparada na farmácia, cuja fórmula esteja inscrita no Formulário Nacional ou em Formulários Internacionais reconhecidos pela ANVISA

(ANVISA, 2007, Art. 4 - ANEXO)

O Quadro 01 resume de maneira esquemática as principais características e diferenças dos medicamentos industrializados e dos medicamentos manipulados, sendo estes últimos

elaborados exclusivamente pelas farmácias de manipulação, segmento de interesse de estudo desta pesquisa.

Quadro 01: Diferenças básicas entre medicamentos manufaturados (industrializados) e o medicamento manipulado.

<b>Medicamento Manufaturado (Industrializado)</b>	<b>Medicamento Manipulado</b>
Formulação padronizada para atender as necessidades gerais de uma provável população de pacientes.	Formulação personalizada para atender as necessidades específicas de um paciente.
O prescritor precisa adequar o paciente à apresentação comercial disponível.	O prescritor pode adequar a formulação (dose, quantidade ou forma farmacêutica) a cada paciente.
A comercialização em larga escala, inviabiliza economicamente e às vezes tecnicamente por questões de estabilidade, a possibilidade da produção de diversas formas farmacêuticas em várias dosagens.	Permite a prescrição de formas farmacêuticas diferenciadas das disponíveis comercialmente, bem como o emprego de dosagem específica para um determinado paciente.

Fonte: FERREIRA, 2002

Após caracterizar-se o que vem a ser o medicamento manipulado cabe destacar que inseridas no segmento de farmácias de manipulação encontram-se as farmácias homeopáticas, as quais possuem regras específicas na legislação determinando que uma farmácia homeopática só poderá manipular fórmulas oficinais e magistrais, desde que obedeça à farmacotécnica homeopática (BRASIL, 1973). Cabe esclarecer que a técnica homeopática segue uma série de princípios distintos da chamada medicina convencional, também denominada de alopática.

A medicina alopática, e conseqüentemente a manipulação alopática é o ramo tradicional e dominante da área da saúde, e tem por base empregar medicamentos que produzem no organismo um estado oposto aos sintomas, para neutralizá-los. Para a medicina alopática medicamentos são produtos farmacêuticos tecnicamente obtidos ou elaborados a partir de substâncias químicas, sintéticas e naturais, que ao promoverem modificações fisiopatológicas ou fisiológicas são direcionadas para o uso no tratamento, na prevenção ou no diagnóstico de doenças (FONTES, 2001).

Em contrapartida, a homeopatia parte do princípio do método terapêutico baseado na cura pelo semelhante, origem da própria palavra homeopatia, oriunda do grego *ómoios*, “semelhante”, e *páthos*, “doente” (FONTES, 2001). O medicamento homeopático é toda forma farmacêutica de dispensação ministrada segundo o princípio da semelhança e/ou da identidade, com finalidade curativa e/ou preventiva. É obtido pela técnica de dinamização e utilizado para uso interno ou externo (BRASIL, 2011).

Como será visto a seguir a regulamentação sanitária não faz referência explícita à manipulação alopática, pois esta é a técnica dominante e linha terapêutica dominante. Apenas a manipulação de produtos homeopáticos será tratada especificamente pela regulamentação em vigor.

### **2.1.2 Considerações legais sobre a regulamentação do mercado de farmácias de manipulação**

A regulação é uma política pública que consiste em uma restrição, ou interferência, nas atividades de um sujeito regulado por um ente regulador que não desenvolve ditas atividades e que estabelece as regras restritivas e controla o cumprimento das mesmas de forma continuada (MOTTA, 2003). Através deste conceito pode-se concluir que a regulação é:

- a) uma ação distinta e externa da atividade regulada;
- b) uma limitação à liberdade do regulado;
- c) uma política, que responde ao interesse geral ou público;
- d) pressupõe um padrão, um modelo, que não é outra coisa senão a conduta desejada das atividades do regulado;
- e) esta conduta (comissiva ou omissiva) está contida na norma regulatória e a verificação do cumprimento desta é a tarefa do controle realizado;
- f) é um processo permanente, dinâmico, de ajuste para assegurar a regularidade e a continuidade dos serviços prestados (MATA, 1996 apud MOTTA, 2003).

A regulação, portanto, refere-se a um controle prolongado e localizado, exercido por uma agência pública, sobre uma atividade à qual a comunidade atribui relevância social. A regulação é atividade legislativa que atua sobre o mercado, distinguindo-se, dessa maneira, do poder de polícia: este é atividade da administração pública sobre os agentes do mercado. (MOTTA, 2003).

A partir do ano de 1996, com a implementação das leis sobre a Reforma do Estado, foram criadas no Direito Brasileiro, na esfera federal, as agências reguladoras (MOTTA, 2003). Nesse processo observa-se a instituição da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) em 1996; a criação da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) em 1997; o surgimento da Agência Nacional do Petróleo (ANP) também em 1997; a criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) em 1999; a criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) em 2000; também em 2000 a criação da Agência Nacional de Águas (ANA) e em 2001 a criação de duas novas agências, a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ), bem como o denominado Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes (DNIT).

Coube à Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que foi criada pela Lei Federal nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999 a responsabilidade pelo controle sanitário do comércio de medicamentos. Ela é uma autarquia sob regime especial, ou seja, uma agência reguladora caracterizada pela independência administrativa, estabilidade de seus dirigentes durante o período de mandato e autonomia financeira. A gestão da ANVISA é responsabilidade de uma diretoria colegiada, composta por cinco membros indicados e nomeados pelo Presidente da República após aprovação prévia do Senado Federal para cumprimento de mandato de três anos (BRASIL, 1999).

A finalidade institucional da Agência é promover a proteção da saúde da população por intermédio do controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados, bem como o controle de portos, aeroportos e de fronteiras (BRASIL, 1999).

A ANVISA, através do regulamento técnico constante na RDC 67 de 2007 classifica a farmácia em seis grupos de atividades, de acordo com a complexidade do processo de manipulação e das características dos insumos utilizados para fins de atendimento dos



critérios de Boas Práticas de Manipulação em Farmácias (BPMF), como pode ser observado no Quadro 02.

Quadro 02. Classificação por grupos de atividades desenvolvidas pela farmácia

GRUPOS	ATIVIDADES/NATUREZA DOS INSUMOS MANIPULADOS
GRUPO I	Manipulação de medicamentos a partir de insumos/matérias primas, inclusive de origem vegetal.
GRUPO II	Manipulação de substâncias de baixo índice terapêutico
GRUPO III	Manipulação de antibióticos, hormônios, citostáticos e substâncias sujeitas a controle especial.
GRUPO IV	Manipulação de produtos estéreis
GRUPO V	Manipulação de medicamentos homeopáticos
GRUPO VI	Manipulação de doses unitárias e unitarização de dose de medicamentos em serviços de saúde

Fonte: ANVISA, 2007

Além dos critérios de Boas Práticas de Manipulação em Farmácias específicos para cada um dos grupos de atividades desenvolvidas pelas farmácias (Quadro 02) existem regras comuns a todas as farmácias que reforçam o caráter personalizado e específico da manipulação.

A ANVISA estabelece através da citada RDC n. 67, de 08 de outubro de 2007 que as farmácias de manipulação só podem manipular fórmulas magistrais mediante a apresentação da receita prescrita pelo médico e desde que, não exista no mercado um produto industrializado com a mesma dosagem.

Ainda pelo mesmo regulamento técnico (RDC 67/2007) as farmácias de manipulação que mantêm filiais devem possuir laboratórios de manipulação funcionando em todas elas, não sendo permitidas filiais ou postos exclusivamente para coleta de receitas. Também determina que drogarias, ervanárias e postos de medicamentos não podem captar receitas com prescrições magistrais e oficinais, bem como não é permitida a intermediação entre farmácias de manipulação de diferentes empresas.

Além das restrições a produção em larga escala, não é permitido às farmácias de manipulação a exposição ao público de produtos manipulados, com o objetivo de propaganda, publicidade ou promoção (ANVISA, 2007).

Por consequência dessa regulamentação o processo de manipulação de receitas médicas manteve-se bastante artesanal, com pequena escala produtiva e este pode ser um dos fatores que não favoreceram o surgimento de grandes redes de farmácias de manipulação. Diferente do ramo de drogarias, no qual podemos encontrar grandes redes consolidadas em todo o Brasil.

Segundo dados do Conselho Federal de Farmácia, através do Relatório da Comissão de Fiscalização emitido em dezembro de 2010, existem no Brasil 8.404 farmácias no segmento de manipulação, sendo 7.351 farmácias alopáticas e 1.053 farmácias homeopáticas, que devido ao fato de não apresentar um processo de consolidação de grandes redes, e pelas demais características técnicas apresentadas anteriormente, mostra uma tendência à presença de micro e pequenas empresas sendo, portanto, um interessante campo de pesquisa para se estudar o processo de gestão estratégica.

## **2.2 Processo estratégico**

O motivo de algumas empresas terem desempenho superior ao de seus concorrentes é uma resposta que muitas organizações, provavelmente todas, gostariam de saber para poder colocar em prática em si mesma. Segundo Hitt et al., (2002) quando uma empresa consegue um atingir esse desempenho superior a seus concorrentes, obtendo retornos acima da média, diz-se que ela foi bem sucedida na formulação e implementação de uma estratégia de geração de valor.

Pode-se imaginar, portanto, que essas estratégias contemplem os meios que as organizações dispõem para alcançar seus objetivos. Em relação às estratégias bem sucedidas, que quando implementadas outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la, Hitt et al.(2002) afirmam que esta empresa obteve uma vantagem competitiva sustentável.

São muito válidos e importantes os conceitos de Planejamento Estratégico, Administração Estratégica, Intenção e Missão Estratégica citados no livro de Hitt et al. (2002)

e Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva de Porter (1989), entre tantos outros conceitos sobre estratégia, entretanto eles não são válidos em todos os cenários como uma ferramenta universal, por sinal inexistente. Segundo Bhidé, (2002), nos ambientes de rápida movimentação inicial como das novas empresas, o planejamento e a pesquisa abrangente não se adaptam. Seja pela rápida mudança do ambiente que deixa os planos obsoletos muito rapidamente, seja pela constante necessidade de adaptação ou então pela restrição de recursos, humanos e financeiros, para empreender pesquisas abrangentes e longos planejamentos detalhados.

Pettigrew (1990, apud WHITTINGTON, 2006) recomenda um vocabulário diferente para se pensar na formação estratégica. Em vez de focalizar a “escolha” estratégica, com suas conotações de decisão deliberada, ele prefere falar simplesmente de “mudança” estratégica, o que não contém suposições sobre o processo. A mudança coloca a formação de estratégias acima de momentos ou episódios de decisão específicos, para considerar processos que se estendem com o tempo. A mudança transmite a noção de que a estratégia envolve mais que os procedimentos analíticos de decisão, mas exige também as tarefas incertas e árduas de implementação.

Esse entendimento de que a estratégia possa ser vista de uma maneira abrangente e sob diversos pontos de vista, encontra respaldo nas afirmações de Bhidé (2002), segundo o qual, muitas empresas jovens não possuem, simultaneamente, estratégias coerentes, forças competitivas, empregados de talento, controles adequados e uma definição hierárquica clara. Dessa maneira o empreendedor só pode atacar uma ou duas oportunidades e problemas de cada vez.

Mazzarol e Reboud (2009) relatam que a estratégia é difícil de planejar porque ela faz parte de um processo dinâmico que é pobremente servido por estruturas formais. Um aspecto importante da análise feita por Mintzberg, Ahlstrand e Lambel em seu livro *Safári de Estratégia* (2000), no qual identificaram na literatura de gestão estratégica dez escolas distintas de pensamento estratégico, é o reconhecimento de que estratégia e planejamento são bastantes distintos um do outro (MAZZAROL; REBOUD, 2009).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lambel (2000), muitas pequenas organizações requerem uma liderança personalizada forte perpetuamente, podendo o varejo ser o melhor exemplo. Muitas dessas organizações são gerenciadas pelos proprietários existindo claramente ainda grande necessidade da espécie de formação de estratégia promovida pelo

que eles denominaram de escola empreendedora, focada na figura do empreendedor, principal líder das pequenas organizações.

### **2.2.1 Escola empreendedora**

A pergunta: “O que são estratégias e como elas são formadas nas organizações?”, formulada logo no primeiro parágrafo do artigo “*Patterns in Strategy Formation*” por Mintzberg (1978) mostra um posicionamento direcionado para o pensamento de que as estratégias, em vez de serem antecipadamente planejadas e formuladas fora do dia-a-dia da organização, vão se formando por uma mistura de análise e instinto, rotina e espontaneidade, da direção e da base, da sorte e do erro.

Encontramos em Mintzberg (1985), a proposição que o processo de formação de estratégia possui dois componentes, sendo um deliberado e outro emergente (Figura 1), de forma que dificilmente existirá uma estratégia puramente deliberada ou puramente emergente. Estratégias deliberadas são aquelas definidas formalmente e que integram o plano estratégico da empresa; já as estratégias emergentes são aquelas que surgem espontaneamente a partir do fato de que os processos formais não são seguidos plenamente. Mintzberg e Quinn (apud ROCHA et al, 2011) apontam que a estratégia puramente deliberada impede o aprendizado e, por outro lado, a estratégia emergente o promove. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), uma estratégia empreendedora caracteriza-se por ser deliberada e emergente ao mesmo tempo, sendo deliberada em suas linhas mais amplas e emergentes em seus detalhes para que estes sejam ajustados ao longo da vida da organização.

Explicações para a natureza emergente da estratégia nas pequenas e médias empresas têm-se focado na natureza do ambiente no qual os empreendedores operam bem como na sua personalidade (McCARTHY, 2003).

Figura 1 – Tipos de estratégia de Mintzberg



Fonte: Extraído de Mintzberg, 1985.

### 2.2.2 Gestão estratégica

A gestão estratégica representa um caso de um campo acadêmico cujo significado consensual pode vir a ser frágil ou até mesmo inexistente. Partindo da premissa inicial de que um campo científico é uma comunidade de acadêmicos que compartilham uma identidade e linguagem em comum Nag; Hambrick e Chen (2007), selecionaram artigos publicados em conceituadas publicações de língua inglesa e os classificaram em relação à gestão estratégica.

A seleção foi realizada por um painel composto por acadêmicos com publicações reconhecidas no campo da gestão estratégica através da questão: “Este é um artigo de gestão estratégica?” Um interessante resultado deste trabalho foi à possibilidade de se fazer o agrupamento do léxico distintivo de gestão estratégica em uma definição, construída a partir de seis conjuntos das palavras encontradas.

Como é possível de se observar no quadro três, a construção com base nas palavras encontradas com maior frequência na literatura de gestão estratégica estudada, resultou na seguinte definição, segmentada em seis partes: O campo da gestão estratégica aborda (a) as principais iniciativas pretendidas e emergentes (b) tomadas pelos gerentes encarregados representando os proprietários, (c) que envolvem a utilização de recursos, (d) para melhorar o desempenho (e) de empresas (f) nos seus ambientes externos (NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007). Essa classificação será útil na codificação e análise das entrevistas realizadas nesta pesquisa.

Quadro 3 – O léxico distintivo de gestão estratégica

Palavras distintivas	Elementos de definição (“O campo da gestão estratégica aborda...”)
Estratégia Inovação Aquisição Investimento Operação Diversificação Aprendizagem Entrada Atividade Alianças Transação	(a)...as principais iniciativas pretendidas e emergentes
Superior Incentivos Diretoria Diretor Remuneração CEO (Diretor Executivo) Herdeiros Agente Geral Proprietário	(b)...tomadas pelos gerentes encarregados representando os proprietários
Estoque Capacidade Ativos Tecnologia Competência Ativos financeiros Produto Vínculos Ocioso (a) Conhecimento Recursos	(c)...que envolvem a utilização de recursos
Crescimento Vantagem Retorno Declínio Dominância Desempenho	(d)...para melhorar o desempenho
Empresa Negócio Companhia Corporativo Empreendimento Multinegócios SBU (Unidade Estratégica de Negócios) Subsidiária	(e)...de empresas
Indústria Competição Mercado Ambiente Contingência Incerteza Ameaças Risco	(f)...nos seus ambientes externos.

\* Os autores incluíram todas as palavras que apareceram significativamente com maior frequência em artigos de Gestão Estratégica do que em artigos que não classificados como de Gestão Estratégica.

Fonte: Nag; Hambrick; Chen, 2007

### 2.2.3 Gestão estratégica em ambientes regulamentados

Argumenta-se na literatura sobre gestão da estratégia, de que a tomada de decisão estratégica eficaz depende da natureza do ambiente, se é estável ou instável (FREDRICKSON; MITCHELL, 1984).

No clássico estudo de 1989 de Covin e Slevin sobre a gestão estratégica de pequenas empresas em ambientes hostis e benignos, os autores afirmam que uma análise crítica dos fatores ambientais é fundamental para uma gestão estratégica efetiva em empresas de todos os tamanhos. Encontram-se ainda na literatura sobre gestão estratégica, vários autores argumentando que a tomada de decisão estratégica eficaz depende da natureza do ambiente (McCARTHY, 2003) e que fatores ambientais externos podem ter um forte impacto sobre a viabilidade e o crescimento das pequenas empresas (COVIN; SLEVIN, 1989).

Hambrick e Finkelstein (1987, apud BLUEDORN ET AL, 1994) reforçam esse entendimento ao destacar que o ambiente em que a empresa atua pode restringir ou limitar a gama de opções disponíveis e limitar a liberdade de tomada de decisões gerenciais. Nesse sentido a regulamentação de mercado, que compõe o ambiente externo às empresas, determina imposições regulatórias que podem afetar a atuação dos proprietários-dirigentes.

Em linha com a corrente visionária, as explicações para a natureza emergente da estratégia nas PME têm-se centrado sobre a natureza do ambiente em que os empresários operam, bem como a personalidade do empreendedor (McCARTHY, 2003).

A maioria dos estudos examinados na pesquisa realizada por Bluedorn et al. (1994) indicaram a presença de uma relação entre liderança e estratégia que se torna mais complexa quando se inclui o ambiente como moderador. Esta linha de raciocínio é caracterizada pela hipótese de que as características executivas e os comportamentos dos proprietários-dirigentes quando em interação com o ambiente podem afetar as escolhas estratégicas de maneira não uniforme.

Segundo Mulligan e Lombardo (2008) em um mercado regulamentado o foco dos empresários é direcionado ao atendimento das imposições regulatórias, já que estas podem oferecer tanto diferentes oportunidades como impor novas restrições à inovação empreendedora. Enquanto que na ausência de uma regulamentação específica, a atenção dos dirigentes é focada exclusivamente para satisfazer os desejos do consumidor, em um ambiente regulamentado, os empresários desenvolvem estratégias para satisfazer as autoridades

regulatórias e podem utilizar o seu conhecimento com o objetivo de aproveitar as oportunidades criadas pelas limitações regulatórias.

O fato do segmento de farmácias de manipulação ser alvo de várias regulamentações, tendo em destaque as normas sanitárias impostas pela ANVISA, pode criar conforme Carter (1990) um potencial de incerteza para os tomadores de decisão de pequenas empresas.

Um fator que pode contribuir para este potencial de incerteza é a não existência de uniformidade dos procedimentos realizados pelos diferentes postos de vigilância sanitária, o que parece derivar de arranjos locais visando atender à demanda, da crença dos fiscais de que as inspeções físicas são mais importantes do que as análises documentais e de diferentes entendimentos das normas (ANTUNES SEBASTIÃO; LUCCHESI, 2010).

Confirmando a recorrência da falta de padronização dos procedimentos realizados pelos profissionais de vigilância sanitária encontra-se o estudo de Bastos, Costa e Castro (2011), o qual relatou a existência de variação entre um técnico e outro, não somente na realização das atividades, como também nas exigências feitas ao estabelecimento farmacêutico, quando das inspeções sanitárias. No estudo destes autores foi possível observar ausência de uniformização das atividades que podem provocar consequências negativas para a qualidade do trabalho de fiscalização executado.

Dessa maneira, esse processo de adequação às Normas Regulatórias, adaptação às suas constantes mudanças ou incerteza frente à falta de uniformidade no processo fiscalizatório pode afetar algumas empresas específicas e tem potencial para influir no processo de gestão estratégica das mesmas.

#### **2.2.4 Visão estratégica**

Diante do exposto anteriormente nota-se que ao estudar a gestão estratégica nas micro e pequenas empresas, se deve levar em conta o processo visionário dos seus proprietários-dirigentes e o papel destes, sobre seu negócio. Nas palavras de Filion:

A visão é uma imagem projetada de uma situação de futuro desejada – um sonho realista e alcançável. Quanto mais completo for o conhecimento do empreendedor e, ainda, sua imagem e entendimento de um setor de negócios, tanto mais realista será sua visão. (FILION, 1999, p.10)



A visão acontece menos através de planos e programas formais do que por ações informais, a estratégia neste caso, está presente na mente do líder como perspectiva. Pode ser visto como um direcionamento de longo prazo, uma visão do futuro da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Corroborando a relevância da abordagem da corrente visionária como alicerce do pensamento estratégico encontra-se o trabalho de Mazzarol e Reboud (2009) que destaca o fato de poucos proprietários-dirigentes adotarem abordagens formais no desenvolvimento de estratégias ou prepararem um plano estratégico formal. Os autores, entretanto, destacam que essa falta de formalidade não significa que os proprietários-dirigentes não pensam e agem de forma estratégica, mas sim indicam que por não se requerer altos níveis de formalização nas micro e pequenas empresas, os proprietários-gerentes são capazes de controlar e se comunicar rapidamente através de mecanismos informais.

Segundo Filion (1999) a visão não é estática, ela é um processo em evolução constante e depende das relações de empreendedor com as pessoas ao seu redor para que este consiga atingir seus objetivos e lograr sucesso futuro. Mais do que planejamento estratégico, o sucesso destas organizações parece estar ligado ao desempenho dos seus proprietários-dirigentes, posto que, estes costumam desenvolver planos informais nas suas cabeças, guiados pela visão. Bamberger, 1983 (apud KOTEY; MEREDITH, 1997) vai mais longe ao afirmar que as estratégias de negócios são produtos das visões dos gestores que por sua vez originam-se de suas personalidades.

Segundo Filion (1998), o fator de melhor apoio ao processo visionário do empreendedor é a construção do seu sistema de relações, uma vez que é a partir dessas relações que se formam os valores do indivíduo, os quais constituem a base para as suas experiências, visão de mundo e para a concepção de responsabilidade e de dedicação, entre outras coisas. O sistema de relações pode ser dividido em três níveis ou subsistemas: relações primárias; relações secundárias e relações terciárias conforme exemplificado no quadro 04.

As relações primárias, segundo o autor, envolvem as pessoas próximas, como membros da família com quem ele mantém vínculo ou amigos íntimos e são essas relações as que mais influenciam seus valores, atitudes e a visão de mundo do indivíduo.

Quadro 04 – Três níveis de relações.

Relações Primárias	- Família, parentes, amigos. - Relacionadas a mais de um tipo de atividade.
Relações Secundárias	- Conhecidos - Relacionadas a uma atividade específica. - Rede de contatos
Relações Terciárias	- Cursos, autores, jornais, revistas, livros, publicações. - Viagens, exposições industriais, pequenos encontros de todos os tipos.

Fonte: FILION, 1998.

As relações secundárias e terciárias são aquelas construídas ao longo da vida. As secundárias, de acordo com o autor, podem vir a se desenvolver e se transformarem em primárias, já as relações terciárias são escolhidas para satisfazerem necessidades específicas.

Ainda de acordo com Filion (1998), a rede de relacionamentos é imprescindível para tornar sua visão realidade e quanto mais ambiciosa for sua visão, mais qualificadas deverão ser as pessoas da sua rede de relacionamentos, ou seja, é a partir da definição da visão que a rede de relacionamentos deve ser formada. Assim, são, principalmente, as relações que contribuem para a formação dos valores, dos comportamentos e da percepção do mundo e de si mesmos do indivíduo, entre outras coisas, que darão a base para que ele desenvolva a uma visão de futuro e que adquira as experiências necessárias para formar o conhecimento necessário ao negócio.

## **2.3 Micro e pequenas empresas**

### **2.3.1 Definição e classificação**

Não há um critério universal para definir o porte das empresas. A diferença de critérios não está presente apenas em nível dos países, mas também dentro de um mesmo país, da região ou dos órgãos que as supervisionam (RICCI, 2011). O termo micro e pequenas empresas pode englobar um vasto número de empresas e a identificação do tamanho de um

negócio pode ser dificultada na falta de uma definição que seja, de maneira geral, aceita de comum acordo (ANALOUÏ; KARAMI, 2003).

De acordo com Baumbach (1983) é possível encontrar definições simplistas como “Uma pequena empresa é qualquer uma na qual o proprietário-dirigente é capaz de reconhecer o primeiro nome de seus empregados”, entretanto, para fins políticos e acadêmicos essa definição não se mostra adequada sendo útil, e por vezes necessário, ter uma definição quantitativa à disposição.

Como critérios quantitativos para a operacionalização de uma definição para as micro e pequenas empresas podem ser utilizados: valor agregado, valor dos ativos, vendas anuais e número de funcionários. Sendo normalmente estes dois últimos os mais frequentemente utilizados para delimitar a categoria (ANALOUÏ; KARAMI, 2003).

Como exemplo da classificação do porte de empresa segundo suas vendas anuais tem-se no Brasil o critério adotado pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (2011), baseado na receita operacional bruta anual, que considera uma microempresa aquela com faturamento menor ou igual a R\$ 2,4 milhões/ano e uma pequena empresa aquela com faturamento maior que R\$ 2,4 milhões/ano e menor ou igual a R\$ 16 milhões/ano. A classificação completa de porte de empresa adotada pelo BNDES e aplicável a todos os setores está resumida no quadro 05.

Quadro 05 – Classificação por porte da empresa com base na receita bruta anual.

<b>Classificação</b>	<b>Receita operacional bruta anual</b>
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES, 2011

O BNDES entende por receita operacional bruta anual a receita auferida no ano-calendário com:

- o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria;

- o preço dos serviços prestados; e
- o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos (BNDES, 2011).

Em relação ao critério quantitativo baseado no número de funcionários, o critério mais utilizado no Brasil para mensurar o porte das empresas é a classificação do SEBRAE/IBGE e se baseia no setor (industrial e comércio/serviço) e no número de empregados (RICCI, 2011). Este é o critério que será adotado nesta pesquisa. O Quadro 06 apresenta a classificação do porte da empresa baseada no número de funcionários.

Quadro 06 – Classificação SEBRAE/IBGE do porte da empresa com base no número de funcionários

<b>Porte da Empresa</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio e Serviços</b>
Micro	com até 19 empregados	até 9 empregados
Pequena	de 20 a 99 empregados	de 10 a 49 empregados
Média	100 a 499 empregados	de 50 a 99 empregados
Grande	mais de 500 empregados	mais de 100 empregados

Fonte: SEBRAE, 2009.

### **2.3.2 Especificidades de gestão**

As micro e pequenas empresas não podem ser consideradas grandes empresas em miniatura (WELSH; WHITE, 1981 apud LIMA, 2010a), elas possuem características específicas que influenciam no seu processo de gestão.

Três características que devem ser consideradas para se entender o contexto específico da administração das micro e pequenas são a alta restrição de recursos, a preponderância do seu principal dirigente e a sua vulnerabilidade ao ambiente de negócios (FILION, 1999; LIMA, 2001; LIMA, 2010a).

Baker e Nelson (2005), reafirmam que um cenário sujeito às severas restrições de recursos é característico da maior parte das organizações empreendedoras, destacando que a maioria das novas empresas começa com recursos limitados, não dispendo de empregados ou contando com apenas um membro da família para compartilhar o trabalho.

Segundo Leone (1999), as pequenas e médias empresas podem ser estudadas a partir de suas especificidades, isto é, de suas características inerentes e que as distinguem das empresas de grande porte. A autora apresenta estas especificidades divididas em três vias:

- especificidades organizacionais;
- especificidades decisórias;
- especificidades individuais (LEONE, 1999).

Quadro 07- Três vias de especificidades distintivas de pequenas e médias empresas.

<b>Especificidades organizacionais</b>	<b>Especificidades decisórias</b>	<b>Especificidades individuais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pobreza de recursos</li> <li>- Gestão centralizada</li> <li>- Situação extra-organizacional incontrolável</li> <li>- Fraca maturidade organizacional</li> <li>- Estrutura simples e leve</li> <li>- Ausência da atividade de planejamento formal</li> <li>- Fraca especialização</li> <li>- Estratégia intuitiva e pouco formalizada</li> <li>- Sistema de informações simples</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomada de decisão intuitiva</li> <li>- Horizonte temporal de curto prazo</li> <li>- Inexistência de dados quantitativos</li> <li>- Alto grau de autonomia decisória</li> <li>- Racionalidades econômica, política e familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onipotência do proprietário-dirigente</li> <li>- Identidade entre pessoa física e pessoa jurídica</li> <li>- Dependência ante certos empregados</li> <li>- Influência pessoal do proprietário-dirigente</li> <li>- Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal</li> <li>- Propriedade dos capitais</li> <li>- Propensão a riscos calculados</li> </ul>

Fonte: Leone (1999).

Pode-se observar que, nas três vias de especificidades elencadas por Leone (1999) apresentadas na tabela 07, aparece sempre uma característica que pode ser relacionada à figura do proprietário-dirigente. Encontra-se essa relação na gestão centralizada e estratégia intuitiva e pouco formalizada na via das especificidades organizacionais. Na via decisória, encontram-se os itens: tomada de decisão intuitiva e alto grau de autonomia decisória. E, por fim, no agrupamento das especificidades individuais, a onipotência do proprietário dirigente, a identidade entre pessoa física e pessoa jurídica e a influência pessoal do proprietário-dirigente. Dessa maneira, fica notória a importância desse ator nas empresas de pequeno porte e o seu papel será abordado no item a seguir.

### 2.3.3 Papel do proprietário-dirigente

Nas micro e pequenas empresas a figura de seu principal dirigente, ou proprietário-dirigente, é preponderante. Ele pode ou não ser um empreendedor, mas ele é a pessoa que detém a propriedade e dirige um negócio que ele mesmo pode ter começado (GILMORE, 2011). Em um ambiente no qual normalmente faltam descrições formais de cargos, políticas de conduta estabelecidas, ou até mesmo uma missão e visão de negócios declarados, o exemplo dado pelo seu principal-dirigente, a proximidade deste com todos os funcionários e a tendência à centralização de todas as atividades na sua figura é um fator que se destaca. Reforça esta característica a própria incerteza do ambiente no qual estão inseridas as Micro e Pequenas Empresas que demandam muito do seu proprietário-gerente (FILION, 1999; LIMA, 2001).

A sabedoria popular costuma citar o ditado que “o olho do dono engorda o rebanho”, esta parece ser a metáfora correta a se aplicar no papel que o proprietário desenvolve nas micro e pequenas empresas. A presença deste, senão em todas, na maioria das decisões da empresa, e mais do que isso, talvez a própria necessidade de sua presença, ao menos tipicamente nos estágios iniciais de formação das micro e pequenas empresas, reforçam a sua preponderância na gestão destas organizações. Frequentemente os proprietários-dirigentes estão tão envolvidos no dia-a-dia do negócio que acabam aprisionados em atividades operacionais. Eles acabam tendo menos tempo para planejar do que necessitam e podem, de maneira geral, serem vistos como gestores em vez de empresários (GILMORE, 2011).

A especificidade de gestão das micro e pequenas empresas pode ser chamada de proximidade (TORRÈS, 2004). Torrès (2004) credita à atuação presente dos proprietários-dirigentes aliada ao baixo número de escalas hierárquicas e ao contato próximo com fornecedores e clientes, a capacidade de suprir a falta de recursos e de informações na gestão estratégica.

Bhidé (2002) em uma pesquisa realizada com mais de 200 empreendimentos de sucesso revelou, quatro dicas úteis para aspirantes a fundadores: os empreendedores eficientes eliminam ideias não-promissoras o mais rápido possível; a seguir os empreendedores avaliam de modo realista sua situação financeira, as preferências pessoais e os objetivos do empreendimento; os novos fundadores bem-sucedidos também minimizam os recursos que dedicam à pesquisa de ideias e a última das dicas é que ao contrário de gerentes de grandes corporações, os empreendedores não precisam de todas as respostas para agir. Os fundadores

inteligentes mergulham a fundo e improvisam, e assim que os buracos surgem, eles começam a procurar soluções (BHIDÉ, 2002).

Corroborando a importância da atuação do proprietário-dirigente nas pequenas organizações, Baker e Nelson (2005) descrevem que mesmo na pequena proporção de novas empresas que apresentam rápido crescimento é frequente que estas encontrem dificuldades para atrair capital humano, financeiro ou outros recursos específicos que sejam necessários para o seu desenvolvimento. Criando dessa maneira escassez até mesmo dentro de empresas aparentemente prósperas. No entanto, muitos empresários abraçam ou até mesmo buscam novos desafios, apesar de sua incapacidade para atender as demandas que esses novos desafios parecem exigir. Às vezes, suas firmas sobrevivem e até prosperam resolvendo problemas e explorando oportunidades apesar das limitações de recursos (BAKER; NELSON, 2005).

No estudo dessa persistência empreendedora em ambientes com recursos restritos, Baker e Nelson (2005) citam o conceito de “bricolage”, de Lévi-Strauss (1967 apud BAKER; NELSON, 2005), frequentemente descrito como fazendo com “o que estiver à mão”, para ajudar a explicar como as empresas abraçam novos desafios em condições de restrições de recursos. Este conceito também lhes pareceu útil na compreensão de como alguns empresários criam algo a partir do nada em ambientes de recursos limitados.

As empresas envolvidas na “bricolage” normalmente criam algo do nada, prestando novos serviços que surgem a partir de sua capacidade e disposição de se recusar a atuar segundo as limitações comumente estabelecidas. O processo de testar e contrariar as limitações também desencadeia uma série de outros comportamentos e capacidades como criatividade, improvisação e várias habilidades sociais e ativação da sua rede de relacionamentos (BAKER; NELSON, 2005).

Filion (1998), conforme exposto anteriormente no item 2.2.4, destaca a importância do sistema de relações do empreendedor na construção do sucesso do seu negócio. Devido à preponderância do proprietário-dirigente na gestão das micro e pequenas empresas o sistema de relações construído por este é um fator importante para apoiar sua atuação à frente de sua empresa. Essa percepção pode ser reforçada pela importância dos laços fracos (“*weak ties*”) na rede de relações de um indivíduo conforme a proposição de Granovetter (1983).

Segundo este autor, um indivíduo com poucos laços fracos será privado de informações de partes distantes do seu sistema social e ficará restrito às informações e opiniões vindas apenas de seu círculo íntimo de amigos. Essa privação não só irá isolá-lo

das últimas ideias e tendências, mas pode colocá-lo em uma posição de desvantagem no mercado. No caso dos proprietários-dirigentes de pequenas organizações que como descreve Leone (1999), são empresas com sistemas de informações simples, essa privação pode agravar a dificuldade em na obtenção informações do mercado e prejudicar o processo de tomada de decisão.

#### **2.4. Modelo de delimitação proposto**

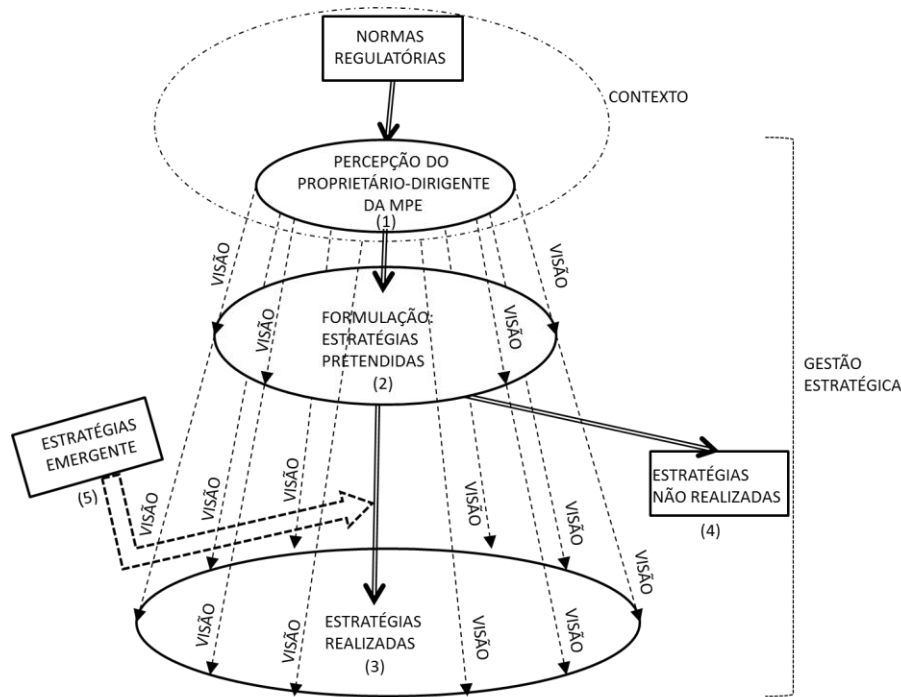
A elaboração do modelo de delimitação da pesquisa observou os preceitos de Eisenhardt (1989) e de Miles e Huberman (1994). Estes preceitos fornecem subsídios para construir um instrumento de coleta de dados que levará em consideração as características das micro e pequenas empresas do segmento de farmácia de manipulação que atuam em um mercado altamente regulamentado.

Miles e Huberman (1994) destacam a importância de se evidenciar graficamente as relações entre constructos, variáveis ou fatores-chaves relativos a um estudo. Os autores complementam ainda que essas relações, representadas pelo modelo conceitual de pesquisa, ajudarão a fundamentar os parâmetros empregados no desenvolvimento de uma pesquisa acadêmica.

Com o intuito de responder a pergunta de pesquisa, este modelo está alinhado com o objetivo geral do projeto e que tem por objetivo restringir o escopo da pesquisa e dar foco ao trabalho do pesquisador. A Figura 02 apresenta o modelo conceitual da pesquisa que será utilizado neste projeto de pesquisa



Figura 02 – Modelo de delimitação da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Analisando a Figura 02, pode-se visualizar que percepção do proprietário-dirigente de MPEs (item 01) se desenvolve em um contexto sujeito às normas regulatórias (contexto do objeto de pesquisa). A percepção dos proprietários-dirigentes das normas regulatórias poderá afetar o processo de formulação das estratégias e norteará a gestão estratégica que será adotada na empresa com o intuito de melhorar o seu desempenho. A visão como uma imagem projetada de uma situação de futuro desejada ajudará a conduzir o processo estratégico delimitando e projetando o sonho alcançável ao qual o proprietário-dirigente se predispõe a perseguir.

Muitas das estratégias inicialmente pretendidas (item 02), segundo Mintzberg (1973), são modificadas ao longo do processo. Segundo a Figura 1, essas modificações ocorrem durante o processo de gestão estratégica, sendo que das estratégias inicialmente pretendidas algumas são realizadas (item 03) enquanto outras não se realizam (item 04). Durante o processo podem surgir, como sugere Mintzberg (1973), estratégias emergentes (item 05) que serão realizadas. No modelo proposto, todo o processo de gestão estratégica acontece delimitado pelo fluxo do desenvolvimento do processo visionário do proprietário-dirigente que serve de foco condutor das ações.

Como as pesquisas qualitativas não são lineares em sua execução, fato este demonstrado pela prática de, em diversos momentos, retornar à questão de pesquisa e ao referencial teórico (LIMA, 2010b), as variáveis utilizadas no modelo de delimitação poderão ser ajustadas. Assim, este processo cíclico assegurará a coerência entre a pergunta de pesquisa e as diversas partes que compõem o estudo.

### **3. MÉTODOS DE PESQUISA**

Será apresentada, neste capítulo, a descrição dos métodos empregados em nossa pesquisa, a começar pelo detalhamento do tipo de pesquisa.

#### **3.1 Descrição do tipo de pesquisa**

Esta pesquisa utilizou a abordagem qualitativa. Os estudos com dados qualitativos são particularmente úteis quando se quer entender as relações conceituais e os porquês de um fenômeno em ciências sociais aplicadas – a pesquisa qualitativa geralmente proporciona um bom entendimento do como, do porquê e do que está acontecendo (EISENHARDT, 1989).

A pesquisa qualitativa, de acordo com Yin (2005), dispõe do potencial para atender de maneira satisfatória o interesse dos pesquisadores em se obter informações relevantes, resultantes do levantamento em profundidade dos dados, possibilitando conhecer bem um determinado fenômeno. Essa visão é compartilhada por Pettigrew (apud LIMA, 2010b), que julga a abordagem qualitativa adequada para que se leve em consideração o contexto do fenômeno a ser estudado e para que o mesmo seja estudado em profundidade.

Esta, portanto, foi a abordagem escolhida, devido ao fato de atender adequadamente o interesse desta pesquisa em estudar de forma aprofundada e contextualizada como o entendimento da regulamentação de mercado pelos proprietários-dirigentes influencia a gestão estratégica de micro e pequenas empresas do segmento de farmácias de manipulação.

Portanto, considerou-se este interesse, ao invés de se utilizar a abordagem quantitativa preocupada em alcançar a lei universal da amostra ou população estudada.

Devido à escassez de pesquisas sobre o tema escolhido e a amplitude e complexidade da pesquisa proposta, não foram utilizados nesta pesquisa métodos hipotético-dedutivos posto que sua utilização pressupõe a disponibilidade de um conjunto consistente de pesquisas anteriores sobre o mesmo tema, o que é necessário para a elaboração de hipóteses pertinentes, consistentes e bem fundamentadas a serem testadas em um estudo dedutivo (Lima, 2010b). Por isso, a pesquisa foi exploratória no intuito de explorar a gestão estratégica em micro e pequenas empresas que atuam em ambientes regulamentados que ainda tem pouco embasamento teórico-conceitual específico.

### 3.2 Características procedimentais do estudo: o estudo de caso

Esta pesquisa adotou o estudo de caso, com a análise de múltiplos casos. Essa técnica encontra respaldo em autores como Yin (2005), Eisenhardt (1989), entre outros, que têm estudado e aperfeiçoado a técnica. Atualmente, este método tem sido utilizado nas mais diferentes situações, principalmente quando se deseja conhecer melhor um fenômeno e suas inter-relações com o objeto em estudo.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso pode contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, sociais, organizacionais e políticos. Sua aplicação deve-se a necessidade de compreender um fato ou acontecimento social complexo, pois tal técnica permite a preservação das características reais e holísticas de determinada situação ou contexto.

Sob o ponto de vista de Eisenhardt (1989), o estudo de caso pode ser aplicado para destacar ou tentar compreender a dinâmica de eventos paralelos, especialmente contemporâneos. A autora também ressalta que os estudos de casos podem combinar diversas técnicas de coleta e análise de dados, como levantamento de arquivos e dados históricos, questionários, entrevistas e observações, podendo assumir perspectivas quantitativas, qualitativas ou ambas. Visão corroborada também por Yin (2005) no que diz respeito às várias técnicas de coleta de dados.

Para Miles e Huberman (1994), o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e intenso de alguns poucos objetos de interesse com a intenção de adquirir um amplo e detalhado nível de conhecimento.

Esta pesquisa utilizou o estudo multi-caso, definido por Yin (2005) como o método que privilegia o estudo de mais de um caso. Esse tipo de estudo serve-se da replicação, ou seja, os procedimentos de pesquisa são repetidos para cada caso estudado, os resultados são comparados entre os diferentes casos e os conhecimentos gerados são comparados com contribuições similares ou divergentes da literatura (Yin, 2005).

Estas mesmas idéias são reforçadas por Eisenhardt (1989), que resume suas propostas para a realização do estudo multi-caso em um guia sob a forma de tabela (Quadro 08). Para assegurar o rigor e a solidez desta pesquisa, assim como a pertinência e a validade dos resultados obtidos, a pesquisa foi realizada, salvo as exceções indicadas, segundo as etapas propostas no guia. A abordagem desta autora se inspira em grande parte nas propostas metodológicas da teorização embasada (*grounded theory*). Contudo, contrariamente ao que

ela recomenda, o estudo inclui uma revisão de literatura e o desenvolvimento de uma fundamentação teórica.

**Quadro 08:** Método de Estudo Multi-caso

<b>Etapa</b>	<b>Atividade</b>	<b>Razão</b>
Começando	Definição da pergunta de pesquisa	Dá foco para os esforços
	Constructos possíveis <i>a priori</i>	Provê uma melhor base para mensuração de constructos
	Sem teoria e sem hipóteses	Mantém a flexibilidade teórica
Seleção dos casos	Especificação da população	Limita variações provocadas por fatores externos e melhora a validade externa
	Amostragem teórica, não aleatória	Ajuda a usar apenas casos teoricamente úteis – ex.: casos que replicam ou estendem a teoria preenchendo categorias conceituais
Preparando instrumentos e protocolos	Múltiplos métodos de coleta de dados	Fortalece o embasamento de teoria pela triangulação de evidências
	Dados qualitativos e quantitativos combinados	Perspectiva sinérgica das evidências
	Investigadores múltiplos	Promove perspectivas divergentes e fortalece o embasamento
Entrando no campo de coleta de dados	Realização, em paralelo, da coleta e da análise de dados, incluindo a tomada de notas durante a pesquisa de campo	Acelera a análise e revela ajustes úteis necessários para a coleta de dados
	Métodos de coleta de dados oportunista e flexível	Permite ao investigador aproveitar os temas emergentes e as características únicas de cada caso
Analisando os dados	Análise intra-sítio (ou intra-caso)	Promove a familiaridade com os dados e a geração preliminar da teoria
	Análise inter-sítio (ou inter-caso); busca de regularidade entre os casos usando técnicas divergentes	Força o pesquisador a enxergar além das primeiras impressões e a ver evidências através de diferentes lentes perceptivas
Moldando hipóteses	Tabulação iterativa de evidências para cada constructo	Precisa e ajusta a definição dos constructos, a validade e capacidade de mensuração
	Uso da lógica de replicação, não de amostragem, ao considerar cada um dos diferentes casos	Confirma, estende e ajusta a teoria
	Busca de evidências sobre os <i>porquês</i> por trás das relações conceituais identificadas	Constrói a validade interna
Comparação com a literatura	Comparação com a literatura conflitante	Constrói a validade interna, eleva o nível teórico e precisa/ajusta a definição dos constructos
	Comparação com a literatura similar	Precisa o potencial de generalização, melhora a definição dos constructos e eleva o nível teórico
Atingindo o fechamento	Saturação teórica possível	Finaliza o processo de pesquisa quando a melhoria marginal é pequena

**Fonte:** EISENHARDT (1989, p. 533 apud LIMA, 2010)

### 3.3 Definição da amostra da pesquisa

O estudo abordou as micro e pequenas empresas do segmento de farmácias de manipulação da cidade de São Paulo. Optou-se pela cidade de São Paulo por esta possuir grande número de farmácias de manipulação o que elevou a possibilidade de escolha.

Conforme Eisenhardt (1989), a escolha dos casos é um aspecto muito importante, porque define as características do desenho da pesquisa.

Nessa perspectiva, como este será um estudo multi-caso, as farmácias de manipulação foram escolhidas intencionalmente, com base nas contribuições que eles poderiam fornecer ao estudo.

Além do seu nível de contribuição para o atingimento da saturação teórica, as empresas que fizeram parte da amostragem teórica realizada foram escolhidas com base nos critérios estabelecidos por Lima (2009):

1) ter as características qualitativas de uma micro e pequena empresa apresentando propriedade e administração independentes de qualquer outra empresa, administração personalizada (refletindo a figura de seus proprietários) e uma pequena fatia de mercado;

2) respeitar os critérios quantitativos IBGE/SEBRAE de até 49 empregados no comércio ou serviços;

3) possibilitar entrevistas com ao menos um dirigente e um outro membro da empresa, sendo pelo menos um deles um fundador que forneça detalhes ocorridos desde a fundação;

4) ter ao menos três anos de existência para que os dirigentes e membros da organização tenham podido acumular experiências relevantes ligadas ao tema da pesquisa a serem exploradas nas entrevistas.

As micro e pequenas empresas estudadas foram escolhidas de acordo com a sua adequação com os critérios acima explanados e com sua contribuição para se atingir a saturação teórica. Elas estão descritas sinteticamente no quadro 09 a seguir. Por uma questão de sigilo, para preservar a identidade das pessoas e das empresas, todos os nomes citados são fictícios.

Quadro 09 - Composição da Amostra de Farmácias de Manipulação Estudadas – São Paulo  
(os nomes são fictícios)

<b>MPE CRITÉRIO 1</b>	<b>Ano de Fundação CRITÉRIO 4</b>	<b>Proprietários- dirigente e/ou funcionário no ano da fundação* CRITÉRIO 3</b>	<b>Proprietários- dirigentes e/ou funcionário entrevistado * CRITÉRIO 3</b>	<b>Nº de Empregados CRITÉRIO 2</b>
Farmácia Alfa	1995	MÔNICA; TAÍS; EULÁLIA	ENTREVISTA COM: MÔNICA E TAÍS	35
Farmácia Beta	1997	SUELI	ENTREVISTA COM: SUELI (ARRENDADOR) LIA (ARRENDATÁRIA DESDE NOVEMBRO 2012)	7
Farmácia Gama	1998	ANA; ARMANDO	ENTREVISTA COM: ANA e CRISTINA	10

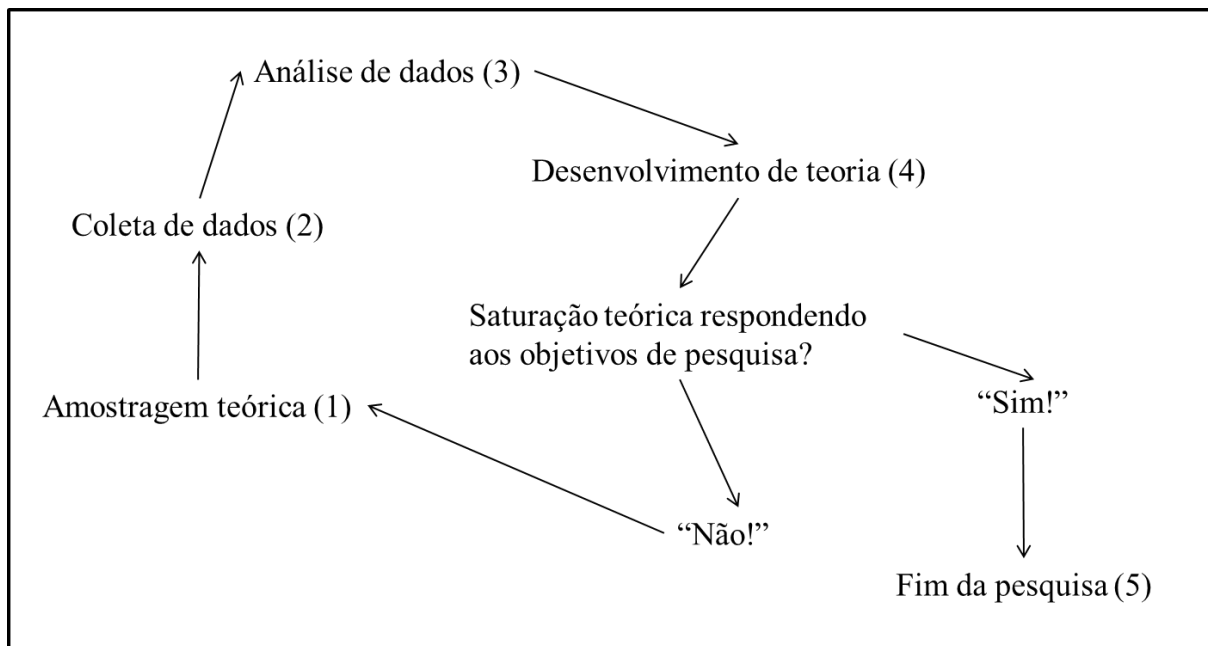
Fonte: Elaborado por Marcello Rosa de Resende

A amostragem teórica é o processo de construção de uma amostra segundo a contribuição que cada caso específico pode dar para se obter a saturação teórica e a robustez dos resultados do estudo. Esta amostragem não pode ser detalhadamente planejada antes da análise de dados.

Segundo Lima (2010b), a saturação teórica implica o preenchimento das categorias conceituais que emergem ao longo da pesquisa e que são vistas pelo pesquisador como importantes para assegurar a descrição e/ou explicação do fenômeno estudado.

A Figura 3 descreve o processo de amostragem teórica, que se desenvolveu ao longo da pesquisa e que chegou ao seu fim quando atingiu a saturação teórica.

Figura 3: Inter relação das etapas de uma pesquisa qualitativa e o Processo de Saturação Teórica



Fonte: Adaptado de Pandit (1996 apud LIMA, 2010)

Interpretando-se a Figura 3, percebe-se que se caso a pergunta de pesquisa não for respondida com os resultados da análise da amostra, é necessário acrescentar mais casos a essa amostra e continuar seus estudos, até que finalmente seja atingida a saturação teórica necessária para a resposta plena da pergunta de pesquisa.

Foram entrevistadas três farmácias de manipulação da região metropolitana de São Paulo. Como o estudo é multi-caso o número mínimo necessário era de duas empresas.

### 3.4 Procedimentos de coleta de dados

Nesta pesquisa foi utilizado um procedimento de coleta de dados, seguindo as recomendações de Eisenhardt (1989), que defende a utilização do método indutivo, mais flexível, que permite o ajuste ao longo do processo. Nessa direção, a autora, por meio da teoria de construção da pesquisa, afirma que é legítimo adicionar métodos de coleta de dados no decorrer do estudo, pois os investigadores estão tentando entender cada caso individualmente de forma profunda.



Desta forma, para responder a pergunta de pesquisa e para elaborar um estudo de múltiplos casos adotou-se como procedimento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada, individual e em profundidade. Esta técnica qualitativa ajudou a explorar o assunto a respeito do processo de gestão estratégica nas micro e pequenas empresas do segmento de farmácia de manipulação que atuam em um mercado altamente regulamentado, a partir da busca de informações, percepções e experiências dos entrevistados que foram analisados e apresentados de forma estruturada. Foram realizadas seis entrevistas com duração média de 2 horas cada.

É importante ressaltar que a entrevista semi-estruturada, individual e em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo pesquisador, recolher respostas a partir da experiência de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.

De acordo com Flick (2004), o ponto de vista dos entrevistados é melhor expresso em uma situação de entrevista com planejamento relativamente aberto do que na realização de um questionário fechado. Portanto, outras perguntas que se fizeram necessárias durante o processo foram realizadas, auxiliando no esclarecimento de pontos importantes para a pesquisa. As entrevistas foram gravadas, evitando a perda de informações, sendo transcritas e analisadas posteriormente.

O procedimento de coleta de dados primários foi realizado através de entrevistas em profundidade com informantes-chave de cada micro e pequena empresa do segmento de farmácia de manipulação, dentre os quais ao menos um dirigente por empresa (cuja participação foi priorizada como condição *sine qua non* para a inclusão de cada caso na amostra) e pelo menos um outro membro a mais da organização. Todas elas foram registradas com gravador digital em formato de arquivo “.mp3” respeitando-se procedimentos adequados para o armazenamento destes dados e transmissão deles entre os pesquisadores, assegurando-se a observância dos princípios básicos de ética e confidencialidade. O roteiro de entrevista (Apêndice A) foi desenvolvido a partir de duas fontes. A primeira fonte foi o roteiro de entrevista proposto por Lima (2004) como Base para a Entrevista Semi-Estruturada com os Co-dirigentes e Pessoas de sua Rede de Relações, extraído de sua tese de Ph.D. A segunda fonte foi o questionário utilizado por Santos, Alves e Almeida (2007). O desenvolvimento do roteiro baseou-se na confrontação do modelo de delimitação proposto aqui neste projeto no item 2.4 (figura 02) com o roteiro de entrevista elaborado por Lima e pela seleção das questões propostas por Santos, Alves e Almeida, pertinentes com o modelo

proposto. Após uma seleção inicial, foi feita uma nova confrontação e foram selecionadas as questões que foram avaliadas em uma primeira entrevista teste. Além da seleção das questões também foram incluídas questões, que na visão do autor deste projeto, não contemplavam o modelo de delimitação proposto.

Após a primeira entrevista teste, conduzida em uma farmácia de manipulação que se enquadrava nos critérios adotados no item 3.3, os dados e resultados potenciais foram avaliados para se verificar a adequação do roteiro de entrevista.

Além de entrevistas com os dirigentes e funcionários das empresas estudadas, fontes de dados secundários também foram exploradas como os *sites* das empresas, quando disponíveis na internet e observações do local, seu *lay out*, disposição e *merchandising* dos produtos expostos a venda para a triangulação de dados.

### **3.5 Procedimentos para a análise dos dados**

Para Miles e Huberman (1994) e Eisenhardt (1989), a análise dos dados exerce função central na metodologia de estudos de caso, já que é a parte mais difícil e a que requer a menor codificação. Eisenhardt (1989) alerta para o risco de se preocupar muito em descrever os casos, os métodos de coleta de dados e dar pouca importância para descrever as discussões da análise dos dados.

Para minimizar essa falha entre a descrição dos casos e a coleta de dados qualitativos, Miles e Huberman (1994) sugerem técnicas específicas para este fim. Essas idéias incluem uma variação de mecanismos para gerenciar, tabular e apresentar dados qualitativos sem perder o significado dos dados após a codificação.

De acordo com Miles e Huberman (1994), a análise de dados qualitativos, em um estudo de múltiplos casos, requer a utilização de técnicas que facilitem a compreensão, síntese e sumarização dos resultados. Para que isso seja possível, é fundamental que o instrumento de coleta seja o mesmo, a fim de possibilitar a comparação. Isso significa que questões, códigos de dados, variáveis e apresentação dos resultados devem ser comuns. Estes autores sugerem a criação de uma matriz que possibilite sintetizar e agrupar os dados em *clusters*.

Assim, o procedimento de análise ocorreu em duas etapas: intra-caso e inter-casos. A análise intra-caso é a análise que descreve, compreende e explica o que acontece em um contexto único e limitado, ou seja, em um único caso (MILES; HUBERMAN, 1994).

Dentro desta perspectiva, a análise dos dados que foram obtidas nas entrevistas foram analisadas e estudadas utilizando-se o *software* Atlas-ti. As entrevistas gravadas foram transcritas para o formato de texto eletrônico e alimentaram o *software* com os textos que possibilitaram a identificação e a classificação de unidades de significação por meio da atribuição de códigos, das diferentes passagens das entrevistas. Todas as entrevistas foram obtidas mediante assinatura de Termo de Consentimento previamente assinado (Apêndice B).

Seguindo recomendação de Miles e Huberman (1994), foram feitas análises preliminares nos dados coletados, evitando-se acumular informações a serem analisadas apenas na fase final da pesquisa. Dessa maneira se buscou realimentar o trabalho de pesquisa com informações sobre os dados já existentes, possibilitando uma saudável correção de pontos eventualmente negligenciados em entrevistas prévias. Utilizou-se nesta pesquisa o método descrito por Miles e Huberman (1994) do Formulário de Síntese de Contato (Apêndices C, D, E, F, G e H) que permite ao pesquisador descrever de maneira resumida os principais aspectos abordados na entrevista. Optou-se por utilizar o formulário de uma maneira sistemática de modo a possibilitar uma aplicação prévia de códigos às passagens destacadas auxiliando o processo de codificação a ser desenvolvido posteriormente no *software* Atlas-ti (Apêndice L).

Para Muhr (apud BANDEIRA-DE-MELO, 2006), esta ferramenta foi desenvolvida para facilitar a codificação e a classificação dos dados qualitativos. O Atlas-ti é um *software* utilizado em pesquisas qualitativas com o objetivo principal de codificar determinados trechos de entrevistas transcritas ou gravadas ou de textos, atribuindo códigos aos mesmos para se efetuar comparações buscando-se o entendimento e a explicação de um dado fenômeno.

Complementando a codificação da análise dos dados, que ajudou a visualizar as categorias que possibilitaram olhar as similaridades intra-grupos e as diferenças inter-grupos, esta pesquisa buscou elaborar um modelo de exposição dos dados. Miles e Huberman (1994) sugerem matrizes como um bom formato para organizar e dispor os dados.

Matrizes são tabelas que organizam uma série de acontecimentos ou eventos concretos ordenados cronologicamente e classificados em categorias ou dimensões. Tal proposição visa tornar inteligível um conjunto de narrativas que, de outro modo, tornaria difícil uma análise direta.

Por fim, acredita-se que este modelo de exposição de dados foi o mais apropriado para esta pesquisa, pois organizou todos os dados obtidos durante a investigação, compactando as

informações coletadas, facilitou a comparação entre diferentes conjuntos de dados e permitiu ao investigador uma representação dos dados num espaço visual reduzido.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE INTRA-CASOS

O presente capítulo apresenta a descrição e a análise intra-caso dos dados para as três empresas da amostra de pesquisa. Nesta análise, os principais elementos que podem auxiliar a responder a pergunta de pesquisa foram tratados. Os nomes dos proprietários-dirigentes e funcionários entrevistados, bem como das farmácias de manipulação pesquisadas são fictícios, trocados para preservar o sigilo dos entrevistados. Todas as demais indicações, salvo comentário específico no texto, são reais.

### 4.1 Caso 1: Farmácia Beta

#### 4.1.1 Histórico

A farmácia Beta foi inaugurada em março de 1997 por Sueli em imóvel próprio no bairro da Saúde, na cidade de São Paulo. Sueli, a proprietária, é farmacêutica-bioquímica com especialização em alimentos. Ela é formada pela Universidade de São Paulo no ano de 1988.

Após a realização do estágio curricular obrigatório em uma grande indústria de cerveja situada na cidade de São Paulo e a conclusão da graduação, Sueli voltou à Universidade de São Paulo para realizar o mestrado *stricto sensu* na área das Ciências dos Alimentos de 1989 a 1992 tendo sido convidada já no ano de 1990 para atuar como professora universitária na área de alimentos. Esta atividade ela exerceu de 1990 a 1997 em algumas faculdades particulares de farmácia da capital paulista. Em paralelo com a realização do mestrado, Sueli também fez um curso de especialização *lato sensu* em homeopatia com duração de um ano. Segundo Sueli foi durante a realização do curso de homeopatia que surgiu o embrião da idéia dela montar uma farmácia de manipulação. A princípio, pensava em atuar exclusivamente com fórmulas homeopáticas, idéia que foi abandonada posteriormente.

Em 1996, já com a meta de montar sua própria farmácia de manipulação, Sueli fez uso de sua rede de relações e fez estágio em farmácias de manipulação pertencentes a um colega dos tempos de graduação e cuja família era proprietária de várias farmácias de manipulação na cidade de São Paulo. Esse amigo dos tempos da faculdade a ajudou não só permitindo a realização do estágio como também dando vários conselhos e informações sobre o segmento. Quando a farmácia Beta foi inaugurada, Sueli contratou inclusive o mesmo escritório contábil

que prestava serviço para as farmácias da família deste conhecido, o que segundo ela facilitou bastante a rotina administrativa. Desse período de aproximadamente um ano de realização de estágio, ela saiu com a autoconfiança necessária para abrir sua própria farmácia, além de ter abandonado a idéia original de montar uma farmácia exclusivamente homeopática. A manipulação da Farmácia Beta seria tradicional e o estabelecimento teria também uma drogaria no mesmo local.

Montada em um sobrado de esquina, a Farmácia Beta foi inaugurada tendo, no andar de baixo, a drogaria ocupando o espaço que antes pertencia a uma sala e uma cozinha e, no andar de cima, dois quartos viraram laboratórios para manipulação de fórmulas. O imóvel era próprio e foi comprado com ajuda do pai, tanto na parte financeira como na escolha do ponto e, posteriormente, nas reformas necessárias para adequar o imóvel. Cabe destacar que o pai de Sueli, pessoa que, segundo ela, influenciou-a muito, tinha como atividade profissional a construção e venda de casas. Sueli abriu a farmácia sozinha, sem sócio, decisão que tomou por recomendação de seu pai, que segundo ela, era uma pessoa refratária à idéia de montar uma empresa com outro sócio.

No início, a empresa tinha apenas ela e mais um funcionário. O funcionário ficava na drogaria enquanto ela cuidava de todo o resto, assumindo todas as rotinas da manipulação quando necessário. Ela realizou sua visão de criação de uma farmácia sem fazer qualquer projeção financeira (fluxo de caixa, faturamento, cálculo do ponto de equilíbrio, etc.) e sem estabelecer metas de vendas. Ela acreditou que se trabalhasse da mesma forma que as farmácias nas quais realizou seu estágio trabalhavam, os resultados viriam naturalmente.

Um ano após a inauguração, decidiu fechar a drogaria e ficar apenas com a manipulação. Segundo ela justamente nesse período as grandes redes de drogarias da cidade de São Paulo iniciaram uma política de concessão de descontos bastante agressiva, chegando a oferecer medicamentos com descontos de 30% no preço para o consumidor. Dessa maneira, ficou impraticável concorrer com as grandes redes de drogarias, pois o preço de venda destas ao consumidor final era o mesmo que a Farmácia Beta conseguia junto aos distribuidores quando comprava os medicamentos. Além disso, a drogaria ainda requeria funcionários dedicados e plantão de funcionamento nos finais de semana que demandavam recursos, mas não produziam resultados financeiros satisfatórios. Com o fechamento da drogaria, o foco da operação foi totalmente direcionado à manipulação.

Em 1998, ela e o pai compraram o imóvel ao lado da farmácia e juntaram as duas casas. Dessa maneira, foi possível ampliar a farmácia de manipulação e deixar o espaço mais adequado às necessidades da operação de uma farmácia de manipulação.

Também data do ano de 1998 o início da visitação médica. Essa foi a primeira ação ativa de Sueli na busca do aumento do número de fórmulas manipuladas por mês e conseqüentemente do faturamento. Até então, Sueli contava com a procura espontânea dos clientes, o que acabava limitando seu raio de atuação à comunidade circunvizinha. Novamente, fez uso de sua rede de relações e conversou com amigas e amigos proprietários de farmácias de manipulação em busca de soluções. As ideias dadas foram: contar com o apoio de um ou mais médicos que indicassem a farmácia dela aos seus respectivos pacientes ou ela mesma indicar fórmulas aos clientes. Sueli descartou a segunda opção por ser contra a regulamentação ética da profissão (CFF, 2004) e buscou a visitação médica.

A visitação médica tem como objetivo fazer os médicos indicarem aos seus pacientes as farmácias de sua confiança para a manipulação de determinadas fórmulas. O procedimento ético comumente aceito consiste em uma exposição aos médicos das especialidades e tipos de fórmulas manipuladas pela farmácia, bem como dos padrões de qualidade e qualificações profissionais da farmácia e do farmacêutico. Diante destas informações, o médico pode optar por utilizar na sua conduta terapêutica as fórmulas expostas na visitação médica e prescrevê-las a seus pacientes podendo ou não recomendar uma determinada farmácia.

Entretanto, existe uma prática velada no mercado, que não é permitida pelos códigos de ética da profissão médica nem da profissão farmacêutica, de se pagar uma comissão ao profissional prescritor para cada fórmula efetivamente manipulada que tenha sido resultado de indicação. No início da prática de visitação médica, Sueli não propunha aos médicos o pagamento de nenhuma comissão, apenas apresentava a Farmácia Beta e seu portfolio de produtos. Não obteve nenhum resultado. Muito a contragosto, ela começou a oferecer uma comissão modesta, mas novamente não obteve resultados. Apenas após começar a oferecer a comissão padrão de mercado, é que começou a ter algum retorno e a Farmácia Beta iniciou um processo de crescimento chegando a ter 15 funcionários no auge de suas vendas no ano de 2009. Um médico em especial se destacou nesse período chegando a representar quase 50% do faturamento bruto da empresa.

Em 2000 foi publicada pela ANVISA a regulamentação RDC 33/2000, considerada um marco inicial na regulamentação de farmácias de manipulação, impondo uma série de exigências sanitárias que até então não existiam. Até esse momento, Sueli acumulava tanto a

parte técnica da farmácia quanto a parte administrativa. Não havia divisão de responsabilidades sendo tudo centralizado na proprietária. Com o surgimento da nova regulamentação, ela passou a delegar mais tarefas referentes à parte técnica para poder se dedicar às atividades de gestão. Também nessa época, foi obrigada a contratar outra farmacêutica para ajudá-la na farmácia.

À regulamentação publicada em 2000 seguiu-se a RDC 214 publicada no ano de 2006, a RDC 67 publicada em 2007 e a RDC 87 publicada em 2008. Estas regulamentações aumentaram, cada uma delas, o grau de exigência para uma farmácia de manipulação manter-se em funcionamento. Dessa maneira, conforme relatam Sueli e Lia, sua funcionária mais antiga, o ambiente mais e mais regulamentado levou ao aumento dos custos. Aumentaram tanto os custos fixos (pois foram solicitados controles de estoque, de qualidade, de peso médio que acabaram por demandar a contratação de mais funcionários para o atendimento das exigências) quanto os custos com reformas necessárias para adequar a empresa às novas regras (como por exemplo, instalação de cabines de manipulação para material sensibilizante, ar-condicionado nos laboratórios e geladeiras específicas para dermatológicos e medicamentos de uso interno).

Apesar de reconhecer a importância da regulamentação do setor de farmácias de manipulação e que esta contribuiu para um aumento da qualidade geral das farmácias, posto que antes do marco regulatório nem todas as farmácias observavam regras mínimas de boas práticas de manipulação, Sueli e Lia destacam que a regulamentação excessiva restringe o acesso a novos mercados e o lançamento de novos produtos. Especialmente para as empresas menores, pois os custos de adaptação às novas regras sanitárias são muito elevados. A Farmácia Beta desistiu de entrar no mercado de manipulação de produtos veterinários, pois não dispunha de capital e nem de espaço disponível para se adaptar às novas regras do setor.

Outra consequência de uma maior regulamentação do setor foi o aumento da frequência da fiscalização nos estabelecimentos. Neste sentido, Sueli destaca que o entendimento da fiscalização das normas muitas vezes conflita com a interpretação feita pelo proprietário ou pelo farmacêutico. Às vezes dois fiscais diferentes têm interpretações diferentes da mesma norma. No caso específico da Farmácia Beta, Sueli se lembra de uma exigência feita por um fiscal que não estava escrita em nenhuma regulamentação. A essas situações, que ela chamou de fiscalização arbitrária, Sueli credita o desestímulo para trabalhar na área de farmácia de manipulação que fez com que ela arrendasse a farmácia no final de 2012.



O crescimento que a Farmácia Beta apresentou no seu faturamento bruto, especialmente de 2007 em diante, não se traduziu no lucro retirado pela proprietária. Apesar do alto volume de vendas, o aumento nos custos fixos provocados pelas exigências das regulamentações (em especial a RDC 67 de 2007), mais o valor pago de comissão aos médicos e a impossibilidade de repassar o aumento de preço aos clientes fez com que o lucro não aumentasse. A regulamentação do mercado também restringiu a busca por novos mercados. Em 2009, Sueli tomou a decisão de encerrar o pagamento de comissão ao médico que representava a maior parte do faturamento bruto de sua empresa. Dois motivos levaram Sueli a tomar essa decisão: o alto volume de dinheiro que circulava pela conta corrente da farmácia, porém sem lucro para a empresa; e os riscos que ela acreditava estar assumindo ao manipular algumas das fórmulas propostas pelo médico.

Com o encerramento da parceria, o volume de vendas diminuiu sensivelmente. A isso se somou os reflexos da crise mundial iniciada em outubro de 2008 nos Estados Unidos, creditada ao estouro da bolha especulativa imobiliária naquele país e que afetou a economia mundial como um todo e a brasileira em especial no final de 2008 e início de 2009. Esses dois fatos levaram a uma significativa queda nas vendas e obrigou Sueli a reduzir o quadro de funcionários da Farmácia Beta.

Desestimulada com esses acontecimentos e com as, no seu entendimento, arbitrariedades da fiscalização, Sueli voltou a dar aula e reassumiu suas atividades de professora universitária. Em paralelo ela buscou uma solução para a farmácia Beta, sua intenção inicial era vendê-la, mas não encontrou compradores. Essa nova postura de Sueli encontra respaldo na tipologia de mudanças de visão de Lima (2010b), podendo ser descrita como redirecionamento, que é definido como abandono total ou total ou parcial de uma visão existente e adoção de uma nova visão ou de novos elementos de visão.

Foi nesse contexto que Lia, farmacêutica co-responsável e funcionária da farmácia desde 1998, desligou-se da empresa em fevereiro de 2010. Lia, havia começado a trabalhar com Sueli logo no segundo ano de funcionamento da empresa. Durante esse período ela fez o curso técnico em química, o qual concluiu em 2001. E posteriormente, em grande parte devido ao constante incentivo de Sueli e uma ajuda de custo que esta proporcionou, ela iniciou o curso de farmácia em 2004 tendo concluído o mesmo em 2008. Após se formar foi promovida a posição de farmacêutica.

Em junho de 2012 Sueli entrou em contato com Lia. Inicialmente Sueli se propôs vender para Lia a farmácia Beta, porém, sem os recursos necessários para a compra Lia não

teve como aceitar. Após algumas conversas elas acertaram o arrendamento da empresa, o que aconteceu em outubro de 2012.

Lia nasceu em 1978 e é a irmã do meio de uma família de três filhas. Sempre morou em São Paulo, porém seus pais são do interior e se mudaram para a capital paulista após se casarem. Ela sempre estudou em colégios públicos e começou a trabalhar aos 15 anos de idade como recepcionista em uma loja de assistência técnica. Aos 17 anos, conseguiu um emprego de recepcionista em uma farmácia de manipulação. Esta farmácia pertencia a uma amiga de Sueli, e foi por intermédio desta que ela acabou a conhecendo. Lia inclusive ajudou Sueli durante o período da abertura da farmácia Beta ensinando alguns procedimentos administrativos.

Pouco tempo depois da inauguração da farmácia Beta (1997), a farmácia na qual Lia trabalhava passou por dificuldades financeiras e teve de dispensar alguns funcionários. Graças a sua boa rede de relacionamentos a proprietária ligou para Sueli e perguntou se esta não queria contratá-la. Sueli a contratou e por algum tempo elas foram as duas únicas funcionárias da farmácia. Após dois anos da contratação de Lia e o aumento do movimento Sueli contratou uma pessoa exclusiva para a recepção e Lia ficou dedicada ao laboratório de manipulação.

Da data que efetivamente iniciou a gerir a farmácia Beta até a data da entrevista havia se passado três meses. Muito desse período ainda com presença constante de Sueli em um processo de transferência de responsabilidades. Portanto ela não sente ainda que imprimiu seu estilo ou sua marca na farmácia Beta. Neste momento as principais preocupações de Lia são com o entendimento das rotinas administrativas que lhe tomam grande parcela de seu tempo. Segundo ela sua estratégia neste momento é para o hoje.

Fez algumas pequenas alterações de *lay out* na loja e incluiu uma linha de fitoterápicos prontos para venda que ficam expostos no balcão. Ela tem novas ideias, entre elas pensa na implantação de uma estratégia de visita às nutricionistas, o que seria um novo nicho de mercado a ser explorado, e retomar a visitação médica com mais ênfase do que Sueli fazia antes. Ela também pretende transformar o acesso à farmácia mais amigável para quem passa pela rua. Atualmente é necessário passar por um portão e depois por uma porta de entrada.

Diferente de como Sueli montou a estrutura física da casa, Lia pensa em abrir a fachada da farmácia para a rua. Ainda sem os detalhes claramente definidos em sua cabeça, seu intuito inicial é de aproximar o contato da empresa com a comunidade local através de encontros semanais como chás da tarde nos quais seriam ministradas palestras sobre saúde. Pensa também em montar um mural com informações atualizadas sobre os benefícios à saúde

de determinadas substâncias (comercializadas na farmácia) de maneira que os passantes se habituem a buscar informações e esclarecer dúvidas naquele local.

Em todos os momentos de atividade da farmácia Beta, desde sua fundação até sua consolidação no mercado de manipulação, a regulamentação do mercado acompanhou sua trajetória. Seja no sentido de um constante aumento de custos fixos devido às exigências regulatórias cada vez mais rigorosas; no sentido de exigir de sua proprietária-dirigente mais tempo dedicada à gestão do que o tempo dedicado à parte técnica ou no sentido de limitar a diversificação das atividades da empresa por impor necessidades de investimentos muito elevados para o porte da farmácia para atuar em um novo segmento como, por exemplo, o veterinário.

A farmácia Beta nunca foi conduzida por uma equipe de direção atuante, sempre predominou a centralização e preponderância do seu principal proprietário-dirigente, em um primeiro momento na figura de Sueli, e, posteriormente na de Lia como arrendatária da empresa. Dessa maneira predominou no seu processo de consolidação a gestão centralizada, a tomada de decisão intuitiva e a influência pessoal do proprietário-dirigente no dia a dia da empresa. Sueli não se utilizou de processos formais de planejamento, pelo contrário, nem o volume de vendas estimado para a abertura ela havia estimado antes da inauguração. Ela tinha uma idéia, uma visão intuitiva de que havia um mercado a ser atendido, e para isso acontecer, bastava ter uma farmácia de manipulação funcionando corretamente. As estratégias foram sendo adotadas e descartadas durante o processo de evolução da empresa.

No caso da farmácia Beta, a restrição de recursos não foi um fator que limitou fortemente sua atuação. Apesar de ser apontado como motivo para não se entrar em um novo segmento, um novo mercado ou lançar um novo produto, as análises realizadas, principalmente por Sueli, consideraram muito mais que o investimento não iria se pagar ao longo do tempo de maneira satisfatória, do que necessariamente a falta do recurso para investir. Deve-se destacar que a farmácia iniciou sua trajetória em imóvel próprio e que posteriormente, havendo necessidade de mais espaço foi comprado o imóvel ao lado. Fato esse que indica uma certa simbiose entre o patrimônio da empresa e o patrimônio pessoal, além da propriedade, por parte de Sueli, dos capitais necessários ao empreendimento.

Se a falta de recursos não foi um fator determinante no processo de montagem e consolidação da farmácia Beta, por outro lado, foi de grande valia à utilização da rede de relações, tanto por Sueli como por Lia para o desenvolvimento da empresa. A primeira conseguiu através de sua rede de contatos informações valiosas e ajuda para montar sua

empresa, além de poder contar com constantes dicas de gestão e sugestões para as ações do dia a dia. Sueli supriu a falta de um sistema de informações mais completo através de seus contatos pessoais. Também foi valiosa a rede de contatos para a contratação de funcionários. Em relação à Lia, sua rede de relacionamentos e contatos estabelecidos proporcionou-lhe a oportunidade de emprego na farmácia Beta e o posterior convite para arrendar a empresa.

O modelo 01, apresentado a seguir, retrata importantes momentos da farmácia Beta, em que os fatos colocam em destaque as influências do entendimento da regulamentação de mercado pelas suas proprietárias-dirigentes sobre a gestão estratégica de sua empresa.

O modelo 01 foi criado a partir dos dados empíricos e levando em consideração a cronologia dos eventos de maior destaque sobre a influência do entendimento da regulamentação de mercado pelos proprietários-dirigentes na gestão estratégica da farmácia Beta. O detalhamento do histórico da empresa pode ser encontrado nos apêndices E, F e I ao final desta dissertação.

Os conjuntos de fatos escolhidos para integrar o modelo 01 foram selecionados com base no entendimento da regulamentação de mercado relatado nas entrevistas com as farmacêuticas Sueli e Lia da farmácia Beta e como isso afetou o desenvolvimento da empresa e sua gestão estratégica.

Os dados coletados nas entrevistas com a proprietária-dirigente fundadora e com a atual arrendatária demonstraram que, em muitas atividades da gestão estratégica a regulamentação de mercado teve influência determinante.

A partir daí, os conjuntos de fatos que envolvessem questões de regulamentação de mercado relacionadas à gestão estratégica e o ao léxico distintivo de gestão estratégica apresentado no quadro 10 foram selecionados e explicados no modelo 01, objetivando um melhor entendimento.

Os elementos de destaque indicados nos diferentes quadros na parte inferior do modelo são códigos que se mostraram importantes na análise dos dados com uso do *software* Atlas-Ti. Ainda como códigos da análise com o *software*, esses elementos de destaque tinham sido associados a passagens importantes dos dados que contribuíam para responder a pergunta de pesquisa.

Modelo 01 – Beta - Importantes influências do entendimento que têm os proprietários-dirigentes da regulamentação sobre a gestão estratégica

FATOS 1	FATOS 2	FATOS 3	FATOS 4	FATOS 5	FATOS 6	FATOS 7
<p>Ideia da criação da farmácia de inauguração da farmácia alfa em início da visita médica e aumento de vendas da empresa. 33/2000, um dos marcos de normas regulatórias do segmento de farmácias de manipulação estimuladas e suas várias revisões e fator novos devido ao alto investimento necessário.</p>	<p>Ideia da criação da farmácia de inauguração da farmácia alfa em início da visita médica e aumento de vendas da empresa. 33/2000, um dos marcos de normas regulatórias do segmento de farmácias de manipulação estimuladas e suas várias revisões e fator novos devido ao alto investimento necessário.</p>	<p>Devido à legislação, uma farmácia de manipulação não pode anunciar os seus produtos e depende da prescrição médica para poder fazer a venda. Sheila inicia o processo de visita aos médicos, mas encara a realidade de um mercado no qual vários profissionais cobram propina para indicar algumas farmácias. Após algumas resistências iniciais ela cede à essa prática e tem um aumento significativo nas suas vendas. Chega a ter um pico de 15 funcionários em 2009.</p>	<p>Com a publicação de novas normas regulatórias as rotinas administrativas tornam-se mais complexas. A nova regulamentação passa a exigir documentos escritos e nova norma, ou revisão da mesma, exige atualizações de todos os procedimentos adotados. Sueli que sempre exerceu a administração de maneira centralizada começa a delegar tarefas, principalmente as técnicas, para conseguir gerenciar a empresa. Mesmo assim Sueli ainda centraliza as informações e estratégias de vendas.</p>	<p>Anos 2000, 2003, 2006, 2007</p>	<p>Ano 2006</p>	<p>Ano 2012</p>
<p>CONJUNTO DE FATOS</p> <p>Sheila, com a ideia de abrir sua própria farmácia de manipulação, com a experiência adquirida em farmácias de manipulação, faz começar a estágio em três farmácias de manipulação pertencentes a um ex-colega de turma da faculdade. Com a experiência adquirida em farmácias de manipulação, ela decide abrir laboratórios próprios em espaços físicos distintos, ela decide abrir com manipulação allopática.</p>	<p>CONJUNTO DE FATOS</p> <p>Em imóvel próprio, comprado com a ajuda do seu pai, Sueli a princípio homeopática, faz estágio em três farmácias de manipulação. Sua visão inicial de farmácia homeopática foi adaptada às condições possesíveis do imóvel e espaço que adquiriu em estágio em farmácias de amigos e relações. Sem planejamento de vendas ou expectativa de faturamento, ela decide abrir farmácia e drogaria. A drogaria foi fechada logo depois com a chegada da concorrência e a manipulação foi ampliada com a compra do sobrado vizinho, também com recursos próprios.</p>	<p>CONJUNTO DE FATOS</p> <p>Devido à legislação, uma farmácia de manipulação não pode anunciar os seus produtos e depende da prescrição médica para poder fazer a venda. Sheila inicia o processo de visita aos médicos, mas encara a realidade de um mercado no qual vários profissionais cobram propina para indicar algumas farmácias. Após algumas resistências iniciais ela cede à essa prática e tem um aumento significativo nas suas vendas. Chega a ter um pico de 15 funcionários em 2009.</p>	<p>CONJUNTO DE FATOS</p> <p>Com a publicação de novas normas regulatórias as rotinas administrativas tornam-se mais complexas. A nova regulamentação passa a exigir documentos escritos e nova norma, ou revisão da mesma, exige atualizações de todos os procedimentos adotados. Sueli que sempre exerceu a administração de maneira centralizada começa a delegar tarefas, principalmente as técnicas, para conseguir gerenciar a empresa. Mesmo assim Sueli ainda centraliza as informações e estratégias de vendas.</p>	<p>CONJUNTO DE FATOS</p> <p>Anos 2000, 2003, 2006, 2007</p>	<p>CONJUNTO DE FATOS</p> <p>Ano 2006</p>	<p>CONJUNTO DE FATOS</p> <p>Ano 2012</p>
<p>ELEMENTOS DE DESTAQUE</p> <p>Estratégias pretendidas; relações, estratégias emergentes; regulamentação.</p>	<p>ELEMENTOS DE DESTAQUE</p> <p>Rede de relações; Estratégia emergente; Ausência de intuição e pouco formalizada; Aprendizagem</p>	<p>ELEMENTOS DE DESTAQUE</p> <p>Rede de relações; Estratégia pretendida; Regulamentação; Estratégia intuição e pouco formalizada; Aprendizagem</p>	<p>ELEMENTOS DE DESTAQUE</p> <p>Atuação do dirigente; Regulamentação; Rede de relações</p>	<p>ELEMENTOS DE DESTAQUE</p> <p>Marco regulatório; Restrição de recursos; Desempenho; Regulamentação</p>	<p>ELEMENTOS DE DESTAQUE</p> <p>Restrição de regulamentação; Características da fiscalização; ambiente de padronização dos procedimentos de fiscalização.</p>	<p>ELEMENTOS DE DESTAQUE</p> <p>Restrição de regulamentação; Diversificação; Falta de padronização dos procedimentos de fiscalização.</p>

Algumas das mais importantes citações de entrevista obtidas junto às farmacêuticas entrevistadas que dão suporte à análise dos dados e à construção do modelo 01 são apresentadas abaixo, no quadro 10. Elas explicam e detalham os conjuntos de fatos 1 a 7 do modelo 1 apresentado acima.

Quadro 10 – Farmácia Beta - citações para fundamentar a análise dos dados

Descrição da Cronologia dos Fatos	Citações que Confirmam e Detalham os Fatos
<p><b><u>Conjunto de Fatos 1</u></b></p> <p><b>Elementos de destaque:</b> Estratégias pretendidas; rede de relações, relações terciária, estratégias emergentes; visão; regulamentação.</p>	<p>“Na época da faculdade eu falava que queria uma farmácia de homeopatia”</p> <p>“entrei na especialização em homeopatia” (Sueli)</p> <p>“E eu gostei, fiquei dando aulas durante sete anos em várias faculdades. Mas sempre com a meta de abrir a farmácia. Só que aí eu trabalhei em farmácias de manipulação, não sei exatamente porque, acho que mudei de ideia e resolvi que queria farmácia de manipulação também. Mas acabei montando só de manipulação. Na verdade eu não tinha a menor ideia de farmácia de manipulação.” (Sueli)</p> <p>“Foi, mas era de homeopatia. Num sei em que momento eu mudei de ideia pra manipulação.” (Sueli)</p> <p>“Por que sempre fiz alimentos, só tinha tido farmacotécnica básica na faculdade, não tinha feito medicamentos. Ai conversei com um amigo meu, o Heraldo (nome fictício), dos tempos da faculdade. A família dele tinha na época onze ou nove farmácias. Dai conversei com ele e fiz estágios em três farmácias dele pra eu aprender e durante um ano fiz estagio nas farmácias dele e no ano seguinte montei a minha.” (Sueli)</p>
<p><b><u>Conjunto de Fatos 2</u></b></p> <p><b>Elementos de destaque:</b> Fonte de recursos; <i>mentoring</i>; Restrição de recursos; regulamentação; Visão; Empreendedorismo na família; Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal; Estratégia intuitiva e pouco formalizada.</p>	<p>“Aí no final de 1996 meu pai comprou essa casa onde é a farmácia. No número 369. A primeira casa. Aí foi no segundo semestre e a questão da documentação demorou bastante em março a gente começou efetivamente a trabalhar.”</p> <p>“Meu pai é construtor, constrói casa. Mas não é engenheiro, nada. Ele já teve, meu pai tem 83 anos. Aposentado. Mas até uns dois anos atrás ele trabalhava. Quando chamam pra fazer alguma coisa, por ele continuaria. Mas ele diz que os terrenos estão caros então não vale a pena. Ele tinha uma empresa.” (Sueli)</p> <p>“Por que assim na junta comercial esta com a data setembro/ outubro de 96, e a gente abriu a farmácia efetivamente em março de 97, então a gente teve esperar entre a junta que é o primeiro documento da farmácia, o contrato social março de 97 que foi efetivamente quando a gente abriu...” (Sueli)</p> <p>“...tinha drogaria embaixo e a manipulação em cima. Eu fazia tudo parte de manipulação por</p>

	<p>que não tinha quase nada e tinha uma pessoa pra me ajudar com a drogaria. Então basicamente era isso.” (Sueli)</p> <p>“Sueli: Montei sozinha. Meu pai sempre diz que sócio é roubada. Entrevistador: Quem te aconselhou nessa fase de montagem? Foi seu pai? Sueli: Ah. Meu pai.” (Sueli)</p> <p>“Coisa de, porque depois em 97 mais ou menos a gente comprou a casa ao lado. Foi na hora que entraram as novas regulamentações que pediram laboratório de controle de qualidade. A farmácia estava crescendo bem também a gente comprou a casa ao lado que é o número 371. E aí precisava juntar as duas casas na prefeitura com a vigilância nesse ponto não teve problema, mas a prefeitura sim. Precisava juntar as casas pra ter o alvará de funcionamento, esse alvará está emperrado faz 13 anos que esta na prefeitura.” (Sueli)</p> <p>“Eu lembro o primeiro dia. Acabou o primeiro dia tinha acho que 140 reais, foi o que tinha vendido no primeiro dia. Eu achei ótimo! Nossa que legais cento e quarenta reais, né. Mas as vendas no começo? Eu não lembro quanto foi, mas a farmácia se pagou. Acho que em seis meses um ano no máximo eu acabei com drogaria, porque foi a hora que começaram logo em seguida que eu abri começaram os descontos das redes”. (Sueli)</p>
<p><b>Conjunto de Fatos 3</b></p> <p><b>Elementos de destaque:</b></p> <p>Rede de relações;</p> <p>inexperiência; Estratégia pretendida; Estratégia emergente;</p> <p>Regulamentação;</p> <p>Ausência de planejamento; Estratégia intuitiva e pouco formalizada;</p> <p>Aprendizagem</p>	<p>“Era assim eu sabia que manipulação visitava medico, mas... Então fiz um ano de estagio com o Herald... lá eu sabia que faziam visitas e tinha a comissão” (Sueli)</p> <p>“Mesmo assim eu era muito amigada Irene que tinha uma farmácia de manipulação no Ipiranga também. A Irene era mais velha, bem mais velha do que eu. E assim a Irene sempre me ajudou muito nesse começo me ensinou um monte de coisas e ela falava que não tinha esse monte de comissão e que o marido dela era medico então o marido dela encaminhava muita formula pra ela.” (Sueli)</p> <p>“Eu não tinha marido médico e nem ninguém. Daí é assim, farmácia de manipulação você tem que dar um jeito do cliente chegar na sua farmácia. A Irene tinha o marido e eu tenho uma outra amiga que o pai dela era farmacêutico então o pai dela indicava, isso era no tempo que podia indicar muita coisa. Então ela viveu sempre em farmácia então ela indica. Eu não tenho essa capacidade de indicar, eu não consigo. Porque eu morro de medo de acontecer alguma coisa e não saber resolver depois, eu não tinha essa capacidade. Aí eu vi que se eu não visitasse medico o negócio não ia rolar. Comecei a visitar sem a comissão e não adiantou porque o negócio não chega. Aí eu comecei a visitar os mesmo médicos com a comissão menor do que eles estavam acostumados, também não resolve. O negócio é padronizado. Então acabei chegando aonde todo mundo chega, aí o negocio começou a aumentar.” (Sueli)</p> <p>“Foi logo no começo de 98... por aí. Mas ainda não fazia controlado, então assim eu tinha pouca movimentação. Os médicos que mais manipulam querem manipular controlado. Então tinha pouca movimentação. Tem um médico que ele tem consultório muito perto da farmácia e ele na verdade é cardiologista, mas ele o negócio dele é o tal da comissão. Ele tem uma caneta super afiada. E ele é amigo de faculdade do meu irmão, então conheço ele desde criança. E o consultório dele muito perto eu visitei, ele frequentava minha casa, enfim. Ele ajudou muito o</p>

	<p>crescimento da farmácia. Ele era realmente metade, ele chegou a ser metade do movimento bruto da farmácia.” (Sueli)</p> <p>“Enquanto eu estava na farmácia do Heraldo eu vi que tinha que ter visitação. Porque eu via aqui que a maioria dos médicos, o pessoal comentava e como que os funcionários conheciam as receitas? Porque estavam acostumados a fazer a receita com aquele médico, com aquelas fórmulas. Aí comecei a perguntar: Ah a gente visita o médico? E começaram a abrir umas coisas e eu percebi.” (Sueli)</p> <p>“Mas quando eu abri já sabia que teria que fazer. Mas por influencia da Ivete que não visitava eu falei que também não ia fazer. Imagina, quem estudou fui eu, eu acho isso um absurdo. Depois eu vi que eu tinha que fazer que cair naquela máfia, mas � difícil porque os médicos já estão todos amarrados. Ai foi que eu ca� nesse outro médico que era meu amigo de infância. Ai realmente o negócio deslanchou... Isso ajudou bastante, mas também chegou o momento que eu falei assim que eu prefiro cortar ele diminuir a farmácia porque chegou num ponto que a gente com ele acabou girando e o dinheiro entrava e saia e eu não vi a cor do dinheiro...” (Sueli)</p> <p>“Além de trabalhar com os médicos, � divulgá-la aqui pelo bairro... Mexer na estratégia de pagar comissão do médico? Não pagar? Não, não tem como mexer...” (Lia)</p>
<p><b>Conjunto de Fatos 4</b></p> <p><b>Elementos de destaque:</b></p> <p>Gestão centralizada;</p> <p>Atua�o do proprietário dirigente;</p> <p>Regulamenta�o;</p> <p>Rede de rela�oes</p> <p>2000</p>	<p>“Quando eu comecei a minha contadora era contadora do Heraldo da farmácia do Heraldo, e ela era funcionaria do Heraldo das farmácias do Heraldo s� de l�. Aí o Heraldo concordou em ela ser minha contadora também. Então ela praticamente me ensinou tudo que eu tinha que fazer o que eu tinha que guardar que papeis eu tinha que guardar. Como era o procedimento e tal. Então ela me ensinou tudo que eu tinha que fazer, foi tranquilo, não foi nada traumático. Você vai aprendendo no dia a dia como que faz os documentos, folha de pagamento, vai aprendendo normalmente. Como no começo não tem muito serviço, deu pra aprender normal.” (Sueli)</p> <p>“Folha de pagamento, compras, recebimentos, administra�o da farmácia como um todo. Toda a parte escrita, eu sempre fiz os procedimentos operacionais, eu sempre fiz todos.” (Sueli)</p> <p>“Não nunca tive gerente. Eu sempre fiz tudo.” (Sueli)</p> <p>“A partir de 2000 sempre teve eu e mais uma farmacêutica. Então a parte técnica não ficou tanto comigo fiquei mais na parte gerencial. Mas mesmo assim não foram grandes farmacêuticos. Tive uma farmacêutica boa, a Liliane que você vai entrevistar ficou achou que onze anos comigo. Ela entrou como técnica fez a faculdade o tempo que ficou comigo e hoje ela na administra�o, então eu ficava mais resolvendo problemas. “Essa fórmula não está dando certo... O que a gente faz? Aí eu resolvia s� problemas mesmo. Mas a técnica eu não ficava mais. Ou então eu fazia um curso de manipula�o odontológica e passava. Mas não ficava na parte técnica. Principalmente quando o movimento da farmácia era maior.” (Sueli)</p>



	<p>“Não, mudou, mudou a maneira dela de administrar mesmo, começar a delegar um pouco mais de função, porque assim não pra gente dar conta de tudo, eles pedem muita coisa, né. A Sueli ela no começo, era ela que fazia quase tudo. Deixa que eu faço isso, eu faço, não dá pra você fazer eu faço, ela ia abraçando o mundo. E aí quando começaram vir as regulamentações tudo, ela começou delegar aos colaboradores, porque não tem como você assumir todas as funções, fazer tudo né? Uma coisa que mudou foi isso.” (Lia)</p>
<p><b>Conjunto de Fatos 5</b> <b>Elementos de destaque:</b> Marco regulatório; Fonte de recursos; Restrição de recursos; Desempenho; Regulamentação</p>	<p>“Eu acompanhei essa evolução, tanto nessa parte, quanto na parte da regulamentação. Quando eu entrei, na época que eu comecei a trabalhar em manipulação a gente entrea de chinelo no laboratório, não tinha paramentação adequada, comia dentro do laboratório, coisas que foram evoluindo, né. Aí veio o avental de manga longa, sapato fechado, veio a resolução a RDC33. Foi onde colocou as farmácias de manipulação mais próximas da indústria, nesse aspecto de regulamentação, de segurança.” (Lia)</p> <p>“Eu acho que é a principal. Porque em cima dela vieram todas as mudanças que tiveram, as cabines dos sensibilizantes, manter os controlados num armário trancado, coisas que não existiam antes. Uma geladeira para produtos dermatológicos, uma geladeira para uso interno, a paramentação, a uniformização das meninas do laboratório. Eu acho que essa parte é a que mais choca, quando você entrou numa farmácia de manipulação há anos e nunca mais trabalhou e entrar agora, é bem diferente.” (Lia)</p> <p>“Mas o investimento inicial comparando com o que uma pessoa precisa hoje pra montar uma farmácia, foi muito pequeno. Não tinha cabine, o que tinha que ter naquela época? Tinha que ter laboratórios separados pra uso interno e externo então eu tinha, na verdade eu comprei um sobrado de esquina. Então embaixo que era sala e cozinha virou a drogaria, em cima os dois quarto que eram os dois laboratórios um de uso externo e um de uso interno. Onde era banheiro continuou banheiro e depois é que o banheiro era muito grande a gente dividiu no meio, uma parte banheiro e a outra estoque. Então dava certinho e ainda tinha mais um porão que era a cozinha. Não precisava de muita coisa, tinha acho que três balanças não precisavam de grandes coisas. Hoje precisa de muito mais dinheiro pra abrir a farmácia. Muito mais.” (Sueli)</p> <p>“Só que assim até 2000, acho que quando veio a RDC 33, antes não tinha laudo, não tinha nem validade eu acho. Então era uma coisa muito mais tranquila, mas também o que a gente usava no laboratório só o avental, não tinha touca, não tinha propé, não tinha luva. Não lembro, só lembro do avental só pra dar meio que uma padronizada. Pra não sujar a roupa. Então assim nada se exigia com relação ao EPI (Equipamento de Proteção Individual).” (Sheila)</p> <p>“Porque dai começou todos os produtos virem com validade, começou controle de lote até o programa da faculdade teve que fazer adequações, de sair lote na ficha de pesagem, lote de fabricação e validade, fornecedor e validade, toda a paramentação teve que mudar. Então não era só o avental, era avental, propé, touca, luva. Teve o controle da temperatura e da umidade. Mudou muita coisa. Muita coisa mesmo.” (Sheila)</p>

	<p>“Nesse mercado, tem tanta resolução... a fiscalização acaba fazendo exigências que elevam o custo”. (Lia)</p> <p>“Cada vez que vem uma RDC dessa é uma modificação estrutural na farmácia. Agora tem que ter um laboratório de qualidade. Aí vem outro, agora tem que fazer peso médio de todas as fórmulas e tem que ter mais de um funcionário pra fazer peso médio. Por que não dá tempo tinha 15 funcionários. Tinha cinco encapsulando, não posso tirar um funcionário pra fazer peso médio. Peso médio é ridículo, trabalho escravo, mas tem que ter um ali. Põem uma capsula aperta o botão, põem uma capsula aperta o botão. Tem ser uma pessoa fazer aquilo. Mais um funcionário pra fazer peso médio, mais um funcionário pra fazer qualidade de matéria prima e toda semana chega matéria prima e é uma coisa que demanda tempo não é só analise tem toda uma papelada envolvendo tudo isso. Então cada vez que chegava uma RDC é mais um funcionário, mais um ambiente que você tem que criar numa farmácia. Então assim eu já tinha dois sobrados e cada vez que vem uma RDC eu preciso criar mais um espaço e mais uma divisória que tenho que arrumar lugar pra colocar. Mais um funcionário, mais um funcionário. Agora tem que fazer analise. Todo mês tem que mandar X análise pra serem feitas e anualmente você tem um monte de analise pra fazer. Isso é custo e a gente vai absorvendo, eu não posso repassar tudo isso pro cliente.” (Sheila)</p>
<p><b>Conjunto de Fatos 6</b></p> <p><b>Elementos de destaque:</b></p> <p>Regulamentação; Restrição de recursos; Diversificação; Estratégia pretendida; ambiente externo; Oportunidades.</p>	<p>“Os veterinários também não estão acostumados a manipular. Eu tentei varias vezes, não deu muito certo. Ate que manipulavam, mas muito pouco, muito pouco mesmo. Aí numa fiscalização uma fiscal pegou um uso veterinário lá. Na ultima fiscalização que eu tive, aí ela falou que não podia manipular porque teria que ter autorização do MAPA (Ministério da Agricultura), então não era mais pra eu manipular. Perdemos também.” (Sueli)</p> <p>“Entrevistador: Então você pode dizer que mais uma regulamentação te impediu de entrar nessa área?”</p> <p>“Sueli: Sim, também. Ah tem outra coisa também, porque que as regulamentações também além de aumentar o custo fixo, cada hora diminui o que a gente pode fazer. Por exemplo, assim a Ivete Sangalo falou que ela tinha tomado Caraluma e tinha emagrecido não sei quantos quilos. Então aí a gente começa a vender um monte de Caraluma a ANVISA vem e corta Caraluma.” (Sueli)</p> <p>“Por que eu acho que o que as farmácias mais temiam acabou acontecendo. A proibição das anfetaminas. Isso, assim, diminuiu o movimento de todas as farmácias que eu conheço, que trabalhavam com esse tipo de medicamento, tiveram queda no número de fórmulas, eu não digo nem no faturamento, mas no número de fórmulas teve uma boa queda.” (Lia)</p> <p>“Entrevistador: E a legislação deixa você manipular para nutricionista?”</p> <p>“Lia: Deixa... então... não é tudo que pode. Aí eu fico na corda bamba. Eu posso manipular para nutricionistas, mas não é tudo que eles podem prescrever. Então, a gente tem sempre que estar controlando porque eles querem prescrever tudo. Então a gente tem sempre que estar controlando, então, estou estudando a legislação da nutrição, dos nutricionistas, onde fala o que eles podem prescrever...” (Lia)</p>

<p><b>Conjunto de Fatos 7</b></p> <p><b>Elementos de destaque:</b></p> <p>Regulamentação, Características da fiscalização; Falta de padronização dos procedimentos de fiscalização; Redirecionamento da visão; Bricolagem; Visão; Estratégia intuitiva e pouco formalizada.</p>	<p>“Foi por isso que eu acabei desgostando da parte da farmácia de manipulação, acho que foi isso que me fez pensar em voltar a dar aula. Eu adoro a parte de manipulação.” (Sheila)</p> <p>“Eu gosto, eu gosto da parte de gerencial pra mim era gostoso. Eu adorava. Ainda gosto só que eu acho só que eu acho que essas regulamentações uma em cima da outra não é tanto a regulamentação é a fiscalização...” (Sueli)</p> <p>“E assim a fiscalização depende da cabeça do fiscal que chega na sua farmácia. Eles não seguem uma risca a legislação. Então tudo bem chegou a RDC 67, então todo mundo pegou a RDC as pessoas certas como eu, como varias pessoas que eu conheço então tá, vamos pegar isso aqui, vamos destrinchar tudo isso. Tem que fazer vamos fazer. Ai chega o primeiro fiscal na sua farmácia, eles querem arrumar pelo em ovo. Todo mundo que você conversar vai falar a mesma coisa.” (Sueli)</p> <p>“Eles querem arrumar alguma coisa pra emperrar, então eles vão caçar. Vão sempre querer achar alguma coisa, se eles não acharem eles vão inventar, assim como inventaram na última fiscalização. Aí eles inventaram que tinha que ter uma sala para lavagem de substancias sensibilizante. Isso não está escrito em lugar nenhum de nenhuma RDC, entendeu? Tem que ter, e vai falar que não tem.” (Sueli)</p> <p>“A COVISA aqui acaba com a gente. Na drogaria, eles não olham nenhuma caixinha de controlado, nem conta para ver se tem lá o número de controlados certo. Nada. Aqui eles pesam o pó. Eles são tristes.” (Lia)</p> <p>“Foi isso que me desgostou, foi essa pressão da ANVISA. Essa arbitrariedade porque cada fiscal tem uma cabeça ele chega lá e você tem que fazer o que eles querem. Não pode questionar nada. E se você questionar aí eles são altamente arbitrários. Eles lacram o laboratório por causa de nada. E aí? Enrosca mesmo. Tem que dizer amém.” (Sueli)</p> <p>“A fiscalização chega e cada fiscal interpreta a regulamentação do jeito que ele quer. Então... assim, foi isso, foi exatamente isso que foi me cansando. Porque eu sou super correta e segui a legislação à risca. E é o que a maioria dos meus colegas de farmácia fazem... a gente quer fazer a coisa certa, só que aí chega um fiscal e interpreta a legislação do jeito que ele quer. Chega o próximo, da próxima fiscalização e interpreta do jeito que ele quer... Então, então eles interpretam do jeito que eles querem. Então assim, não existe uma uniformidade de interpretação. Isso é uma coisa muita falha na interpretação da legislação.” (Sueli)</p> <p>“Nunca vi ninguém falar que deu dinheiro para fiscal da vigilância. Não sei o que é que acontece, mas cada fiscal que vem interpreta a legislação do jeito que quer. E aí a gente fica então na verdade, na mão do fiscal. Então o que um fiscal pede para mim hoje chega daqui a três anos três... dois anos... na hora que vier um outro fiscal no mesmo ponto o fiscal vai pedir outra coisa. Então às vezes é capaz de pedir uma coisa hoje e daqui a três anos um outro fiscal manda desfazer o que o primeiro fiscal mandou fazer. E isso é o que vai ser feito em uma</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>outra farmácia um outro fiscal vai pedir uma outra coisa. Não existe uma uniformidade.” (Sueli)</p> <p>“Hoje eu já saí, agora está o Firmino, meu marido, com a Lia.”</p> <p>“Entrevistador: Ele está trabalhando lá?”</p> <p>“Sueli: Não, só no documento. Agora só a Lia... Ela está fazendo tudo.” (Sheila)</p> <p>“Ela entrou em julho/agosto, ainda está meio perdida. Eu converso muito ainda com ela, ainda tá aprendendo. Porque ela esta na parte gerencial, tem a outra farmacêutica no laboratório. Ela realmente assumiu a minha parte. Tá aprendendo ainda.” (Sheila)</p> <p>“Assim, desde que ela falou, eu vim para cá em julho, né, estou aqui desde julho, eu assumi... a gente assinou os contratos em outubro, mas eu estou aqui desde julho. Ela falou ‘Você já vem para você sentir, para eu conseguir te passar alguma coisa’... da parte administrativa, que eu não sabia nada, eu nunca participei assim de holerith na contabilidade, pagar imposto, eu nunca participei disso, né, fazer o pagamento das contas, eu já fiz compra para a farmácia e tal, mas a parte financeira mesmo eu nunca tinha... não tinha conhecimento do que era, sabia mais ou menos como ela lidava, o que ela fazia, mas nunca tinha mexido com isso. Então, eu vim para cá em julho para ela me passar.” (Lia)</p> <p>“Eu tenho... mas eu não sei explicar... não é uma coisa muito explicável, mas eu tenho... eu tenho uma imagem do futuro, de como vai ser. Eu tenho uma imagem minha, uma imagem da farmácia, uma imagem de como vão estar as coisas.” (Lia)</p> <p>“Mas quando eu entrei, eu já entrei com esse propósito, eu não sei se eu termino, porque eu não sei até quando eu consigo pagar. Então, foi meio assim. Então, eu acho assim da mesma maneira... eu falo assim... seu eu for ficar fazendo as contas... é que nem quando a gente fala que vai casar... todo mundo não tem dinheiro para casar, mas quando fala que vai casar, as coisas começam a vir... um dá isso, o outro dá aqui... quando você vê você está com uma casa montada, casado com festa e tudo. Então, é a mesma coisa, eu não fico... eu não quero me apegar muito às contas no papel, porque se eu começar a fazer, eu não...” (Lia)</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação

O modelo 01 e o quadro 10 anteriores fornecem subsídios para se realizar o detalhamento da análise intra-caso sobre a farmácia Beta. Este será o tema da seção a seguir, que mantém o foco sobre como o entendimento da regulamentação de mercado pelos proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas do segmento de farmácias de manipulação influencia a gestão estratégica dessas empresas; com o objetivo de buscar respostas para a pergunta de pesquisa.

#### **4.1.2 Detalhamento da análise intra-caso – farmácia Beta**

Para detalhar a análise intra-caso da farmácia Beta, as subseções a seguir apresentam análises dos diferentes conjuntos de dados do modelo 01, ordenados cronologicamente conforme indicação da seta disposta ao longo da indicação dos anos, apoiadas pelos dados do quadro 10, de citações que confirmam e detalham os fatos.

Nesse sentido pode-se verificar a partir do modelo 01, que o entendimento da regulamentação de mercado por parte da proprietária-dirigente da farmácia Beta desempenhou um papel de destaque, estando presente em todo esse processo, desde as iniciativas pretendidas até o desempenho nos ambientes externos. Destaca-se que, o processo de gestão estratégica considerado está em linha com a definição de Nag, Hambrick e Chen (2007) vista no item 2.2.2, segundo o qual o campo da gestão estratégica aborda as principais iniciativas pretendidas e emergentes tomadas pelos gerentes encarregados representando os proprietários, que envolvem a utilização de recursos para melhorar o desempenho de empresas nos seus ambientes externos. Esta definição será mantida para as análises intra-caso da farmácia Gama e da farmácia Alfa.

##### **4.1.2.1 Análise com os conjuntos de fatos 1, 2, 5 e 6**

Percebe-se nos conjuntos de fatos 1 e 2, que a iniciativa pretendida da montagem de uma farmácia homeopática foi substituída pela opção emergente de montagem de uma farmácia de manipulação alopática tradicional, principalmente devido às exigências regulatórias a respeito de instalações físicas.

No caso da utilização de recursos, analisando os conjuntos de fatos 1 e 2 encontram-se elementos que confirmam a literatura quanto a característica de simbiose entre o capital pessoal e o capital social na micro e pequena empresa. Destaca-se que a compra dos imóveis, primeiro para a montagem da farmácia e depois para sua ampliação, seguiu uma estratégia intuitiva, sem uma preocupação com cálculos de prazo para o retorno de investimento, viabilidade e utilizando recursos familiares.

Em relação aos recursos, nota-se que diferente do que se costuma relatar na literatura, ao menos para a abertura da empresa, Sueli não teve a restrição de recursos como uma característica predominante. Parte dessa situação pode se dever ao fato de que a inauguração

da farmácia Beta se deu antes da publicação no ano de 2000 de uma regulamentação que costuma ser considerada como marco regulatório de “Boas Práticas de Manipulação”.

A partir desta data, as regulamentações passaram a exigir maiores investimentos dos proprietários, bem como também suas publicações se tornaram mais frequentes, o que gerou a necessidade de reformas, adaptações e adoção de novos procedimentos constantemente. Os conjuntos de fatos 5 e 6, mostram como as novas exigências ou imposições da regulamentação aumentaram em alguns casos os custos e em outros restringiram as vendas diminuindo o faturamento. Dessa maneira a regulamentação passa a atuar como um fator que contribui para a restrição de recursos na farmácia Beta.

#### **4.1.2.2 Análise com os conjuntos de fatos 1, 3, 4 e 7**

Com relação aos conjuntos de fatos 1 e 3, pode-se notar a utilização da rede de relações como suporte ao processo de visionário do empreendedor. No caso, Sueli buscou nas suas redes de relações informações e ajuda para adquirir conhecimentos e experiência sobre o mercado de farmácias de manipulação e a regulamentação envolvida. Tanto na fase anterior à inauguração quando realizou estágio em empresas de um conhecido da faculdade, quanto em momentos posteriores buscando alternativas para o crescimento de vendas.

Em relação ao pequeno crescimento das vendas, o impedimento de fazer propaganda livremente e a dependência de indicações, principalmente de médicos, para a manipulação de fórmulas levou Sueli a abandonar sua estratégia inicialmente pretendida de não pagar comissão por indicação de fórmulas. Uma passagem da entrevista com Sueli, retomada do quadro 10, exemplifica a importância da rede de relação para a adoção de uma nova estratégia que permitisse contornar a regulamentação:

“Eu não tinha marido médico e nem ninguém. Daí é assim, farmácia de manipulação você tem que dar um jeito do cliente chegar na sua farmácia. A Irene tinha o marido e eu tenho uma outra amiga que o pai dela era farmacêutico então o pai dela indicava, isso era no tempo que podia indicar muita coisa. Então ela viveu sempre em farmácia então ela indica. Eu não tenho essa capacidade de indicar, eu não consigo. Porque eu morro de medo de acontecer alguma coisa e não saber resolver depois, eu não tinha essa capacidade. Aí eu vi que se eu não visitasse medico o negócio não ia rolar. Comecei a visitar sem a comissão e não adiantou porque o negócio não chega. Aí eu comecei a visitar os mesmo médicos com a comissão

menor do que eles estavam acostumados, também não resolve. O negócio é padronizado. Então acabei chegando aonde todo mundo chega, aí o negócio começou a aumentar.” (Sueli)

Já na passagem seguinte, verifica-se a importância da rede de relações como início do processo para a farmácia Beta obter o crescimento nas vendas:

Tem um médico que ele tem consultório muito perto da farmácia e ele na verdade é cardiologista, mas ele o negócio dele é a tal da comissão. Ele tem uma caneta super afiada. E ele é amigo de faculdade do meu irmão, então conheço ele desde criança. E o consultório dele muito perto eu visitei, ele frequentava minha casa, enfim. Ele ajudou muito o crescimento da farmácia. Ele era realmente metade, ele chegou a ser metade do movimento bruto da farmácia. (Sueli)

Nesse sentido percebe-se, dentro do entendimento de gestão estratégica que foi adotado nesta dissertação, uma iniciativa emergente para melhorar o desempenho da empresa no seu ambiente externo.

Não só na estratégia de vendas a rede de relações mostrou-se presente. Nos conjuntos fatos 4 e 7 a rede de relações de Sueli também aparece como fonte de indicações de funcionários experientes e confiáveis. Tanto para Sueli quanto para Lia, atual arrendatária da empresa, a rede de relações mostrou-se presente, pois foi através desta que Lia foi indicada para trabalhar na farmácia, e posteriormente lembrada para arrendar a empresa.

#### **4.1.2.3 Análise com o conjunto de fatos 4**

As pequenas organizações costumam ser caracterizadas na literatura (FILION, 1999; LEONE, 1999; LIMA 2001; LIMA 2010) pela preponderância do seu proprietário-dirigente e pela gestão centralizada, entretanto encontramos na farmácia Beta uma predisposição a descentralização das responsabilidades, em parte motivada pela grande carga de obrigações que a regulamentação impõe. A passagem seguinte, extraída do quadro 10, expõe essa situação na resposta de Lia à pergunta se a publicação do marco regulatório em 2000 havia alterado a maneira de Sueli administrar a farmácia:

“Não, mudou, mudou a maneira dela de administrar mesmo, começar a delegar um pouco mais de função, porque assim não pra gente dar conta de tudo, eles pedem muita coisa, né. A

Sueli ela no começo, era ela que fazia quase tudo. Deixa que eu faço isso, eu faço, não dá pra você fazer eu faço, ela ia abraçando o mundo. E aí quando começaram vir as regulamentações tudo, ela começou delegar aos colaboradores, porque não tem como você assumir todas as funções, fazer tudo né? Uma coisa que mudou foi isso.” (Lia)

#### **4.1.2.4 Análise com os conjuntos de fatos 4, 5, 6 e 7**

As passagens dos conjuntos de fatos 4, 5 e 6 demonstram um contínuo e crescente rigor da regulamentação sobre o setor de farmácia de manipulação. As publicações de novas regulamentações levam a um novo conjunto de ações das equipes de fiscalização responsáveis por interpretar e aplicar as normas. Nesse cenário, o conjunto de fatos 7 complementa os anteriores e mostra que desmotivada pelo que denominou arbitrariedades da fiscalização, Sueli abandona sua visão inicial, o que pode ser descrito como redirecionamento de visão segundo Lima (2010b), e tenta vender a farmácia para voltar a carreira de professora universitária

“Foi isso que me desgostou, foi essa pressão da ANVISA. (...) cada fiscal tem uma cabeça. Eles chegam lá e você tem que fazer o que eles querem. Não pode questionar nada. E se você questionar aí eles são altamente arbitrários. Eles lacram o laboratório por causa de nada. E aí? Enrosca mesmo. Tem que dizer amém.” (Sueli)

## **4.2 Caso 2: Farmácia Gama**

### **4.2.1 Histórico**

A farmácia Gama começou suas atividades em 1998. Ela foi fundada por dois ex-colegas de faculdade, Ana e Armando, inicialmente em um imóvel alugado no bairro da Vila Mariana, na cidade de São Paulo. Ana e Armando são farmacêuticos formados pela Universidade São Francisco, tendo estudado no campus situado na cidade de Bragança Paulista, distante cerca de 90 km da capital paulista.

A energia empreendedora necessária para montar a farmácia partiu de Ana, que além de ser a idealizadora do negócio, também fez sozinha o aporte financeiro inicial. Ela investiu todas as suas economias acumuladas até então para montar uma farmácia de manipulação alopática, homeopática e de fitoterápicos. A empresa seria uma somatória do seu



conhecimento acumulado na área de homeopatia e fitoterapia com o conhecimento de Armando em manipulação alopática. A ideia original previa que, mesmo não participando do investimento inicial, Armando constaria como sócio no contrato social para atuar e se empenhar na empresa da mesma maneira que Ana, e assim, depois que a empresa estivesse estabelecida ele a pagaria de volta.

Ana é a filha única de uma família de baixa renda, sua mãe era empregada doméstica e seu pai escriturário. Ela residiu na cidade Osasco, situada na grande São Paulo, e relata que teve um padrão de vida bastante simples. Sempre foi estimulada pela mãe a estudar, a qual lhe dizia que se não ela não estudasse bastante também teria que fazer limpeza pelo resto da vida. Ana sempre estudou em colégios públicos, afirma que sempre gostou de estudar e se orgulha de nunca ter pegado recuperação. Ela entrou na faculdade de farmácia com 17 anos em janeiro de 1990.

Ao entrar no curso de farmácia, teve de se mudar de Osasco para a cidade de Bragança Paulista para prosseguir com seus estudos, mas devido ao baixo orçamento familiar não tinha renda suficiente para manter-se na faculdade, que era particular, e ainda arcar com os custos de morar fora de casa. Para superar esses desafios ela usou de várias iniciativas. Buscou, por exemplo, participar desde o primeiro semestre, do programa de monitoria para conseguir desconto na mensalidade. Destaca-se que pelas regras da universidade, alunos do primeiro semestre não podiam participar da monitoria, porém devido ao seu esforço e insistência, Ana acabou conseguindo a vaga.

Além de gostar de estudar ela relata que também tinha facilidade de transcrever as aulas. Dessa maneira usou dessa habilidade para ministrar aulas particulares aos colegas de turma. No ensino médio ela já costumava ajudar os colegas a estudar sem cobrar nada, porém na faculdade como precisava de dinheiro passou a cobrar. Posteriormente estendeu suas aulas a outras turmas e alunos do curso de farmácia o que a ajudou a estudar e desenvolver sua didática. Uma tática interessante que utilizava nesse período, que já demonstrava sua criatividade de contornar a restrição de recursos, era de tentar marcar as aulas na casa dos alunos sempre no horário das refeições, o que fazia com que normalmente fosse convidada a almoçar ou jantar, economizando dessa maneira dinheiro das refeições.

Outra forma de conseguir recursos para manter-se na faculdade foi aproveitar o ambiente universitário, composto na sua grande maioria por jovens estudantes oriundos de outras cidades que viviam em repúblicas ou pensões, e trabalhar na organização das sempre frequentes festas realizadas na cidade. Ana participava da venda dos ingressos, trabalhava na

chapelaria, no bar e se necessário fosse até na faxina. Segundo seu relato, era muito conveniente, pois, além do dinheiro podia frequentar as festas de graça e ainda se divertir um pouco. Novamente pode-se identificar sua criatividade e disposição para driblar a falta de recursos, além da construção e utilização de uma rede de relacionamentos que a ajudava a se manter financeiramente.

Dessa maneira, conseguiu superar as dificuldades financeiras e seguiu até o final da faculdade. Sempre estudou muito e se esforçou, pois, na sua cabeça não havia alternativa. Segundo ela, o seu pensamento era que “não havia um plano B” na sua vida. Ou estudava ou estudava, senão, teria de fazer faxina como sua mãe para sobreviver.

Na faculdade em Bragança Paulista o curso de farmácia podia ser feito em três anos, sendo que dessa maneira o aluno se diplomaria em farmácia básica. Outra opção seria o aluno optar por cursar mais um ano na área de indústria ou de análises clínicas, o que faria com que essa especialização constasse no diploma. Como Ana não se identificava com nenhuma das duas últimas, achou que no seu terceiro ano de faculdade era o momento de escolher uma área de atuação para a realização de estágio e buscou outras opções.

Através de uma amiga que trabalhava na farmácia homeopática Philippe de Lyon, localizada na cidade de São Paulo no bairro de Pinheiros, ela conseguiu um emprego no local. Inicialmente havia ido procurar por estágio, mas como o proprietário não tinha a política de contratar estagiários ela não foi contratada no primeiro contato. Devido à saída de duas farmacêuticas de maneira inesperada logo nas semanas seguintes, o proprietário voltou a contatá-la e ela acabou sendo contratada como funcionária efetiva no segundo semestre de 1992.

Em paralelo, Ana participou e passou no processo seletivo para um programa de aprimoramento científico na Faculdade de Ciências Farmacêuticas da USP. Ela foi alertada no início do processo seletivo que por não ser aluna da própria USP, só poderia participar como convidada e que não receberia um certificado oficial pelo cumprimento das atividades constantes no programa. Mesmo assim decidiu fazer o programa alegando para a banca de seleção que o que buscava era o aprendizado e não o certificado. Dessa maneira no segundo semestre de 1992, fez o aprimoramento científico na USP às quintas-feiras enquanto nos demais dias da semana trabalhava na farmácia Philippe de Lyon. Isso nos períodos da manhã e tarde, já que à noite precisava rumar para Bragança para cursar as suas disciplinas do último semestre do curso. Ainda devido à restrição financeira, se utilizou várias vezes de caronas

pedidas na beira da estrada para conseguir atender a todos os compromissos assumidos em ambas às cidades.

No início de 1993, Ana conclui o curso de farmácia e é contratada como farmacêutica da Philippe de Lyon, na qual passa assumir mais responsabilidades. Um ponto de destaque desse período foi à oportunidade de interação direta com os clientes que o cargo lhe proporcionou. O impacto desta experiência com o público influenciou Ana de tal maneira que, na sua farmácia atual, desenhou a planta de tal maneira que sua mesa ficasse na entrada do estabelecimento para que pudesse ficar próxima do balcão de maneira a acompanhar o movimento e o atendimento. Neste mesmo ano iniciou o curso de especialização em homeopatia no Instituto Brasileiro de Estudos Homeopáticos e Afins (IBEHE), o qual viria a concluir em 1996.

Ana foi desligada da farmácia Philippe de Lyon no final de 1995, antes, portanto da conclusão do curso de especialização em homeopatia. Aproveitando-se da rede de relacionamentos construída durante o curso foi, logo na sequência, contratada pelo próprio IBEHE como professora e posteriormente como farmacêutica responsável da farmácia mantida pela instituição. Quando foi convidada a assumir a responsabilidade técnica da farmácia no IBEHE recebeu como parte da proposta a participação nos lucros. Entretanto, devido ao que Ana chamou de “um monte de contas para nunca dar lucro”, se sentiu desvalorizada, pois por mais que trabalhasse não via os resultados de seu esforço transformados em resultados. Essa situação despertou nela uma sensação de falta de reconhecimento e a vontade de fazer as coisas do seu jeito e de ter a sua farmácia.

Nessa mesma época, Ana reencontrou um ex-colega de faculdade que trabalhava em uma farmácia de manipulação alopática e que comprara e fora retirar com ela no IBEHE uma matéria-prima. Durante o encontro conversaram sobre suas perspectivas profissionais e expuseram mutuamente suas insatisfações. Ao perceberem que possuíam habilidades complementares, pois ele tinha experiência em manipulação alopática e ela, em homeopatia e fitoterapia, decidiram então juntar os talentos e montar sua própria empresa.

A farmácia Gama foi inaugurada em um imóvel alugado na Vila Mariana no ano de 1998 com base na ideia de Ana de que para montar o seu negócio próprio precisava de alguém com experiência em manipulação alopática, que ela não possuía. Todo o aporte financeiro foi feito por Ana com todas as suas reservas financeiras que na época somavam R\$ 15.000,00. Armando não dispunha de capital, mas mesmo assim Ana fez questão de que ele constasse no contrato social da empresa, para que assumisse as responsabilidades e se empenhasse como

sócio. O pagamento seria feito posteriormente com os resultados futuros da empresa. O que na verdade nunca veio a acontecer.

Devido à escassez de recursos foram obrigados a improvisar e montar a estrutura da empresa com o que tinham à sua disposição. A própria Ana escolheu o nome e desenhou o logotipo da farmácia. O primeiro balcão da farmácia foi encontrado no lixo e reformado por ela. As prateleiras eram portas velhas cortadas, lixadas e pintadas. Toda a reforma do imóvel, desde a retirada do carpete, até a pintura teve mão de obra ativa dos sócios, principalmente de Ana.

Após a inauguração as responsabilidades e tarefas na farmácia foram divididas de maneira que Armando ficou responsável pela área administrativa, compras e toda rotina do escritório. Ana por sua vez, assumiu o laboratório e o atendimento no balcão. Após sete anos da inauguração da empresa, com o crescimento da empresa e do faturamento decidiram abrir uma filial na zona norte de São Paulo, no bairro de Santana. A filial da farmácia Alfa foi inaugurada em 2005 e ficou a cargo de Armando. Dessa maneira, Ana ficaria na matriz na Vila Mariana e Armando na filial em Santana. Mesmo após a abertura da segunda farmácia, as compras e rotinas administrativas continuaram sob a responsabilidade de Armando.

No final do ano de 2005, Armando chama Ana para uma conversa e lhe diz que ela precisaria vender o seu carro para pagarem algumas dívidas. Ana questionou Armando sobre o porquê dessa necessidade, já que a empresa estava crescendo e que ela trabalhava mais de 10 horas todo dia no laboratório para conseguir atender todas as demandas, o que para ela, significava um bom volume de vendas. Ana descobriu então que Armando havia feito uma série de compras sem avisá-la e que agora seria necessário efetuar os pagamentos. Ana descobriu posteriormente que antes da virada do ano, Armando havia feito uma grande quantidade de pedidos junto a cerca de 20 fornecedores que foram entregues apenas na filial em Santana.

Ao tomar conhecimento da real situação, Ana decidiu encerrar a sociedade imediatamente. Entrou em contato com o escritório de contabilidade e solicitou a total separação da matriz e da filial. Determinou que, ela ficaria com a matriz e Armando ficaria com a filial. Também determinou que as dívidas seriam divididas igualmente entre as farmácias, proporcionalmente ao faturamento de ambas. Entretanto isso nunca aconteceu, Armando se aproveitou que os contratos antigos e cadastros estavam no CNPJ da farmácia matriz e não efetuou os pagamentos e dessa maneira todas as cobranças, inclusive os protestos em cartório, continuaram incidindo sobre a farmácia Gama, em nome de Ana.

A situação se tornou crítica para Ana, quando ela descobriu que Armando, mesmo sem sua permissão continuou usando o nome da farmácia Alfa para manipular medicamentos entorpecentes e psicotrópicos. Estes medicamentos no Brasil são controlados e são regulados por uma portaria especial do Ministério da Saúde, chamada de Portaria 344/98 (BRASIL, 1998) e, seu mau uso, pode ser enquadrado no código penal como tráfico de entorpecentes, que é um crime inafiançável. Ela decidiu então entrar com um mandato de segurança contra Armando, e munida deste mandato fez uma diligência na antiga filial da farmácia Gama, na qual confiscou todo o material com o nome farmácia Alfa que Armando possuía. Meses depois Armando fecha a farmácia deixando todas as dívidas em aberto, inclusive as trabalhistas. Ana fez os acordos e pagamentos necessários para continuar funcionando. Por muito tempo precisou pagar dívidas assumidas pelo ex-sócio e, até hoje, briga na justiça com ele.

Dessa experiência, Ana saiu com a firme convicção que não queria mais ter sócios e que toda a administração da empresa deve passar por sua supervisão. Ela assumiu toda a gestão da farmácia e não possui cargos de gerência na sua estrutura, apenas em relação à parte técnica ela abre exceções e divide algumas responsabilidades com a farmacêutica, mas mesmo assim faz questão de estar sempre presente e informada sobre todos os acontecimentos. Em nenhum momento ela se afastou do atendimento aos clientes no dia a dia da operação. Ana considera à proximidade com os clientes e ao atendimento realizado no balcão ponto fundamental na sua farmácia. Tanto que chegou ao extremo de colocar sua mesa na entrada de sua nova loja aberta em junho de 2012, bem de frente ao balcão, após ser obrigada a mudar devido a entrega do imóvel antigo por solicitação do proprietário.

Após o término da sociedade e separação da matriz e da filial em 2005 a farmácia Gama passou por um período buscando reequilibrar suas finanças, posto que, Ana chegou inclusive a necessitar de empréstimos bancários para fazer frente a todas as cobranças e dívidas que se seguiram ao rompimento com Armando.

Em 2010, Ana recebe a notícia que o prédio no qual estava localizada a farmácia Gama fora vendido e que, em breve ela deveria se mudar. Cristina, farmacêutica que foi contratada por Ana em 2008, destaca que a necessidade de mudança de ponto foi um momento crítico e decisivo no histórico da empresa. A necessidade de mudança de local obrigou Ana a sair do acomodamento desenvolvido no ponto comercial anterior, para procurar um local adequado e próximo para estabelecer as novas instalações da farmácia Gama. Ao perceber que a entrega do imóvel seria inevitável, Ana começou a procurar um

novo ponto para transferir a farmácia, ela decidiu que não queria alugar novamente e decidiu procurar um imóvel para comprar. Para viabilizar a compra ela buscou financiamento bancário.

Para Ana, ser a proprietária do imóvel era uma condição importante, pois lhe daria solidez e a segurança que ninguém mais poderia lhe tirar do local. Nesse sentido se percebe na conduta de Ana, as especificidades de simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal e propriedade dos capitais, descritas por Leone (1999) como características às pequenas empresas.

A mudança de ponto se concretizou em julho de 2012 para uma rua menos movimentada do mesmo bairro. Segundo Cristina, a mudança absorveu um grande tempo e esforço de Ana, o que levou a necessidade de uma maior participação dos demais funcionários nas atividades diárias da farmácia. Especialmente nas questões técnicas envolvendo o laboratório, Cristina como farmacêutica, acabou por assumir mais responsabilidades. A maneira como os funcionários passaram a resolver os problemas do dia a dia sem a presença de Ana na farmácia, foi sempre tentar imaginar como ela resolveria aquela situação específica e tentar proceder da mesma maneira. Dessa maneira, o compartilhamento de sua visão de negócio com os funcionários, serviu para Ana conseguir manter a gestão da empresa alinhada com as suas expectativas.

Com a mudança de local, Ana sentiu-se segura para montar a farmácia do jeito que queria, pois o imóvel era seu. Dessa maneira ela poderia implantar o que chamou de estratégia de “fazer uma farmácia única”. Cada armário, cada prateleira, a posição da sua mesa, tudo foi pensado por ela e feito, ou retrabalhado que ficasse da maneira que a satisfizesse. Para Ana, sua visão é construída ano a ano e vai sendo aprimorada com o passar do tempo, baseada nas experiências consideradas positivas.

Um dos resultados da mudança de localização da farmácia Gama foi uma queda no volume de vendas. Tendo conquistado um patamar de faturamento satisfatório no local anterior, Ana não se preocupava em fazer planos nem ações para o crescimento das vendas. Como o novo local é uma rua mais tranquila, uma parte significativa do movimento diminuiu e se foi necessário pensar em alternativas para buscar novas vendas. Para Cristina, essa nova fase da farmácia Gama significou um renascimento da empresa, o que obrigou Ana a colocar seus planos no papel, fazer contas e projeções de vendas e faturamento. Com uma movimentação diária atual de 60 fórmulas por dia em média, há uma ideia de se atingir pelo menos 100 fórmulas diárias.

Apesar de pretender utilizar a visitação médica como uma das maneiras de atingir um volume maior de vendas, Ana destaca que nunca pagou, e nem pretende pagar, comissão a profissionais médicos para que estes indiquem sua farmácia no momento da prescrição da receita, por ser uma prática contrária aos seus princípios éticos. Para evitar o pagamento de comissão busca fazer uma visitação médica baseada na sua rede de relações, não limitada a um nicho geográfico, e se aproveitar de sua experiência e conhecimento em homeopatia. Ela identifica médicos que prescrevem produtos com os quais trabalha e agenda visitas técnica para discutir novas possibilidades. A partir daí consegue novas indicações e vai ampliando sua rede de contatos.

A homeopatia é o carro chefe da farmácia Gama, pois apesar de representar algo em torno de 20% no faturamento bruto, gera mais de 40% do lucro da farmácia Gama. Além da alta margem dos produtos, é uma área que permite a Ana utilizar sua rede de relações, pois como professora do curso de especialização em homeopatia teve muitos alunos médicos.

Para Ana, a regulamentação do mercado atualmente é bem mais rigorosa e exigente do que quando ela começou a atuar na área. Em sua opinião, muitas empresas deixaram o mercado porque não trabalhavam adequadamente, dessa maneira não conseguiram se adaptar às novas exigências que foram sendo, aos poucos, implantadas pela ANVISA no segmento de farmácias de manipulação.

Ela destaca que considera a regulamentação necessária e importante, pois nivela por cima o nível das empresas, servindo de barreira de entrada para novos entrantes neste segmento de mercado e obriga as empresas já estabelecidas a um processo de adaptação contínuo. Entretanto este processo de adaptação possui um impacto maior no orçamento das pequenas farmácias de manipulação, pois muitas vezes o custo das adaptações das novas exigências é o mesmo, tanto para farmácias grandes como para as pequenas. Com um faturamento menor as pequenas empresas possuem maior dificuldade para continuar no mercado ou dificultam o seu crescimento.

Quando se lembra do valor que investiu para montar a farmácia Gama, Ana destaca que após as últimas resoluções, em especial a RDC 67 de 2007, seria impossível abrir uma farmácia com uma quantia similar. O investimento necessário atualmente é muito maior. O alto valor dos investimentos já lhe fez desistir de entrar em alguns mercados, como por exemplo, no de hormônios, pois o custo de implantação seria muito elevado.

Além da regulamentação, afetar financeiramente a gestão da empresa devido aos custos necessários para implantar algumas exigências específicas, Cristina informa que em

relação às práticas de gestão administrativa, muito esforço das atividades diárias é direcionado para o atendimento das regulamentações, tomando às vezes, até o tempo que deveria ser dedicado a outras tarefas.

Apesar de não ter críticas à regulamentação em si, Ana e Cristina relatam que as diferentes interpretações dadas pelos fiscais para as normas são o que mais causam problema. Em vez de se adaptar a norma a empresa precisa se adequar ao que a fiscalização pode desejar. Caso ocorra mudança no agente de fiscalização, também pode ocorrer uma mudança na interpretação. Essa incerteza gera desgaste e insegurança.

Na época da realização da entrevista, janeiro de 2013, a farmácia Gama estava esperando a fiscalização ao novo endereço, para a confirmação da licença de funcionamento, sendo esta a prioridade da empresa no momento.

A influência do entendimento da regulamentação de mercado por Ana sobre a gestão estratégica de sua empresa, que se manifestou em vários momentos da história da farmácia Gama, é apresentada no modelo 02 que será apresentado a seguir.

O modelo 02 foi desenvolvido a partir da análise dos dados empíricos e segundo a cronologia apresentada no apêndice J e nos formulários de síntese de contato apresentados nos apêndices G e H do final desta dissertação, assim como foi feito para o estudo de caso da farmácia Beta.

Da mesma forma como realizado para a farmácia Beta, as entrevistas com Ana e Cristina, buscaram o registro principalmente de fatos que descrevessem o entendimento da regulamentação de mercado pelo seu proprietário-dirigente e como isso influenciou a gestão estratégica.



Modelo 02 – Gama – Importantes influências do entendimento que têm os proprietários-dirigentes da regulamentação sobre a gestão estratégica

<p><b>FATOS 1</b></p> <p>Aquisição de experiência na área homeopática e fitoterapia. Ideia da montagem de farmácia própria. Visão de fazer algo único. Complementaridade das habilidades entre sócios, possibilitada através da rede de relações. Utilização da criatividade para enfrentar a restrição de recursos e imposição regulatória.</p>	<p><b>FATOS 2</b></p> <p>Constatação de irregularidades severas na condução administrativa da farmácia gama. Encerramento da sociedade. Início da delegação de funções aos funcionários.</p>	<p><b>FATOS 3</b></p> <p>Publicação pela ANVISA de uma série de novas regulamentações, começando pela RDC 67/2007, mais rigorosas e restritivas às farmácias de manipulação em relação ao marco regulatório para anterior de 2000. Aumento dos custos fixos para manter-se em funcionamento, aumento da burocracia e necessidade de formalização de processos.</p>	<p><b>FATOS 4</b></p> <p>A farmácia gama deixa de preparar alguns produtos com os quais trabalhavam devido às exigências regulatórias. Algumas possibilidades de diversificação são descartadas, pois a burocracia e o investimento não compensam. A farmácia direciona seu foco de atuação para o setor de homeopatia.</p>	<p><b>FATOS 5</b></p> <p>Processo de mudança de localização da farmácia devido à solicitação do imóvel alugado. Aquisição de imóvel próprio e adaptação conforme as exigências pessoais da proprietária. Proximidade dos clientes e da operação diária. Uso de bicolagem. Indicícios de planejamento formalizado.</p>
<p>Anos anteriores da inauguração da farmácia gama e ano de 1998.</p>	<p>Ano 2005</p>	<p>Anos 2007, 2008, 2010, 2011</p>	<p>Anos 2009, 2010</p>	<p>Ano 2012</p>
<p><b>CONJUNTO DE FATOS</b></p> <p>Ana, motivada pelo desejo de progredir socialmente encontra nos estudos essa oportunidade. Lidando com a falta de recursos familiares e utilizando de soluções criativas ela se forma em farmácia, começa a estagiar e depois trabalhar na área de manipulação homeopática e fitoterapia na qual adquire grande experiência. Faz pós-graduação nesta área tornando-se professora universitária. Tem a visão de fazer uma farmácia única, do seu jeito e encontra na sua rede de relações um sócio para complementar seus conhecimentos técnicos e regulatórios. Com poucos recursos e muita disposição para fazer muito com pouco inauguram a farmácia gama em 1998. Destaca-se a personalidade empreendedora de Ana e sua busca por contornar os poucos recursos com esforço e criatividade.</p>	<p><b>CONJUNTO DE FATOS</b></p> <p>Após a solicitação de Armando para que vendesse seu carro para pagar uma série de dívidas, Ana toma conhecimentos de uma série de irregularidades na gestão da empresa, que até aquele momento vinha crescendo a ponto de abrir uma filial. Sentindo-se enganada ela decide encerrar a sociedade e dividir as farmácias entre os sócios. Essa situação causou-lhe prejuízo financeiro, agravado pela não separação clara do capital pessoal do capital social da empresa. Esse fato desencadeou um processo traumático e que se mostraria longo trabalhoso, com repercussões várias jurídicas. Ao ver-se sozinha na administração da empresa Ana começa um processo de delegar as funções antes centralizadas apenas nos sócios.</p>	<p><b>CONJUNTO DE FATOS</b></p> <p>A publicação em série de normas regulatórias para boas práticas de manipulação, controle de antibióticos, assistência farmacêutica entre outras gradualmente aumentam a exigência de equipamentos, instalações e procedimentos técnicos que aumentam sensivelmente o custo fixo mensal, aumentando a restrição de recursos principalmente para as micro e pequenas empresas. O investimento para se montar uma farmácia também fica muito mais elevado. A exigência de procedimentos escritos e documentados aumenta a burocracia e de certa maneira incentivam a um processo de formalização não só dos processos internos, mas também de planejamento. A diferente interpretação, por parte da fiscalização, das vigentes leva a um aumento de custos e insegurança.</p>	<p><b>CONJUNTO DE FATOS</b></p> <p>Devido às exigências regulatórias a farmácia Alfa deixou fabricar alguns produtos, como por exemplo, hormônios ou então desistiu de fabricar outros como antibióticos orais. Em ambos os casos as exigências foram consideradas demasiadas para os possíveis resultados. A diversificação de produtos é restrita, pois todo novo produto requer uma cuidadosa avaliação das normas para verificar se é compensatório seu lançamento. Ocorre um maior direcionamento para nicho de produtos homeopáticos, em grande parte pela utilização rede de relações de Ana.</p>	<p><b>CONJUNTO DE FATOS</b></p> <p>Ana recebe a notícia de que o proprietário pediu o imóvel. Ela decide que era o momento de investir em uma sede própria e viabiliza recursos para fazer a compra. O processo de procura, compra, reforma e mudança altera com a rotina da farmácia gama e com o, dia a dia de Ana, que se vê obrigada a consolidar o processo de delegação de tarefas, especialmente para Cristina, entretanto ana não abre mão de ficar próxima ao atendimento, inclusive colocando sua mesa junto ao balcão. O processo de mudança exige uma série de adaptações no imóvel e o foco das ações da empresa passam a ser o atendimento das futuras exigências da vigilância sanitária, que irá autorizar o funcionamento em novo local. Ana demonstra indícios de planejamento estratégico com mais elementos formalizados</p>
<p><b>ELEMENTOS DE DESTAQUE</b></p> <p>Visão; Personalidade do empreendedor; Bicolagem; Regulamentação; Restrição de recursos; Complementaridade; Estratégia pretendida; Rede de relações.</p>	<p><b>ELEMENTOS DE DESTAQUE</b></p> <p>Complementaridade; Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal; Estratégia intuitiva e pouco formalizada; Fraca especialização organizacional; Padrão de ética; Regulamentação; Gestão centralizada; Delegar tarefas; Burocracia; Atuação do proprietário-dirigente.</p>	<p><b>ELEMENTOS DE DESTAQUE</b></p> <p>Regulamentação; Burocracia; Planejamento formal; Fonte de recursos; Restrição de recursos; Foco direcionado para atender regulamentação; Falta de padronização dos procedimentos de fiscalização; Características da fiscalização.</p>	<p><b>ELEMENTOS DE DESTAQUE</b></p> <p>Regulamentação; Diversificação; Nicho de mercado; Padrão de ética; Rede de relações; Oportunidades.</p>	<p><b>ELEMENTOS DE DESTAQUE</b></p> <p>Regulamentação; Mudanças; Proximidade; Bicolagem; Visão; Planejamento formal; Estratégia intuitiva e pouco formalizada.</p>

Como foi feito na análise dos dados da farmácia Beta, os conjuntos de fatos da farmácia Gama destacados no modelo 02 são confirmados e detalhados no quadro 11 a seguir.

Quadro 11 – Farmácia Gama - citações para fundamentar a análise dos dados

<p><b>Descrição da Cronologia dos Fatos</b></p>	<p><b>Citações que Confirmam e Detalham os Fatos</b></p>
<p><b><u>Conjunto de Fatos 1</u></b>  <b>Elementos de destaque:</b>            Visão; Personalidade do empreendedor; Bricolagem; Regulamentação; Complementaridade; Restrição de recursos; Estratégia pretendida; Rede de relações.</p>	<p>“Bom, se eu não passei em medicina, tem que ser alguma coisa que seja o médico do povo. Então, médico do povo quem é? Ah, é o farmacêutico. Ótimo, eu quero ser isso!” (Ana)</p> <p>“Eu tinha facilidade de entender e transcrever para os amigos da sala, então, eu comecei a dar aula também, particular, para os amigos da sala e normalmente era na hora do almoço porque eu já almoçava na casa dos colegas. Então, eu dava aula particular. Recebia pela aula e já almoçava, olha que coisa básica...” (Ana)</p> <p>“Mas eu não estou aqui por causa de papel, eu estou aqui para aprender. Eu estou aqui para ter um referencial em pesquisa porque eu não tenho e isso me falta... Concluíram que eles pegaram uma da USP, porque eles tinham uma vaga só, e eu. E aí eles falaram ‘Você, a gente vai ter que dar um papel escrito... papel de pão, para comprovar se algum dia você precisar dessa comprovação.’ ‘Mais uma vez... eu não estou aqui por causa do papel, eu estou aqui pela experiência que vou ter.’” (Ana)</p> <p>“E aí, como lá, eu tinha responsabilidade tanto de produção, de organização, de divulgação, toda parte... até contábil, enfim eu fazia tudo. Tudo. Treinava estagiário, organizava o laboratório, porque era uma farmácia pequena, então, eu conseguia abraçar tudo e fazer tudo. E também ficava 10, 12 horas enfurnada naquele troço. Até o momento que eu falei assim: Espera aí, na Phillippe de Lyon eu fazia tudo e não fui reconhecida. No IBEHE, eu faço tudo e, muitas vezes, como eu tinha partes no lucro eles faziam um monte de conta para nunca dar lucro. Aí falei assim: Mas, trabalho, trabalho e nunca dá lucro... Falei assim: Então, vou fazer a minha porque quem sabe para mim eu vou saber fazer! Assim, eu já fazia para a Phillippe de Lyon, já fazia para o IBEHE, agora vou fazer para a minha. E aí eu fui fazer...” (Ana)</p> <p>“...na verdade eu encontrei, reencontrei um amigo de faculdade, que é o Armando, eu não conhecia esse amigo muito bem, mas eu conhecia de vista e eu sabia que ele tinha toda a parte de manipulação porque ele tinha ido para essa vertente logo que terminou a faculdade, o que na verdade não tinha terminado..., depois que eu descobri, enfim... E eu achei uma boa associação porque eu sabia tudo de homeopatia, mas não sabia de manipulação, então, nos juntamos, mas ele falou: Olha, não tenho dinheiro... Falei assim: Olha, eu tenho o que eu recebi da minha rescisão (da Philippe de Lyon) e o dinheiro do IBEHE quando eu sair... na rescisão... é o dinheiro que eu vou sair.’ Então, a gente vai começar...” (Ana)</p>

“A farmácia começou com 15 mil reais. Mas assim a gente alugou lá embaixo do lado de onde eu fiquei 12 anos. Uma casa velha, então eu pintei, eu tirei o carpete, eu ajudei na reforma, para variar, então, eu sou meio pedreiro, meio electricista, meio tudo, sabe?! Porque eu não tinha dinheiro para a reforma.” (Ana)

“Com esses 15 mil, para você ter uma ideia, o primeiro balcão da farmácia foi achado no lixo, eu reformei. As prateleiras, eu achava a porta velha, eu cortava, pintava, enfim... eu fiz a farmácia... você não tem noção. Sabe o que aquele cara faz do lixo lá (citação ao documentário Lixo Extraordinário de Vick Muniz)... aquelas obras de arte?” (Ana)

“Então, assim, se você for ver o início da coisa, você fala assim ‘Não é possível.’ É possível! Foi possível.” (Ana)

“Eu abri a farmácia Gama, eu fiz o logotipo, o logotipo é criação minha, o nome é criação minha... e eu chamei ele na verdade para integrar isso porque eu falei ‘Olha, eu não entendo de manipulação. Preciso entender. Eu entendo tudo de fitoterápicos e de homeopatia, mas de manipulação (alopática) não. Então, você vai agregar..’” (Ana).

“E depois a gente juntou as competências, digamos assim, e começamos com aquilo que eu te falei que tinha disponível e é isso que tem, vamos embora.” (Ana)

“Eu acho que a estratégia foi fazer uma farmácia única antes mesmo de ela estar regulamentada porque a gente achava que o paciente deveria ter acesso a um medicamento em um único estabelecimento, tanto alopático quanto homeopático. De que forma fazer isso? Um se dedicando mais a uma área e o outro, a outra. De que forma tornar isso... veicular isso para as outras pessoas? Eu falando da parte de homeopatia e fitoterapia para quem eu conhecesse, médicos e prescritores, e ele na área de manipulação.” (Ana)

“E eu acho que era muito da coisa de tudo aquilo que a gente já tinha visto antes que tinha dado certo do que não tinha dado certo, por exemplo. Então, a gente pegou experiências anteriores, tirou o que a gente achava de muito legal, por exemplo, e adaptou para a farmácia Gama, visão farmácia Gama, na verdade, essa visão é formada ano a ano, e ela é aprimorada ano a ano.” (Ana)

“Eu diria que empreendedorismo nem todos têm... saber identificar se você tem ou não é um diferencial muito grande... Mas a maioria vai ter que trabalhar em algum lugar, sempre. Não vai poder ter empresa, nem gerir pessoas, nem nada. Vai ser uma boa mão de obra. São coisas bem diferentes. Ter essa visão de coragem, porque se o cara não tiver coragem... não vai.” (Ana)

“Eu podia ter pego aqueles R\$ 15.000, que hoje seriam R\$ 300.000, para você abrir uma farmácia de manipulação, no mínimo, e fazer outra coisa e, de repente, eu joguei tudo o que eu tinha... porque eu sabia, eu não tinha um Plano B.” (Ana)

<p><b>Conjunto de Fatos 2</b></p> <p><b>Elementos de destaque:</b></p> <p>Complementaridade;</p> <p>Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal;</p> <p>Estratégia intuitiva e pouco formalizada; Fraca especialização organizacional; Padrão de ética; Regulamentação; Gestão centralizada; Delegar tarefas; Burocracia; Atuação do proprietário-dirigente</p>	<p>“Essa sociedade deu certo por sete anos. Então, por exemplo, ele cuidava de toda a parte de escritório, de pagamento de contas, de pedidos, enfim... de toda a parte documental, escritório, etc. e eu, do laboratório e do balcão. Então, ele ficava com a parte do escritório e eu ficava com a parte de balcão e de organizar os laboratórios. Quando deu sete anos, não sei o que aconteceu na cabeça dele...” (Ana)</p> <p>“E eu fiz um monte de financiamento para abrir a segunda farmácia que foi em Santana, depois que a Farmácia tinha sete anos. E essa segunda empresa que foi para lá, eu acho que ele me estimulou, etc. já com uma segunda intenção porque, como estava tudo no meu nome, todos os débitos, enfim, tudo... eu acho que.. ele morava na Freguesia do Ó, que era do lado, então eu acho que até a localização..., sabe, tudo foi pensado antes sem eu acordar” (Ana)</p> <p>“Em dezembro, imagina no dia 31 de dezembro ele fez compras em 20 fornecedores e recebeu isso tudo em Santana. Então, ele fazia pedido em todos os fornecedores, ora ele mandava para cá, ora ele mandava para lá. No dia 31 de dezembro, ele fez um ‘<i>quilhão</i>’ de compras, tudo para Santana, e eu não sabia, eu não controlava as contas ‘Ah, o que você pediu... Onde?’ Eu confiava. Aí, ele chegou para mim no início de janeiro e falou ‘Então, precisamos vender o seu carro.’ Eu falei ‘Espera aí, como assim vender carro? Você está maluco, eu trabalho 10 horas por dia, temos duas farmácias e você quer vender meu carro?’ (Ana)</p> <p>“Ah, um ano antes disso quando eu troquei o meu carro a Farmácia não tinha condições de trocar o carro dele, só que eu achei injusto porque eu não peguei dinheiro da Farmácia porque eu sempre dei aula, eu tinha o meu dinheiro fora. Eu não achei justo eu trocar o meu carro e não trocar o carro dele. Então eu fiz um rolo, um empréstimo entre aspas meu para ele e depois a Farmácia vai me pagando, sei lá, porque eu não achava justo. E eu troquei o meu carro e o carro dele.” (Ana)</p> <p>“Quando ele chegou com essa história de que tinha que vender o meu carro em janeiro eu falei assim ‘Deixa eu sentar, espera aí, não é possível que trabalhar do jeito que eu trabalho, tendo 2 farmácias, tá certo que a gente tem um monte de compromissos, mas não estou entendendo.’ ‘Não, é porque a gente tá devendo aqui, devendo ali, devendo acolá, devendo acolá.’ ‘Para tudo, para tudo... você não me disse isso? Espera aí, como você está devendo aqui, aqui, aqui e não me falou isso? Quando começou isso, enfim...’ Na mesma hora, falei assim ‘Liga para o contador. Acabou de acabar a nossa sociedade agora. Agora. Porque isso aqui você tinha que ter que me dito lá atrás, para eu saber o que estava acontecendo.’ (Ana)</p> <p>“Liguei para o contador e falei assim ‘Acaba de acabar a sociedade porque eu estou sabendo agora de um problema que está muito grande e que eu tenho que estancar ele agora, então, o Armando vai ficar na farmácia de Santana, tinha seis meses de aberto a farmácia, e eu vou ficar com a matriz. Nós vamos dividir todas as contas aqui, de acordo com o movimento, a menor vai pagar proporcional e a maior vai pagar proporcional, visto termos adquiridos isso juntos mesmo sem eu saber o que era, como era.’ Foi desfeita a sociedade e lá ficou para</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>fazer esse pagar proporcionalmente e eu aqui. Só que todas as dívidas caíam aqui no meu CNPJ, da matriz, pergunta se a filial pagou alguma coisa, algum dia? Não, para você ter uma ideia, em seis meses, para você ter uma ideia, aí eu comecei a ver. Em janeiro deste ano aí, depois do sétimo ano que a gente estava junto, eu pagava sete, oito protestos por dia, arrancando os cabelos, sem saber o que eu fazia.” (Ana)</p> <p>“Lá não tinha controlado, só aqui, lá a gente não tinha entrado com inspeção para controlado... Me liga a cliente ‘Ah, eu estou tentando achar o Armando porque eu queria cápsula incolor e ele fez colorida e tal...’ Eu falei assim ‘Me passa o que a Senhora precisa que eu remanipulo para a Senhora, mando buscar, enfim... xis, eu resolvo o que precisa resolver, embora estejamos em processo de separação das empresas, mas o nome farmácia Gama está aí e eu resolvo o que tiver que resolver’. A hora que a mulher me fala <i>Anfepramona</i> 60 mg (produto psicotrópico controlado), sei lá quantas mg... eu pus na espera... calma, calma, calma... Liguei para o advogado ‘Pelo amor de Deus, eu vou ser presa.’” (Ana)</p> <p>“O CNPJ principal era meu, quem tinha licença especial era eu. A Vigilância podia achar que era eu que estava dando controlado para ele e eu não estava. Mas lá estava o quê? Farmácia Gama, entendeu? Me deu um acesso que eu fiquei louca. Entrei com advogado, com mandato de segurança, com não-sei-que-lá,” (Ana)</p> <p>“Bom, como agora sou só eu, agora tenho que me organizar em pagamento de contas, em pedidos, em POPs (Procedimentos Operacionais Padrão), em treinamento da galera, em... e eu vou dividindo com os meus funcionários funções que eu acho que eles têm como fazer...” (Ana)</p> <p>“Então, tem um responsável e, de repente, um outro que é assistente, você põe o nome que você quiser nele, é farmacêutico, eu não estou, então você vai assumir tudo aquilo que tiver que assumir.” (Ana)</p> <p>“Procuro me envolver. O que eu não consigo me envolver, eu tenho um funcionário que me reporta aquilo que está acontecendo. Então, por exemplo, eu subo para fazer fórmula? Não. Mas se eu ligar lá em cima e falar ‘Eu quero que essa cápsula aqui saia com a base branca e com a capa azul.’” (Ana)</p> <p>“Entrevistador: O que você deixou de fazer... teve um momento de ruptura, aí vocês dividiam a tarefa, você assumiu tudo... Andrea: Isso, saí um pouco mais do laboratório para conseguir fazer o resto, cuidar dos papéis.” (Ana)</p>
<p><b>Conjunto de Fatos 3</b> <b>Elementos de destaque:</b> Regulamentação;</p>	<p>“Eu acho que por cima por você ter que sempre se adaptar a ela e ter que sempre implementar mudanças e processos que antes você não fazia, por exemplo. Então, eu acho que ela nivela por cima.” (Ana)</p>

<p>Burocracia; Planejamento formal; Fonte de recursos; Restrição de recursos; Foco direcionado para atender regulamentação; Falta de padronização dos procedimentos de fiscalização; Características da fiscalização.</p>	<p>“Mas acho que ela é cruel com o mercado porque não dá chance muitas vezes, por exemplo, de uma farmácia pequena, ela tem o mesmo custo de adaptação, de implementação, a mesma coisa que uma farmácia enorme, por exemplo. E isso não é... não vou falar justo, mas... uma farmácia pequena tem muito mais dificuldade de se manter no mercado, por exemplo, do que uma grande que é praticamente uma indústria, por exemplo, entendeu? E eu tenho que ter a mesma... os mesmos cuidados, as mesmas... processos que uma empresa que tem 90 funcionários, que teria 5, 10 só para cuidar disso.” (Ana)</p> <p>“Eu acho que criou mais papel, então tudo aquilo que a gente fazia sem papel, eu comecei a ter que registrar em papel e ter que definir processos escritos daquilo que eu já fazia. Por exemplo, eu sempre tive uma pessoa que limpava os aparelhos de ar-condicionado, só que aí com a regulamentação eu tive que ter a obrigatoriedade de ter um laudo e, para ter o laudo, eu já tive que pagar o dobro para o infeliz para me dar um laudo. Por exemplo, todas as balanças sempre foram vistoriadas uma vez por ano, só que antes não exigia laudo, então, não tinha que pagar por aquele laudo, agora tem, eu faço a mesma coisa, só que eu preciso do laudo. E aí eu já tenho que pagar mais, entendeu?” (Ana)</p> <p>“Para mim é. Porque tudo você faz movido pela Vigilância, o que a Vigilância pede, o que a Vigilância quer ou não. Então para mim é um fantasma sim. Eu acredito que para a Andrea também. Porque tudo tem que estar dentro, a gente tem que fazer tudo, desde o atendimento até a dispensação de fórmula, tudo tem de estar de acordo, rótulo, receita, matéria-prima, especificação, tudo tem de estar do que a Vigilância Sanitária exige.” (Cristina)</p> <p>“Você vai tendo que se adaptar continuamente a elas e isso envolve gasto, envolve mudança, isso envolve até desgaste emocional, tudo aquilo que fazia desse jeito, então, agora esquece... agora vamos fazer desse outro jeito.” (Ana)</p> <p>“Então, assim, acho que um problema da regulamentação é a interpretação, por exemplo, me dizer que cetoconazol é antibiótico dá vontade de eu me suicidar, mas enfim, elas acham que cetoconazol e fluconazol é antibiótico. Tem umas coisas assim que dá vontade de você se matar de raiva.” (Ana)</p> <p>“Umas coisas que sabe assim, de repente: - Então, essa tomada não pode estar aqui. - Aonde está escrito que ela não pode estar aqui? -Não pode estar aqui! Tira a tomada daqui! Aí depois de um tempo ela volta: - Mas, aqui não deveria ter uma tomada? Então... lembra que a gente fechou. Ela tinha aí... -Mas agora manda por de novo. Abre, põe a tomada. Ahhh, a interpretação...” (Ana)</p> <p>“A interpretação deles é muito pessoal. Então, dependendo de quem te fiscaliza você tem uma interpretação da lei que pode variar de 0 a 100 fácil...” (Ana)</p> <p>“Eu tive que gastar muito mais para ter papel, papel, papel. Para depois rasgar tudo e jogar</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>fora. Mas, enfim... eu acho que farmácia você tem que se adaptar continuamente, adaptar continuamente...” (Ana)</p> <p>“...aqueles R\$ 15.000, que hoje seriam R\$ 300.000, para você abrir uma farmácia de manipulação, no mínimo...” (Ana)</p> <p>“Cristina é responsável pelos laboratórios, qualquer problema que tenha lá que você não consiga resolver, você me passa, se não você está autorizada a resolver do jeito que você achar que tem que resolver.” (Ana)</p> <p>“Eu digo para a Cristina que quando eu não estou a responsável é ela, tanto com funcionário quanto com relação à parte farmacêutica...” (Ana)</p> <p>“Assim, depende da fiscalização, depende da autorização deles. Então assim, quando a Ana comprou aqui, a gente precisava adequar o espaço para receber a farmácia. Então o que acontece? Nessa mudança a gente está pedindo a autorização e aí para eles poderem dar a autorização de mudança, eles vão vir aqui, vão fiscalizar, vão ver se o prédio está adequado, se o laboratório está adequado, se as medidas estão adequadas. Então para a gente mudar a gente precisa dessa autorização, a gente já mudou, a gente comunicou que estava mudando de endereço, já fez toda a comunicação. Só que para eles autorizarem aqui, eles vão vir a fazer a fiscalização, eles permitem que a gente continue trabalhando, tudo, mas para ver se está tudo adequado, eles ainda vão vir... No momento está sendo a prioridade...</p> <p>Entrevistador: Se eles chegarem e falarem - Não gostei!</p> <p>Cristina: Tem que mudar tudo, porque aí eles vão dar um prazo para fazer a adequação, e aí dentro desse prazo, normalmente de 1 mês, 2 meses, eles dão esse prazo, a gente tem de fazer todas as adequações para quando eles voltarem novamente aí sim eles vão falar sim ou não.” (Cristina)</p>
<p><b>Conjunto de Fatos 4</b></p> <p><b>Elementos de destaque:</b></p> <p>Regulamentação;</p> <p>Diversificação; Nicho de mercado; Padrão de ética;</p> <p>Rede de relações;</p> <p>Oportunidades.</p>	<p>“Entrevistador: ...essa regulamentação afeta o seu jeito de pensar no crescimento da Farmácia? O seu jeito de ocupar os novos mercados?</p> <p>Ana: Sim, porque, por exemplo, antes eu podia fazer um creme hidratante e vender para o paciente. Agora, eu já não posso. Já tenho que pensar em terceirizar para poder vender para ele o tal do creme hidratante, né. Por que se ele for... se eu tiver uma linha própria de hidratante eu vou poder vender livremente para quem eu quiser. Mas eu não posso manipular um hidratante com ureia. Aí, eu já tenho que pensar, tem que ter receita, eu já falo ‘Então, vai lá no dentista, pede lá uma receita de creme hidratante com ureia’” (Ana)</p> <p>“Sem dúvida. Se eu passar um creme hidratante para o indivíduo e encher ele de bolotinha, eu sou responsável por isso, e eu vou pagar o tratamento dele e eu vou me responsabilizar por tudo o que acontecer com ele. Mas a legislação me impede de fazer isso.” (Ana)</p> <p>“Sem dúvida, ela te cerceia (a regulamentação). Ela te limita. Antes de qualquer coisa, você tem que pensar ‘Posso?’ Então, você estudou igual a um condenado para você perguntar se pode?” (Ana)</p>

“Eu nunca paguei nenhum médico e nem vou nunca pagar. Nunca. Nunca. Então, assim, eu falo que eu sou exceção porque se eu tenho médicos que me indicam, se eu tenho movimento, etc. é pela qualidade, é pelo trabalho que eu faço, não é pela propina que eu não pago...” (Ana)

“Por exemplo, tem muito paciente... paciente leva o meu cartão para médico e diz: Doutor, eu uso essa farmácia fantástica, ela é ótima!” (Ana)

“Por exemplo, fazer cabine para antibiótico, fazer cabine para cefalosporínicos e etc. Até a proibição de anfepramona, femproporex, e que a sibutramina subiu de 0,25 para 35 reais o grama. ‘Não vou fazer mais sibutramina.’ ‘Mas, como assim não vai mais fazer?’ ‘Então, não vou.’ ‘Por quê?’ ‘Porque ele vão parar de prescrever. Porque o da indústria é de mais fácil acesso e menos custoso’. Ah, vou fazer 5 cabines. Não, não vou fazer, deixo de atender esse mercado, porque eles vão parar de prescrever, vai ser tanta dor de cabeça para o médico, para o farmacêutico, para todo mundo, que ele vai parar de prescrever, porque o médico prescreve, aí o paciente vai em uma farmácia e não tem, vai em outra não tem, vai em outra não tem, aí o paciente fica ligando para o médico falando que não acha em lugar nenhum e ele tem que ficar pensando aonde ele vai achar, então ele não vai prescrever mais... pronto, acabou, acabou a história.” (Ana)

“Mexer om hormônio, mexer com farmácia veterinária que a gente não pode trabalhar com... agora tem uma nova lei que permite que a gente faça manipulação, porque antes, veterinário só podia manipular para veterinário, assim farmácia de veterinário só podia manipular para veterinário, mesmo que esses ativos sejam de uso humano também. Agora a Andrea me mostrou que tem uma nova lei, uma autorização que dentro da homeopatia a gente pode manipular homeopatia para uso veterinário. Mas a gente já deixou de fazer algumas coisas sim. Ela até na outra farmácia até tinha preparado cabine para trabalhar com hormônio, mas é muita burocracia, eles nem foram fazer a visitação. Aí ela desistiu, ela falou “Ah, não vou trabalhar com hormônio não.” A gente também não trabalha com antibiótico de uso oral, que é muito mais burocracia do que a gente já tem.” (Cristina)

“E principalmente, eu não sei se é porque ela é mestre em homeopatia, ela é apaixonada por homeopatia, eu percebo que ela foca muito principalmente nos médicos homeopatas. Ela tem essa..., não sei se é porque ela tem esse domínio, ou ela gosta, ela se dá muito bem, enfim, ela entende muito. Eu percebo assim que o foco dela, nem sei se ela percebe isso, mas eu sinto que ela busca principalmente, mesmo dentro de outras especialidade médicas, por exemplo cardiologia, dermatologia, o que for, ela sempre foca a homeopatia, eu percebo, isso é uma visão minha, por conta desse domínio que ela tem. Acho que ela foca muito essa parte da homeopatia.” (Cristina)

“A homeopatia me dá menos custo e mais lucro. Então, por exemplo, as mesmas matrizes da homeopatia tem uma validade muito maior e eu tenho o custo com a mão de obra, mas muito



	<p>menos com os ativos do que com a manipulação, entendeu?” (Ana)</p> <p>“Interfere assim, porque ela procura fazer mesmo dentro do laboratório de homeopatia ela procura também fazer dentro daquilo que é regulamentado, entendeu? Mas eu acho que tem menos influência. Tem menos influência, porque ainda é uma coisa... se você for colocar em relação a tempo, é uma coisa nova, a homeopatia. Entre aspas, é um pouco mais novo do que, vai, a manipulação original. Então, influencia, mas nem tanto.” (Cristina)</p> <p>“A Andrea até quer, mas assim, o problema é um pouco mais embaixo. A gente tem que estruturar um pouco mais, preparar o ambiente para poder fazer isso. Porque tem que correr atrás de legislação, de papelada, autorização, entendeu? Vai despendendo dinheiro, porque você tem que ter um logo, você tem que ter rótulo para isso, frasco específico para isso, então assim, no momento, a Ana tem vontade sim de ter isso, isso desde 2010 ela fala para mim, desde julho de 2010, a gente foi num Congresso e foi quando ela me mostrou. Tem até uma empresa que faz isso. Ela envasa os produtos, mas na época ela até pegou tabela de preços, tudo, mas no momento, eu acho que a gente ainda não tem estrutura para isso, acho que precisa organizar primeiro toda a documentação, tudo certinho, a farmácia precisa ser divulgada, precisa crescer financeiramente para poder investir, porque isso é um investimento.” (Cristina)</p> <p>“Então no momento eu acho que a gente não tem condições. Entrevistador: Essa é uma visão sua ou é uma visão compartilhada com a Ana? Cristina: Compartilhada. Entrevistador: Ela que te influenciou, que passou essa visão dela? Cristina: Isso.” (Cristina)</p>
<p><b><u>Conjunto de Fatos 5</u></b></p> <p><b>Elementos de destaque:</b></p> <p>Regulamentação; Mudanças; Proximidade; Bricolagem; Visão; Planejamento formal; Estratégia intuitiva e pouco formalizada.</p>	<p>“Era uma outra abordagem porque eu acho que o farmacêutico não tem que ficar só lá no papelzinho anotando coisa. O contato... por isso que aqui na minha farmácia eu pus... eu tirei a minha mesa e disse ‘Aqui. Eu quero aqui, na porta. Eu quero aqui perto’ Eu tenho que estar na hora do <i>fight</i> porque senão não rola, entendeu?” (Ana)</p> <p>“Sede própria era uma coisa que há dois anos eu pus na cabeça que tinha que acontecer e aconteceu. Cada armário, cada coisa que eu fiz, eu pensei, eu estruturei e eu executei muitas vezes. Por que se não for daquele jeito que eu quero aquele armário, eu não fico feliz, sabe? Aí, se eu não enfiar a mãozinha, a patinha, não sossego. Então, eu diria que parar e escrever, muitas vezes, eu preciso pegar um papel seja ele qual for assim ‘Bom, o que, que eu quero fazer?’ Até hoje, por exemplo, quais são as minhas missões de hoje? Essa, essa e essa. Ok. Conforme eu vou fazendo, eu vou pondo ok, ok, ok. Qual a missão deste ano?” (Ana)</p> <p>“Só que ela falou ‘Só que eu preciso de um período maior porque não é um açougue, uma padaria, que eu pego e mudo. Não é uma loja de roupa que eu posso alugar o estabelecimento na frente e trazer as coisas. Não, eu preciso preparar porque é uma farmácia, uma farmácia de manipulação, eu preciso preparar o laboratório, eu preciso ter autorização da Vigilância Sanitária, eu preciso...’ (Cristina)</p>

“Principalmente porque com essa mudança, a gente está fazendo algumas adaptações. É complicado, porque a gente precisa na realidade da união de todos. E muitas vezes, sempre tem um ou outro que acaba, uma nota..., não faz, não registra. Então a Andrea acaba pegando muito no pé de todo mundo. Porque eu preciso da ação de todos. Como você sabe, para mim não é nem burocracia, essa “burocracia” de papel, porque, eu não sei para que tanto papel.” (Cristina)

“Porque a gente precisa estar com tudo muito certo. Principalmente agora por conta da mudança que ela está fazendo a atualização do endereço, eles vão vir fiscalizar para ver se está tudo certo. Então a gente precisa deixar tudo certo. Tudo desde limpeza, organização, matéria-prima, laudo, registros, registros de temperatura, registros de limpeza, os registros de limpeza de caixa d’água, então tem que estar tudo muito organizado. Então isso impacta bastante, porque principalmente agora esse mês, esse mês passado e esse mês, a Andrea está pegando bem no pé, porque ela precisa de tudo organizado.” (Cristina)

“Então para a gente mudar a gente precisa dessa autorização, a gente já mudou, a gente comunicou que estava mudando de endereço, já fez toda a comunicação. Só que para eles autorizarem aqui, eles vão vir a fazer a fiscalização, eles permitem que a gente continue trabalhando, tudo, mas para ver se está tudo adequado, eles ainda vão vir.” (Cristina)

“Eu nunca me afastei do atendimento porque eu acho prioritário o farmacêutico estar no atendimento. E, muitas vezes, eu me coloco no atendimento fazendo outras coisas porque se precisar de mim, eu tô ali. Então, por exemplo, quando você chegou eu estava falando com um cliente sobre uma formulação, que eu iria melhorar a forma de preparo dela para ele verificar se ficou melhor a ‘espalhabilidade’, etc., e, em seguida, eu estava falando com outro cliente que queria o vidro e não PET, não isso e não aquilo, ao mesmo tempo que eu sabia que você estava ali e queria falar comigo. Sabe, assim, eu estando ali eu vou conseguir supervisionar várias coisas, se alguém me ligar eu ainda consigo atender ele ‘Oi, tudo bem? Como vai? O que você precisa?’ Porque eu estou ali, entendeu? Eu não consigo ver o farmacêutico dentro de uma salinha, sentadinho, eu acho que o local de trabalho do farmacêutico é onde o povo está e o povo está aonde? Está no balcão. Então, é ali que eu tenho que ficar.” (Ana)

“Ele não é escrito, mas ele é pensado. Então, eu não escrevo e vou acompanhando para chegar lá. Eu penso e vou vendo o que eu posso melhorar para isso, entendeu? Mas eu nunca parei e escrevi: Bom, para isso, eu preciso fazer isso, isso e isso... Eu preciso fazer isso... É... menos formal, eu diria, eu falo que, assim, como teve essa coisa da mudança, agora que eu estou... ‘Puff... deixa eu sentar.’ Porque foi uma mudança muito grande, entendeu? Estrutural, foi uma mudança muito grande de tudo, porque assim eu não tinha a menor noção a 2 anos atrás que eu tinha que sair de lá, com a Farmácia nas costas e ‘pega a sua cama e anda’. Então, assim, se você me fizesse uma entrevista a 2 anos atrás talvez eu tivesse muito mais parada mentalmente, fazendo o meu dia-a-dia do que pensando em crescimento.” (Ana)

Assim como visto no caso anterior, o modelo 02 e o quadro 11 fornecem subsídios para se realizar o detalhamento da análise intra-caso sobre a farmácia Gama. Da mesma maneira, este será agora o tema da seção a seguir, mantendo-se o foco sobre como o entendimento da regulamentação de mercado pelos proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas do segmento de farmácias de manipulação influencia a gestão estratégica dessas empresas.

#### **4.2.2 Detalhamento da análise intra-caso – farmácia Gama**

Pode-se verificar a partir do modelo 02, que o entendimento da regulamentação de mercado por parte da proprietária-dirigente da farmácia Gama desempenhou um papel relevante na condução de suas atividades.

Utilizando-se o léxico distintivo da gestão estratégica apresentado no quadro 03, pode-se destacar inicialmente a iniciativa pretendida por Ana, quando esta se associa a uma pessoa especializada em manipulação alopática para suprir sua falta de conhecimento na área. É relevante destacar que apesar de Ana e Armando terem constituído uma sociedade, todo o capital investido partiu de Ana, o que demonstra, ainda que intuitivamente, sua visão de que para chegar a uma situação de futuro desejada (FILION, 1999), ela necessitaria complementar suas habilidades com alguém que trouxesse conhecimento de técnico e legal, e não de um sócio investidor.

Em um segundo momento é possível identificar a utilização de recursos para melhorar o desempenho da empresa quando ocorre o direcionamento dos esforços da farmácia Gama para o nicho de produtos homeopáticos. Entende-se que esta foi uma maneira de otimizar os recursos da empresa para tentar compensar a perda de receita resultante da parada, devido à imposição regulatória, da fabricação de alguns produtos como por exemplo hormônios.

Também referente à utilização de recursos, encontramos de maneira muito forte a criatividade e a capacidade fazer com o que estiver à mão, conceito descrito como “bricolagem” de Lévis-Strauss (1967 apud BAKER; NELSON, 2005).

#### 4.2.2.1 Análise com os conjuntos de fatos 1, 2, 3 e 4

Percebe-se nos conjuntos de fatos 1, 2, 3 e 4, a importância do sistema de relações como apoio ao processo visionário de Ana. Nos conjuntos 1 e 2 verifica-se que foi através de suas relações secundárias (FILION, 1998) que ela encontrou uma pessoa com conhecimentos complementares aos seus para montar a sua própria empresa. Pode-se observar que o interesse de Ana na sociedade, se desenvolveu pelo conhecimento técnico que Armando poderia oferecer, posto que, todo o capital investido foi levantado por ela através de recursos próprios. Conforme o trecho da entrevista a seguir:

“...na verdade eu encontrei, reencontrei um amigo de faculdade, que é o Armando, eu não conhecia esse amigo muito bem, mas eu conhecia de vista e eu sabia que ele tinha toda a parte de manipulação porque ele tinha ido para essa vertente logo que terminou a faculdade, o que na verdade não tinha terminado..., depois que eu descobri, enfim... E eu achei uma boa associação porque eu sabia tudo de homeopatia, mas não sabia de manipulação, então, nos juntamos, mas ele falou: Olha, não tenho dinheiro... Falei assim: Olha, eu tenho o que eu recebi da minha rescisão (da Philippe de Lyon) e o dinheiro do IBEHE quando eu sair... na rescisão... é o dinheiro que eu vou sair.’ Então, a gente vai começar...” (Ana)

Dessa maneira Ana, ao se associar a Armando, pôde transformar em realidade a imagem que havia projetado anteriormente e tentar realizar sua visão:

Até o momento que eu falei assim: Espera aí, na Phillippe de Lyon eu fazia tudo e não fui reconhecida. No IBEHE, eu faço tudo e, muitas vezes, como eu tinha partes no lucro eles faziam um monte de conta para nunca dar lucro. Aí falei assim: Mas, trabalho, trabalho e nunca dá lucro... Falei assim: Então, vou fazer a minha porque quem sabe para mim eu vou saber fazer! Assim, eu já fazia para a Phillippe de Lyon, já fazia para o IBEHE, agora vou fazer para a minha. E aí eu fui fazer...” (Ana)

Sete anos depois da inauguração da farmácia Gama e já com uma filial, Ana decide desfazer a sociedade ao tomar conhecimentos de uma série de irregularidades administrativas cometidas por Armando. Ela decide que ficaria com a Matriz e ele com a filial. Ao descobrir também, durante o processo de separação das empresas, que Armando estava infringindo normas regulatórias, ela decide acelerar a separação e entra com um mandato de segurança

contra Armando. No seu entendimento, esse procedimento de seu ex-sócio infringindo a regulamentação, é interpretado como um risco para ela e para sua empresa.

“Lá não tinha controlado, só aqui, lá a gente não tinha entrado com inspeção para controlado... Me liga a cliente ‘Ah, eu estou tentando achar o Armando porque eu queria cápsula incolor e ele fez colorida e tal...’ Eu falei assim ‘Me passa o que a Senhora precisa que eu remanipulo para a Senhora, mando buscar, enfim... xis, eu resolvo o que precisa resolver, embora estejamos em processo de separação das empresas, mas o nome farmácia Gama está aí e eu resolvo o que tiver que resolver’. A hora que a mulher me fala *Anfepramona* 60 mg (produto psicotrópico controlado), sei lá quantas mg... eu pus na espera... calma, calma, calma... Liguei para o advogado ‘Pelo amor de Deus, eu vou ser presa.’” (Ana)

“O CNPJ principal era meu, quem tinha licença especial era eu. A Vigilância podia achar que era eu que estava dando controlado para ele e eu não estava. Mas lá estava o quê? Farmácia Gama, entendeu? Me deu um acesso que eu fiquei louca. Entrei com advogado, com mandato de segurança, com não-sei-que-lá...” (Ana)

Como já havia adquirido o conhecimento necessário em manipulação alopática, Ana decide que não vai mais ter sócio. Esta decisão pode ser compreendida e validada pela afirmação de Fillion (1998), de que é a partir do seu sistema de relações que se formam os valores do indivíduo, os quais servirão de base para suas experiências e visão de mundo entre outras coisas. Neste caso sua experiência anterior não valida à participação em sociedades.

Nos conjuntos de fatos 3 e 4 encontramos novamente Ana utilizando seu sistema de relações, entretanto, sua utilização foi feita no sentido de direcionar a atuação da farmácia Gama para o segmento de homeopatia, direcionando sua atuação nesse nicho de mercado. Nesse momento da vida da empresa estava ocorrendo uma redução de participação no mercado devido a algumas exigências regulatórias que restringiram a manipulação de alguns produtos. Conforme afirma Cristina:

Mas a gente já deixou de fazer algumas coisas sim. Ela até na outra farmácia até tinha preparado cabine para trabalhar com hormônio, mas é muita burocracia, eles nem foram fazer a visitação. Aí ela desistiu, ela falou “Ah, não vou trabalhar com hormônio não.” A gente também não trabalha com antibiótico de uso oral, que é muito mais burocracia do que a gente já tem.” (Cristina)

Além das restrições à manipulação de determinados produtos, por imposição da ANVISA, a publicação de uma série de normas regulatórias aumentaram também às exigências de investimento em novos equipamentos, instalações e novos procedimentos técnicos que aumentaram sensivelmente o custo fixo mensal, reduzindo as margens de lucro e levando a uma necessidade de aumento nas vendas.

“Mas acho que ela é cruel com o mercado porque não dá chance muitas vezes, por exemplo, de uma farmácia pequena, ela tem o mesmo custo de adaptação, de implementação, a mesma coisa que uma farmácia enorme, por exemplo. E isso não é... não vou falar justo, mas... uma farmácia pequena tem muito mais dificuldade de se manter no mercado, por exemplo, do que uma grande que é praticamente uma indústria, por exemplo, entendeu? E eu tenho que ter a mesma... os mesmos cuidados, as mesmas... processos que uma empresa que tem 90 funcionários, que teria 5, 10 só para cuidar disso.” (Ana)

No trecho da entrevista a seguir encontramos o depoimento de Cristina a respeito do uso do sistema de relações de Ana para contornar as restrições regulatórias e ampliar seu mercado:

“E principalmente, eu não sei se é porque ela é mestre em homeopatia, ela é apaixonada por homeopatia, eu percebo que ela foca muito principalmente nos médicos homeopatas. Ela tem essa..., não sei se é porque ela tem esse domínio, ou ela gosta, ela se dá muito bem, enfim, ela entende muito. Eu percebo assim que o foco dela, nem sei se ela percebe isso, mas eu sinto que ela busca principalmente, mesmo dentro de outras especialidade médicas, por exemplo cardiologia, dermatologia, o que for, ela sempre foca a homeopatia, eu percebo, isso é uma visão minha, por conta desse domínio que ela tem. Acho que ela foca muito essa parte da homeopatia.” (Cristina)

Apesar das novas regulamentações trazerem o aumento dos custos fixos e restrições à venda de determinados produtos, podemos encontrar no depoimento de Ana e Cristina o entendimento que essa é uma condição ambiental, que a empresa deve se adaptar e que as regulamentações nivelam o mercado por cima sendo, portanto, necessárias:

“Eu acho que por cima por você ter que sempre se adaptar a ela (regulamentação) e ter que sempre implementar mudanças e processos que antes você não fazia, por exemplo. Então, eu acho que ela (regulamentação) nivela por cima.” (Ana)

“Você vai tendo que se adaptar continuamente a elas (regulamentações) e isso envolve gasto, envolve mudança, isso envolve até desgaste emocional, tudo aquilo que fazia desse jeito, então, agora esquece... agora vamos fazer desse outro jeito.” (Ana)

“Porque tudo você faz movido pela Vigilância, o que a Vigilância pede, o que a Vigilância quer ou não. Então para mim é um fantasma sim. Eu acredito que para a Andrea também. Porque tudo tem que estar dentro, a gente tem que fazer tudo, desde o atendimento até a dispensação de fórmula, tudo tem de estar de acordo, rótulo, receita, matéria-prima, especificação, tudo tem de estar do que a Vigilância Sanitária exige.” (Cristina)

#### **4.2.2.2 Análise com os conjuntos de fatos 1 e 5**

Com relação aos conjuntos de fatos 1 e 5, pode-se notar a habilidade de Ana para explorar as oportunidades apesar das limitações de recursos. Essas capacidades de criatividade, improvisação, utilização de suas habilidades sociais e ativação de sua rede de relacionamentos, são encontradas, conforme Baker e Nelson (2005) em empresas envolvidas na “bricolagem”, que são aquelas que normalmente criam algo do nada. Essa capacidade parece estar intimamente ligada à personalidade de Ana e se apresenta desde cedo na sua trajetória de vida para contornar a restrição de recursos:

“Eu tinha facilidade de entender e transcrever para os amigos da sala, então, eu comecei a dar aula também, particular, para os amigos da sala e normalmente era na hora do almoço porque eu já almoçava na casa dos colegas. Então, eu dava aula particular. Recebia pela aula e já almoçava, olha que coisa básica...” (Ana)

Também verificamos essa capacidade no período de montagem da farmácia Gama, quando, com escassos recursos, Ana conseguiu atender às exigências sanitárias e mesmo assim abrir a empresa:

“Com esses 15 mil, para você ter uma ideia, o primeiro balcão da farmácia foi achado no lixo, eu reformei. As prateleiras, eu achava a porta velha, eu cortava, pintava, enfim... eu fiz a farmácia... você não tem noção. Sabe o que aquele cara faz do lixo lá (citação ao documentário Lixo Extraordinário de Vick Muniz)... aquelas obras de arte?” (Ana)

Cabe destacar, entretanto, conforme as palavras de Ana, que na época da inauguração da empresa as normas regulatórias eram mais simples o que possibilitou, em grande parte, a abertura da empresa.

“...aqueles R\$ 15.000, que hoje seriam R\$ 300.000, para você abrir uma farmácia de manipulação, no mínimo...” (Ana)

Encontra-se no conjunto de fatos 5, posteriormente, a mesma disposição quando Ana participa ativamente de reforma de sua farmácia na época que foi obrigada a mudar para entregar o imóvel alugado. Conforme ela descreve:

“Sede própria era uma coisa que há dois anos eu pus na cabeça que tinha que acontecer e aconteceu. Cada armário, cada coisa que eu fiz, eu pensei, eu estruturei e eu executei muitas vezes. Por que se não for daquele jeito que eu quero aquele armário, eu não fico feliz, sabe? Aí, se eu não enfiar a mãozinha, a patinha, não sossego.” (Ana)

#### **4.2.2.3 Análise com os conjuntos de fatos 2, 3 e 5**

Os conjuntos de fatos 2, 3 e 5 mostram uma necessidade de descentralização das responsabilidades, o que passa a acontecer na farmácia Gama a partir do momento que Ana se encontra sozinha na gestão da empresa, após o rompimento com Armando. Na divisão de tarefas inicial, ela ficara responsável pelos laboratórios e pelo atendimento (balcão). E ele, pelo escritório, pagamento de compras, pedidos, parte documental, etc. Com a saída de Armando, ocorre um início de descentralização das tarefas, o que contraria aquilo que normalmente descrito na literatura (FILION, 1999; LEONE, 1999; LIMA 2001; LIMA 2010), que indica que as pequenas organizações costumam ser caracterizadas pela gestão centralizada.



“Bom, como agora sou só eu, agora tenho que me organizar em pagamento de contas, em pedidos, em POPs (Procedimentos Operacionais Padrão), em treinamento da galera, em... e eu vou dividindo com os meus funcionários funções que eu acho que eles têm como fazer...” (Ana)

“...saí um pouco mais do laboratório para conseguir fazer o resto, cuidar dos papéis.” (Ana)

“Cristina é responsável pelos laboratórios, qualquer problema que tenha lá que você não consiga resolver, você me passa, se não você está autorizada a resolver do jeito que você achar que tem que resolver.” (Ana)

#### **4.2.2.4 Análise com os conjuntos de fatos 3 e 4**

Apesar de não se encontrar nos depoimentos de Ana uma postura ostensivamente contrária às regulamentações vigentes, talvez com a exceção feita a impossibilidade do farmacêutico de indicar produtos cosméticos devido à sua formação técnica:

“Se eu passar um creme hidratante para o indivíduo e encher ele de bolotinha, eu sou responsável por isso, e eu vou pagar o tratamento dele e eu vou me responsabilizar por tudo o que acontecer com ele. Mas a legislação me impede de fazer isso.” (Ana)

“Sem dúvida, ela te cerceia (a regulamentação). Ela te limita. Antes de qualquer coisa, você tem que pensar ‘Posso?’ Então, você estudou igual a um condenado para você perguntar se pode?” (Ana)

É possível identificar seu desconforto com a falta de padronização dos procedimentos de fiscalização. Essa situação, que pode ser entendida como um fator incontrolável situado no ambiente externo da empresa, acaba por levar a um direcionamento constantes das iniciativas da empresa ao atendimento de solicitações específicas e não previsíveis. Conforme seu depoimento:

“Então, assim, acho que um problema da regulamentação é a interpretação”. (Ana)

“Umás coisas que sabe assim, de repente: - Então, essa tomada não pode estar aqui. - Aonde está escrito que ela não pode estar aqui? - Não pode estar aqui! Tira a tomada daqui! Aí depois de um tempo ela volta: - Mas, aqui não deveria ter uma tomada?”

Então... lembra que a gente fechou. Ela tinha aí... -Mas agora manda por de novo. Abre, põe a tomada. Ahhh, a interpretação...” (Ana)

“A interpretação deles é muito pessoal. Então, dependendo de quem te fiscaliza você tem uma interpretação da lei que pode variar de 0 a 100 fácil...” (Ana)

### **4.3 Caso 3: Farmácia Alfa**

#### **4.3.1 Histórico**

A farmácia Alfa foi inaugurada em 1995 por três farmacêuticas; Taís, Mônica e Eulália, que se conheceram na época em que trabalhavam na farmácia de manipulação “Mistral” (nome fictício), empresa que atuava na área de produtos estéreis. A farmácia Alfa, cujas sócias tomaram como modelo de inspiração a “Mistral”, é uma empresa especializada na área de produtos estéreis, o que engloba principalmente produtos injetáveis. Também são produzidos na empresa colírios, soluções e pomadas oftálmicas ou ainda, produtos tópicos (cremes e pomadas) que necessitem ser embalados na forma estéril.

A idéia de abrir uma empresa especializada em produtos estéreis partiu de Taís, que desejava sair da empresa “Mistral” para ter o seu próprio negócio. Inicialmente ela convidou Eulália para lhe acompanhar na sociedade e, esta por sua vez convidou Mônica. Um ano após a inauguração, em 1996, devido a divergências sobre a condução da empresa, Eulália deixou a sociedade vendendo sua parte para Taís e Mônica.

##### **4.3.1.1 Taís**

Taís nasceu (1958) e foi criada na periferia da zona leste da cidade de São Paulo, sempre estudou em escolas públicas. Seu pai exercia a profissão de barbeiro e sempre direcionou seus esforços para que todos os filhos tivessem condições de estudar e chegar à faculdade. O sonho de seu pai era fazer faculdade de medicina, como não pôde realizá-lo sempre manifestou o desejo que os filhos seguissem a carreira de médico. Taís tem três irmãos, todos fizeram faculdade, mas apenas uma irmã realizou o sonho de seu pai e cursou medicina.

Taís considera que foi influenciada na escolha da profissão por um dos tios, oito anos mais velho que ela que fez faculdade de farmácia USP. Ela entrou na USP em 1977 e se

formou em 1982, após parar o curso por um ano e meio para poder cuidar do seu filho que nasceu durante o período que cursava a faculdade.

Três meses após entrar na faculdade, Taís começou a estagiar no Instituto de Medicina Tropical do Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo. Não considerou muito proveitosa a experiência e assim que teve oportunidade foi trabalhar em uma farmácia de manipulação inaugurada em 1975 na cidade de São Paulo por empresários argentinos. Estes empresários estavam investindo no segmento de produção de medicamentos manipulados para atender a demanda de pacientes ambulatoriais, o que exigia produtos estéreis e era novidade no Brasil à época, porém uma prática já existente na Argentina. Sua passagem por esta farmácia foi rápida e devido ao baixo salário migrou para a indústria quando surgiu a primeira oportunidade. Cabe destacar que, apesar da brevidade de tempo, esta experiência acrescentou um importante contato na sua rede de relacionamentos, além de proporcionar conhecimento técnico na área.

Ainda no ano de 1977, Taís começou a trabalhar na indústria farmacêutica multinacional especializada em produtos oftálmicos Alcon. Trabalhou no departamento de controle de qualidade até 1978, quando se transferiu para a indústria química Drew, para atuar também no controle de qualidade. Permaneceu nesta empresa até seu fechamento em 1981.

Volta para trabalhar em 1982 na área de produção alopática da farmácia de manipulação Mistral, de onde havia saído após breve passagem em 1977. Permaneceu até 1986 e desse novo período se recorda de uma quase ausência de regulamentação e destaca que aprendeu ali “o que era certo e o que era errado”. Foi no ano de 1982 que Taís também concluiu o curso de farmácia-bioquímica na USP.

Em 1987 retorna para a Alcon para trabalhar em um novo setor, de produção de lotes pilotos, tendo ajudado na sua implantação. Em 1990 um amigo farmacêutico a convidou para voltar para a Mistral para trabalhar na área de vendas. Devido à pequena distância de sua casa em contraste com a Alcon, e a possibilidade de ter uma rotina que a permitisse ficar mais próxima do filho decidiu mudar.

O salário proposto era mais baixo, mas havia a possibilidade de aumentar os ganhos com as comissões de venda. Munida da certeza que iria ter sucesso na área comercial optou pela mudança. Segundo ela, teve uma remuneração bastante vantajosa nessa época e conseguiu fazer uma boa reserva financeira. Em 1992 os donos originais venderam a farmácia para outro empresário.

Segundo Taís, o novo proprietário não respeitava alguns princípios que considerava importantes, o que acabou por deixá-la descontente com os rumos que a empresa estava tomando. Esse período também abrangeu um momento delicado em sua vida pessoal, pois teve de combinar o trabalho com os cuidados à saúde de seu pai, que estava doente em fase terminal e ficou hospedado em sua casa. Após o falecimento deste em 1995, decidiu dar um novo rumo a sua vida profissional e, já com a intenção de montar sua própria farmácia, tirou férias para viajar com sua mãe para na volta sair da Mistral.

#### **4.3.1.2 Mônica**

Mônica nasceu em 1968, no interior do estado de São Paulo na região de Jundiaí, local aonde cresceu e estudou. Entrou na Universidade de São Paulo em 1987 para cursar farmácia-bioquímica no período integral. Mudou-se para a capital paulista para poder acompanhar o curso vindo morar inicialmente no Conjunto Residencial da Universidade de São Paulo (CRUSP).

Por ter ingressado na faculdade no período integral, era obrigada a passar de manhã até o final da tarde dentro do campus da USP na zona oeste da cidade de São Paulo. Dessa maneira pôde dedicar tempo a várias atividades acadêmicas extras curso. No campo esportivo, Mônica jogou basquete e xadrez pelas equipes da faculdade e no campo da pesquisa pôde realizar estágios de iniciação científica.

Formou-se no final de 1991 e foi trabalhar na indústria de insumos alimentícios Philip Leiner, na qual atuou na área de especificações técnicas de gelatinas. Adquiriu experiência em pesquisa e desenvolvimento e marketing técnico nesse período. Em 1993 mudou para uma indústria de cosméticos para a área de pesquisa e desenvolvimento de formulações. Nessa empresa ficou por pouco tempo, cerca de seis meses.

Após essa experiência começou a trabalhar na farmácia Mistral em 1994, no desenvolvimento de fórmulas injetáveis, principalmente voltadas à aplicação estética. Na farmácia Mistral Mônica conheceu Eulália e Taís, que trabalhavam em áreas diferentes da sua. Segundo Mônica, a idéia de montar seu próprio negócio surgiu do descontentamento com o ambiente de trabalho que ela encontrava na empresa, somado à constatação que, juntas, elas sabiam produzir e vender produtos estéreis. Dessa maneira, em 1995, ela saiu da farmácia Mistral para montar a farmácia Alfa juntamente com suas novas sócias.

#### 4.3.1.3 A farmácia Alfa

A idéia inicial de montar a farmácia Alfa partiu da sócia Taís que após o falecimento do seu pai resolveu por em prática o plano de ter a sua própria farmácia de manipulação de produtos estéreis. Sua idéia inicial era de montar a farmácia com mais uma sócia, a princípio a farmacêutica Eulália, que também trabalhava na Mistral. Antes de sair de férias para viajar com sua mãe pela Europa para, nas suas palavras, espairecer após um período difícil para ambas, ela conversou com Eulália expondo sua idéia de montar a nova empresa e convidando-a para ser sua sócia. Ao retornar das férias e retomar o assunto, ficou surpresa com a informação de Eulália que também havia convidado Mônica para participar da sociedade. Apesar de surpreendida com a notícia, não considerou que isso fosse um empecilho e seguiu adiante com o projeto.

Na primeira reunião entre as três Taís expôs sua idéia: “montar uma farmácia de manipulação para atender o segmento de medicina estética”. Sua visão era de fazer algo diferente da maioria das farmácias, para que não precisasse disputar a prescrição dos médicos. A partir daí o processo de inauguração foi muito rápido. Montada em um imóvel alugado, a farmácia Alfa começou a funcionar em junho de 1995 com cada uma tendo um terço da participação societária.

A farmácia Alfa começou a funcionar inicialmente sem empregados, apenas com as três sócias na operação e com a certeza de Taís em mente de que ela possuía uma carteira de clientes e assim que tivessem os produtos já poderiam vender. Ela sabia inclusive a época e a quantidade que os clientes compravam. Dessa maneira quando os primeiros produtos ficaram prontos, e como a regulamentação do segmento era mais simples naquela época, pois ainda não contava com a Resolução da ANVISA 33/2000, as sócias começaram a ligar para os médicos de clínicas de estética e iniciaram as vendas. Com o início das vendas a primeira funcionária foi contratada após um mês e depois de três meses, além das três sócias contavam com mais três funcionários e assim permaneceram por dois anos.

Em 1996, Taís conversou com Mônica sobre o comportamento de Eulália na empresa. Ela não estava de acordo com algumas decisões de Eulália e disse que gostaria de comprar a parte dela. Propôs que Mônica também comprasse e dessa maneira as duas poderiam manter a divisão societária de 50% para cada uma. Eulália concordou em vender sua parte e a empresa ficou com apenas duas sócias.

A partir de 1997 as vendas começaram a crescer e aos poucos o espaço disponível foi ficando insuficiente para todas as demandas. Além da medicina estética a farmácia Alfa iniciou a produção de vacinas autoimunes para clínicas de alergologia e para alguns hospitais. O segmento hospitalar se mostrava promissor, mas restrições como espaço para estocagem de produtos importados, falta de salas para controle de qualidade limitavam o crescimento e a possibilidade de diversificar o mix de produtos oferecidos ao mercado.

As duas sócias tomaram a decisão de mudar para um imóvel maior e investir em equipamentos e na infraestrutura. Através de um misto de capital próprio e financiamento bancário viabilizaram a mudança, entre os anos de 2001 e 2002, para um imóvel alugado de maior porte localizado no bairro do Klabin na zona sul de São Paulo. A decisão de ampliar o espaço se mostrou acertada, a entrada no mercado hospitalar, que não havia sido inicialmente planejada nem intencional, começou a crescer superando a medicina estética e atualmente representa a maior parte do faturamento da empresa. A entrada no segmento hospitalar se deu através da solicitação do setor de compras de um hospital, que ligou consultando a farmácia Alfa sobre a possibilidade desta envasar de maneira estéril e em volumes reduzidos alguns medicamentos que utilizavam. De maneira intuitiva elas passaram a explorar essa possibilidade de oferecer envase de produtos estéreis em pequenos volumes e foram aumentando seu faturamento.

Conforme descrito anteriormente no histórico da farmácia Beta, no ano de 2000 foi publicada a regulamentação considerada um marco inicial na regulamentação de farmácias de manipulação. Essa regulamentação começou a ser articulada no final da década de 1990 por iniciativa da ANVISA, em um movimento pela maior regulamentação da área de farmácias de manipulação que, segundo a própria Taís, era carente de regulamentação quando ela começou a trabalhar na área em 1990.

Contando com a ajuda de um ex-colega de turma de Taís na USP, que havia sido presidente de Conselho Regional de Farmácia de São Paulo (CRF-SP), a farmácia Alfa participou, em conjunto com outras farmácias de manipulação associadas na época à Associação Nacional de Farmácias de Manipulação (ANFARMAG), da elaboração de sugestões para a elaboração da nova norma que viria a ser publicada. O uso de sua rede de relações contato possibilitou à Taís e Mônica anteciparem algumas das exigências que viriam a ser publicadas e já deixar a farmácia preparada para a nova regulamentação. Além de receberem continuamente informações importantes sobre as tendências futuras na regulamentação sanitária e dicas para futuros investimentos em equipamentos.

A partir de 1992 o investimento nas novas instalações produz o resultado esperado e a farmácia Alfa pôde atender a demanda hospitalar e manter um crescimento sustentado das vendas. Calcadas na visão que sempre precisam fazer o diferente, determinam que uma das sócias deve necessariamente estar pensando sempre no “novo”. Caso o contrário devido à constante evolução do mercado as outras empresas acabam se igualando e oferecendo os mesmos produtos.

No início da farmácia Alfa as sócias dividiam todas as tarefas igualmente. Em um sistema de rodízio todas faziam de tudo. Após a saída de Eulália e com o crescimento da empresa começaram a delegar mais as tarefas e a divisão destas foi acontecendo naturalmente, de acordo com o perfil de cada uma. Taís assumiu principalmente as funções administrativas e Mônica, com perfil mais técnico, assumiu as funções de pesquisa e qualidade. Taís de maneira enfática afirma que buscar inovações é a principal função de Mônica na empresa.

A regulamentação sanitária obriga uma farmácia de manipulação a documentar todos os seus procedimentos ligados à produção de medicamentos. Estes documentos são chamados de Procedimento Operacional Padrão (POP). A manutenção desta rotina administrativa complexa levou, segundo ambas as sócias, a um processo de delegar as funções aos funcionários e a prática de documentar todas as rotinas e processos na empresa. Esta realidade encontrada na farmácia Alfa não coaduna com algumas das características das pequenas organizações encontradas na literatura (LEONE, 1999), tais com, como possuir um sistema de informações simples, escassa documentação formal e falta de dados quantitativos.

As decisões na farmácia Alfa são centralizadas nas proprietárias, que devem dizer sempre a última palavra, apesar de cada uma ter autonomia de decisão nas suas tarefas, todas as decisões que consideram estratégicas, como lançar um novo produto ou fazer um novo investimento, devem ser tomadas em consenso.

Tanto Mônica quanto Taís, destacam a importância da regulamentação para o setor de manipulação. Elas acham que a regulamentação precisa existir, entretanto destacam que algumas vezes a ANVISA interfere em certos procedimentos por ignorar o assunto. Algumas exigências feitas por este órgão foram feitas sem se preocupar se já existiam condições técnicas do mercado em atendê-las. Por exemplo, a exigência de laudos de controle de qualidade externo sem empresas capacitadas a prestar o serviço no Brasil.

A farmácia Alfa já deixou de entrar em vários mercados por causa da regulamentação, a solução para conviver com esse engessamento encontrado pelas sócias é buscar sempre novos produtos e novas aplicações para levar ao mercado. Sendo inclusive esta a função de

Mônica na divisão das tarefas de gestão da farmácia, estar em constante busca de inovações que possam ser oferecidas ao mercado, dentro da regulamentação existente. Além da busca constante de soluções técnicas a farmácia Alfa conta também com a parceria de longa data com uma advogada especializada em assuntos relacionados à vigilância sanitária.

Da mesma que já deixou de entrar em um novo mercado, ou lançar um novo produto devido à regulamentação, a farmácia Alfa também abandonou a produção de produtos devido a novas exigências publicadas pela ANVISA. As vacinas autoimunes, um dos primeiros produtos a serem vendidos pela empresa, pararam de ser comercializadas devido ao alto investimento necessário em equipamentos e instalações para adequar a empresa às novas regras impostas pela ANVISA através da RDC 67 de 2007.

Em relação à regulamentação que atualmente prevalece no segmento de farmácias de manipulação, Taís e Mônica destacam que ela é adequada, até porque, no segmento de farmácias estéreis, grande parte do que está na norma foi proposto, ou veio dos grupos de discussão destas com a ANIVSA. Entretanto apesar da regulamentação ser considerada boa, a fiscalização é considerada falha. A interpretação pode variar de um fiscal para outro, dessa maneira quando muda o fiscal responsável pela farmácia, muda a interpretação da regra. Como exemplo apontam a situação de já terem sido proibidas de manipular um produto, que com a troca do fiscal pôde novamente ser manipulado sem que a resolução em vigor tivesse sido alterada.

Ambas consideram que os fiscais são muitas vezes mal treinados, além de destacar que o efetivo é pequeno para atender a quantidade de empresas do segmento e com o aumento da complexidade das regulamentações alegam que o próprio fiscal não sabe lhes fiscalizar. Essa situação gera uma preocupação constante em relação à regulamentação dentro da empresa, devido à incerteza sobre o esperar nas fiscalizações futuras. Normalmente para atender a fiscalização a sócia que se encarrega dessa tarefa é a Mônica, descrita como mais política e tolerante.

Com o constante e sustentado crescimento nas vendas, baseadas para o segmento hospitalar, a empresa atingiu em 2011 um faturamento bruto superior ao teto do Imposto Simples Federal, que é uma forma especial de tributação que a Receita Federal criou para beneficiar micro e pequenas empresas. O impacto dessa mudança de tributação sobre os resultados financeiros da farmácia Alfa foi bastante significativo, praticamente zerando os lucros neste ano fazendo-a trabalhar no ponto de equilíbrio.



Em 2012 com a elevação do teto do Imposto Simples Federal pelo governo federal, a farmácia novamente se enquadrou na alíquota limite e voltou a gozar dos benefícios de tributação simplificados e a apresentar lucro.

A partir de agora, conforme os procedimentos já adotados anteriormente, a influência do entendimento da regulamentação de mercado pelas proprietárias-dirigentes Taís e Mônica sobre a gestão estratégica de sua empresa, que se manifestou em vários momentos da história da farmácia Alfa, será apresentada no modelo 03 a seguir.

O modelo 03 foi desenvolvido a partir da análise dos dados empíricos e segundo a cronologia apresentada no apêndice K e nos formulários de síntese de contato apresentados nos apêndices C e D do final desta dissertação, em linha com o procedimento adotado para os estudos de caso anteriores das farmácias Beta e Gama.

Da mesma forma como realizado anteriormente, as entrevistas com Taís e Mônica, buscaram o registro principalmente de fatos que descrevessem o entendimento da regulamentação de mercado pelo seu proprietário-dirigente e como isso influenciou a gestão estratégica.

Modelo 3 – Alfa - Importantes influências do entendimento que têm os proprietários-dirigentes da regulamentação sobre a gestão estratégica

<p><b>FATOS 1</b></p> <p>Formação de competências e do processo visionário das empreendedoras, com o auxílio de suas redes de relações e aquisição de conhecimento técnico e experiência profissional necessária para montar sua própria empresa.</p>	<p><b>FATOS 2</b></p> <p>Ideia de criação da empresa, segundo uma visão compartilhada realista e clara compartilhada entre as sócias, ocorre a definição precisa do nicho de mercado em que a farmácia de manipulação alfa irá atuar. A regulamentação da época da inauguração era mais simples.</p>	<p><b>FATOS 3</b></p> <p>Aumento das exigências regulatórias para o setor. Consulta pública para elaboração do marco regulatório do setor de farmácias de manipulação. Uso da rede de relações das farmácias com produtos estéreis para propor regras para o segmento. Envio destas através de sua organização de classe para a ANVISA</p>	<p><b>FATOS 4</b></p> <p>Mudança de local. Investimento para diversificação da linha de produtos e direcionamento dos esforços para a inovação. Uso da rede de relações para tomar decisões a respeito de investimentos. Crescimento das vendas. Busca de novos nichos de mercado e busca de alternativas para fugir das restrições da regulamentação.</p>	<p><b>FATOS 5</b></p> <p>Publicação de norma regulatória que aumentou as restrições no segmento de farmácias de manipulação. Aumento da burocracia e consolidação da necessidade de manter um sistema de informações formal atualizado. Saída mercados por imposição regulatória, impedimento de acesso a outros e dificuldades com os critérios de interpretação da fiscalização. Busca pela Inovação</p>
<p>Anterior à fundação da farmácia alfa.</p>	<p>Ano 1995</p>	<p>Anos 2000</p>	<p>Anos 2001/2002</p>	<p>Ano 2007, 2008, 2010, 2011</p>
<p><b>CONJUNTO DE FATOS</b></p> <p>Tais e Miriam adquirem experiência profissional na área de farmácias de manipulação. Tais passa por diversos setores de manipulação, inclusive com um período na área de venda na qual tem acesso a uma grande carteira de clientes. Mônica desenvolve um perfil mais técnico, ligado à área de desenvolvimento de produtos. Na empresa em que se conheceram nasce a ideia de montar sua própria farmácia de manipulação.</p>	<p><b>CONJUNTO DE FATOS</b></p> <p>Com uma ideia muito clara do que queriam e do que precisavam Mônica, Tais e Eulália montaram a farmácia alfa para atender um nicho de mercado específico. O conhecimento do mercado permitiu inaugurar com faturamento crescente. O conhecimento técnico adquirido anteriormente facilitou a assimilação das exigências regulatórias (mais simples naquela época) para a área de produtos estéreis e permitiu que o processo de abertura e venda fosse rápido. A sócia Eulália saiu da sociedade depois de um ano por divergências internas no modo de conduzir a empresa.</p>	<p><b>CONJUNTO DE FATOS</b></p> <p>As farmácias de manipulação de maneira geral e às de produtos estéreis em específico começaram a ser afetadas por uma maior regulamentação e fiscalização do segmento. Ao tomarem conhecimento da elaboração de um marco regulatório para o segmento, as farmácias que manipulavam produtos estéreis, que já possuíam padrões de qualidade mais avançados, se uniram para defender seus interesses e propor sugestões específicas para o setor. Essas sugestões compuseram o corpo de base técnico da regulamentação específica de produtos estéreis que seria publicada no ano de 2000.</p>	<p><b>CONJUNTO DE FATOS</b></p> <p>Com o espaço disponível no imóvel em que estavam localizadas restringindo seu crescimento e participação em novos mercados, e estimuladas por um amigo do seu círculo de relações que atuava como consultor, Tais e Mônica decidem mudar para um imóvel maior. Com a mudança investem em novos equipamentos e direcionam seus esforços para o mercado hospitalar, que não havia sido a princípio pretendido. Com a visão clara de que precisam fazer o diferente as sócias direcionam seus esforços para nichos de mercado nos quais possam atuar sem concorrência, ou contornar as restrições regulatórias.</p>	<p><b>CONJUNTO DE FATOS</b></p> <p>Com a publicação da RDC 67/2007 e outras normas subsequentes, são impostas novas regras sanitárias e restrições à livre atuação das farmácias. Uma proibição relevante foi a de manipular qualquer produto que já seja fabricado pela indústria farmacêutica. A farmácia alfa abandona o segmento de vacinas, em parte motivada pelas novas regras. Outra característica da regulamentação que exige esforços e atenção das sócias é a falta de padronização dos processos de fiscalização. Por outro lado os procedimentos burocráticos exigidos pela ANVISA reforçam a formalização dos processos internos da farmácia e sua importância na contribuição para o processo de qualidade. Percepção da visão de que a inovação é a estratégia a ser perseguida para contornar as restrições regulatórias e fugir da concorrência.</p>
<p><b>ELEMENTOS DE DESTAQUE</b></p> <p>Experiência profissional, Nicho de mercado; Regulamentação; Visão, Rede de relações; Estratégia pretendida.</p>	<p><b>ELEMENTOS DE DESTAQUE</b></p> <p>Nicho de mercado; Visão, Visão compartilhada; Regulamentação.</p>	<p><b>ELEMENTOS DE DESTAQUE</b></p> <p>Regulamentação; Rede de relações; Inovação; Nicho de mercado; Organização de classe.</p>	<p><b>ELEMENTOS DE DESTAQUE</b></p> <p>Regulamentação; Inovação; Nicho de mercado; Rede de relações. Estratégias emergentes.</p>	<p><b>ELEMENTOS DE DESTAQUE</b></p> <p>Regulamentação; Burocracia; Inovação; Formalização dos processos; Inovação; Falta de padronização dos procedimentos de fiscalização.</p>

Repetindo o procedimento feito na análise dos dados da farmácia Beta e Gama, os conjuntos de fatos da farmácia Alfa destacados no modelo 03 são confirmados e detalhados no quadro 12 a seguir.

Quadro 12 – Farmácia Alfa - citações para fundamentar a análise dos dados

<b>Descrição dos Fatos</b>	<b>Citações que Confirmam e Detalham os Fatos</b>
<p><b><u>Conjunto de Fatos 1</u></b></p> <p><b>Elementos de destaque:</b></p> <p>Experiência profissional;            Nicho de mercado;            Regulamentação; Visão,            Rede de relações;            Estratégia pretendida.</p>	<p>“...depois disso eu fui para uma farmácia de manipulação que precisava de pessoas para desenvolvimento de fórmula injetáveis, ... também fiquei pouco tempo, fiquei em torno de 11 meses... então essa é minha experiência... dentro dessa farmácia que também já fazia, mas era voltado mais para a área de estética, e não para área hospitalar...” (Mônica)</p> <p>“apareceu a idéia da gente... eu e hoje atual minha sócia montarmos uma farmácia... e só... somente especializada na área de estéreis... A área de estéreis engloba para nós hoje principalmente tudo que é injetáveis, é ampolagem, injetáveis e... aí tem uma classificação muito vasta do que é um injetável, existem muitas formas né...” (Mônica)</p> <p>“Entrevistador: Você trabalhava já com sua sócia?            Mônica: Trabalhava, mas em área diferentes dentro da farmácia... Ela trabalhava mais na área de vendas... Eu trabalhava também um pouco na área de vendas e também na parte de desenvolvimento...” (Mônica)</p> <p>“Nessa época tinha uma terceira sócia, eram três pessoas que trabalhavam juntas.” (Mônica)</p> <p>“ A idéia nasceu... Sabe meio que revolta? Meio que revolta, assim? Eu sei fazer! Eu sei vender! Eu sei tudo! Por que eu não faço a minha? Por que eu não faço a minha?” (Mônica)</p> <p>“Acho que a ideia surgiu mais ou menos disso, você saber vender, você saber fazer, e aí por que não... por que não montar uma coisa nossa? Acho que foi por aí mesmo... a necessidade do mercado. Existia uma necessidade, existia uma demanda, né. Isso fez com que a gente pensasse em montar a farmácia.” (Mônica)</p> <p>“Sim, no fim sim, porque ela também fez USP, Ela também trabalhou em uma empresa, né, ela trabalhou bastante tempo em manipulação, então nessa parte é parecido, né, ela é uma pessoa que tem uma visão de empreendedorismo, ela tem a mesma filosofia de vida que eu tenho, esse respeito ao próximo, respeito aos seus funcionários, ou ao seu chefe, respeito ao próximo...” (Mônica)</p> <p>“Eu tive uma rápida passagem por manipulação. Ano? Ahhh, ainda no ano que eu entrei na faculdade (1977). Era uma farmácia montada por argentinos. No Brasil essa área ainda era novidade naquela época... Mas pagava muito mal... estava começando... e eu acabei</p>

	<p>mudando para a indústria. (Taís)</p> <p>“Eu voltei para a manipulação, mas aí eu voltei para cuidar da produção. Depois que a Drew fechou, faliu na verdade. Ano? Acho que foi em 1982... a Drew fechou em 1981... isso... acho que 1982, depois te confirmo. Mas aí eu quando eu saí da Drew eu entrei em contato com o pessoal que eu havia trabalhado... e aí foi uma coincidência, porque a farmacêutica deles tinha tirado licença maternidade. E eles precisavam de alguém para a produção... para olhar a produção. E aí eu fui. Eu fui e quando ela voltou eles perguntaram se eu queria continuar. E eu disse que sim...Aí eu trabalhei na produção... Uma loucura. Porque teoricamente eu entrava... meu horário era das oito às seis, mas meu horário... eu entrava às seis da manhã e saía às nove da noite. (Taís)</p> <p>“Regulamentação... olha, tinha... dos controlados, faltava muita matéria-prima, mas regulamentação, não tinha muita não, só dos controlados, mas faltava muita matéria-prima e como eles eram argentinos traziam algumas coisas de fora... Mas eu gostei de trabalhar lá, aprendi muito. O que era certo e o que era errado. Porque na produção você tem que conhecer a operação de perto. Para você comandar os funcionários tem que saber como faz...Tem que ter o pessoal nas mãos para saber o que estão fazendo”(Taís)</p> <p>“Um amigo farmacêutico me convidou para voltar para a Mistral (1990), mas aí para trabalhar na área de vendas. Era para ganhar menos, mas tinha a chance de ter uma rotina mais normal... que desse para ficar mais perto do meu filho. A Alcon era no Butantã, atrás da USP. A Mistral sempre foi ali na região da Paulista. E eu, depois que saí da periferia sempre morei ali pela região dos Jardins. O salário era mais baixo, mas tinha a possibilidade de aumentar os ganhos com a comissão. E eu fui.... Eu tinha certeza que eu ia me dar bem em vendas. Sabe quando você tem, assim, certeza... Eu nunca tinha vendido nada, mas eu achava que ia dar certo. Ninguém falou nada... quer dizer, o único que falou alguma coisa foi meu ex-marido... Falou: você está louca? Vai sair para ganhar menos... Eu nem dei bola, nunca precisei dele para pagar minhas contas. Eu fui... E eu ganhei muito dinheiro... muito dinheiro nessa época. Foi quando eu fiz o meu pé-de-meia.” (Taís)</p> <p>“Nessa época meu pai ficou doente... muito doente... e ele escolheu ficar o final... a fase terminal na minha casa... Dos quatro filhos ele que pediu para ficar lá em casa... Mas como eu disse... a farmácia tinha sido vendida, e o novo proprietário... tem coisas que eu acho que não se deve fazer. Tinha coisas que eu não concordava. Então, um dia eu cheguei tarde, tinha trabalhado o dia inteiro, e fui tomar banho, no meio do banho tocou o telefone e era ele. Eu disse para minha mãe que não podia atender e que ligava depois... Ele falou para minha mãe que era urgente e que precisava comigo de qualquer jeito. Fui lá e disse que não podia falar e desliguei o telefone... Aí, meu pai que viu tudo... falou depois para mim: Filha, você precisa sair dessa empresa... isso está te fazendo mal... Mal sabia ele que eu já tinha tomado essa decisão..., mas não podia falar... falar para ele que só estava esperando ele... ele morrer para eu sair” (Taís)</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>“Depois que meu pai morreu eu peguei minha mãe, tirei férias, e fui viajar...as duas tinham que arejar a cabeça. Fui passear na Europa com ela. Então, antes de viajar eu cheguei para a Eulália e falei que ia tirar férias e que na volta ia sair da Mistral para montar uma minha. E se ela não queria ser minha sócia. Eu fui... quando voltei ela disse que tinha falado com a Mônica. Eu pensei... sem nem falar comigo... Mas... eu não conhecia muito a Mônica, mas eu acho que o universo conspira... tinha que ser... Eu queria sair e nem dei importância. (Taís)</p>
<p><b>Conjunto de Fatos 2</b></p> <p><b>Elementos de destaque:</b></p> <p>Nicho de mercado; Visão; Visão compartilhada; Regulamentação.</p>	<p>“Foi muito rápido, foi comprar os aparelhos, o nome não fui eu que escolhi isso não me interessava. Eu já sabia o que eu queria, plenamente... e... já tinha toda a clientela... Nós não ficamos fazendo reuniões, planejando, planejando... já tinha a ideia pronta... foi <i>vapt vupt</i>... e tá... Trabalhamos, montamos, fizemos isso, fizemos aquilo, fizemos o piso... na época como não tinha regulamentação fizemos os produtos que nós vamos vender, porque você podia estocar...na época....Vamos vender? Vamos. Vamos ligar para começar... eu tinha uma carteira... imensa... O primeiro médico que ligou já comprou...” (Taís)</p> <p>“Entrevistador: Se existisse a regulamentação já nessa época vocês não teriam conseguido fazer dessa maneira? Se tivesse a regulamentação que tem hoje... Teriam ou não? Taís: Sim... se, existisse a gente teria feito. Aliás, fomos nós que ajudamos a fazer essa nova regulamentação”. (Taís)</p> <p>“Nós começamos... nós começamos... só com as três sócias... depois de um mês nós tínhamos uma... uma funcionária... depois de dois meses nós tínhamos duas funcionárias... depois de uns 4 meses nós tínhamos 3 funcionários e ficamos assim durante uns dois anos. Aí que a gente começou a crescer. Então no começo... no primeiro mês nós éramos em três... no segundo mês nós éramos em quatro... A farmácia era bem diferente do que é hoje, né... no começo era bem isso... todo mundo fazia tudo.” (Mônica)</p> <p>“Nós nascemos querendo ser uma farmácia diferenciada. Só trabalhando na área estéril. Hoje até trabalho com uma parte da área dermatológica, mas é por necessidade hospitalar... como a gente já vende o estéril, a gente também vende essa área dermatológica.” (Mônica)</p> <p>“...quando nós começamos a outra casa, né... era metade dessa. Certas necessidades, certas exigências da vigilância não era igual essa. Não que a qualidade do produto fosse diferente. Por exemplo né... bom mas aí a farmácia começou a crescer... e no começo da farmácia... eu não trabalhava tanto com a área hospitalar...” (Mônica)</p> <p>“Começou... Foi um <i>boom</i>... nós vendendo... vendendo... Inclusive como as regras eram bem mais simples, eram regras de farmácia normal, então de manhã a gente manipulava, eu a Mônica, e a tarde eu vendia, ficava com a orelha vermelha, era tudo por telefone... Foi a farmácia Alfa que ensinou o médico a prescrever o medicamento... Na Mistral, que já fazia, não havia o compromisso do médico de fazer a receita. Aliás, nós éramos as chatas, né... Os médicos não estavam habituados a prescrever, nós falávamos doutor, isso é para sua segurança... para nossa segurança. Algumas pessoas não gostavam dessa nossa postura... Já</p>

	hoje em dia, faz parte. Você não vende se não tiver a receita.” (Taís)
<p><b>Conjunto de Fatos 3</b></p> <p><b>Elementos de destaque:</b></p> <p>Regulamentação;</p> <p>Rede de relações;</p> <p>Inovação; Nicho de mercado; Organização de classe</p>	<p>“Houve vários momentos críticos durante esses 18 anos... que é principalmente para uma farmácia de manipulação... mudanças constantes das legislações de saúde voltadas para farmácias de manipulação.” (Mônica)</p> <p>“Só que existe uma necessidade muito grande no mercado... e isso não é levado em consideração pela vigilância, né, eles mudam, mudam, mudam a... as leis para farmácia de manipulação e se a gente não está presente na hora dessa mudança... conversando... falando... a gente teria sido engolido. Porque eles não... é um setor que eles não entendem a necessidade desses pacientes, né, com esses... produtos estéreis.” (Mônica)</p> <p>“Eu acho que assim... hoje... hoje está bem tranquilo. Eu conheço a maioria destes meus concorrentes... a maioria dos donos destas farmácias... né... existe como todo bom mercado... existe pessoas confiáveis... pessoas que quando a gente tem algum problema, alguma resolução nova... ou acontece alguma coisa... a gente liga, conversa, fala... e existem pessoas de muito má índole... que não tem... que aí não tem conversa. São pessoas de má índole mesmo... que a gente até prefere não conversar. A gente sabe que está fazendo certinho... dentro da legislação. Mas tem pessoas muito idôneas sim no mercado.” (Mônica)</p> <p>“Tanto que quando a RDC 33 (RDC 33/2000 – marco regulatório publicado no ano de 2000) ela foi estava para ser feita, né, houve uma reunião de todas as farmácias de estéreis... porque a ANFARMAG que deveria aí estar apoiando e tal... eles nem estavam pensando em colocar uma anexo que regulamentava a área de estéreis... né... estéreis tem parenteral, tem oftálmico, tem muita coisa no Brasil... imagina... impossível num país que não tenha farmácia que produza... principalmente um parenteral. Alimentação parenteral e produtos parenterais. Isso é altamente necessário tanto que alguns hospitais têm isso. E bem aí o que acontece... nós nos reunimos... todo mundo... contratamos uma pessoa para ser o intermediador do grupo, para poder escrever tudo o que tinha que fazer... para nós montarmos de acordo com as necessidades de uma farmácia de estéril... montar as regras que foi... que foi pressionado... então a gente pediu aí sim nós pedimos auxílio à ANFARMAG para que nos ajudasse a levar tudo aquilo para a vigilância sanitária, né para que dentro da RDC 33 que estava em consulta na época...” (Mônica)</p> <p>“Na consulta pública já saísse o anexo de estéril. Então nós participamos de uma maneira muito forte na confecção do anexo... hoje é o anexo 4 da RDC... nós participamos de uma maneira muito forte na confecção desse anexo... dando sugestão... conversando com a vigilância sanitária e que hoje tá realmente regulamentado. Então existe sim um companheirismo com relação aos nossos concorrentes... principalmente porque nós somos pequenos... todos eles comparando com a indústria somos pequenos e fracos. Se você comparar com a indústria farmacêutica.” (Mônica)</p> <p>“Aliás, fomos nós que ajudamos a fazer essa nova regulamentação. Não na parte que diz respeito ao que você pode ou não manipular. Isso eu sou totalmente contra. Agora quanto às</p>

	<p>regras, eu acho que precisa existir. Teor... precisa existir microbiológico... sabe validação... é uma coisa que encarece? Encarece, mas precisa existir, para você dormir tranquilo.” (Taís)</p> <p>“Eu sou contra uma parte dessa regulamentação que nos tolhe de fazer os produtos, que a gente faria perfeitamente porque a ANVISA... tem umas regras que eles.... são pessoas que dificilmente... um dia... trabalhou dentro de um laboratório e sabe o que que é isso. Mas as regras, isso tem que ter” (Taís)</p>
<p><b>Conjunto de Fatos 4</b></p> <p><b>Elementos de destaque:</b></p> <p>Regulamentação;</p> <p>Inovação; Nicho de mercado; Rede de relações;</p> <p>Estratégias emergentes</p>	<p>“Então um dos pontos que foi decidido... que foi decisivo.... Então foi mudar a farmácia de lugar. Isso realmente... assim... Com uma mudança a gente gasta muito dinheiro... e tem que fazer empréstimo... A mesma coisa quando a gente montou... não sabia se ia conseguir pagar ou não, mas a gente meteu as caras e... viemos.” (Mônica)</p> <p>“O meu forte eram injetáveis principalmente na área de estética..., né eu comecei a trabalhar com uma área de estética muito forte no Brasil, que era uma demanda no Brasil... isso é uma demanda até hoje muito alta... mas com aquela estrutura que eu tinha eu não conseguia comportar hoje tudo que eu faço dentro da área hospitalar..., né... eu não tinha como. Eu não tinha lugar para estocar... eu não tinha lugar para... nada. Nossa sala de controle de qualidade era muito pequena. Não tinha como aumentar aquilo.” (Mônica)</p> <p>“Eu tenho um amigo... colega de turma, que já foi presidente do Conselho (Conselho Regional de Farmácia) que também é consultor, que sempre me ligava, dava umas dicas... Ele falava, ‘Taninha, agora eles vão mudar as regras, agora eles vão pedir isso... E ele dava umas dicas de novas oportunidades... dicas para investimento. E nós.... nós precisávamos de mais espaço, novos equipamentos. E onde nós estávamos era muito pequeno... aí a gente mudou.. A gente mudou sem saber se ia poder abrir ou não, a vigilância tinha que aprovar...” (Taís)</p> <p>“Acho que uma mudança que teve foi quando a gente assim... começou na área hospitalar, quando a gente começou a fazer alguns produtos da área hospitalar, a gente não tinha ideia... do tamanho da necessidade dos hospitais... para uma farmácia que faça os medicamentos direcionados para hospital que a indústria hoje não faz. Nós não tínhamos ideia... E isso fez com que a gente voltasse os olhos para a área hospitalar. Para o mercado hospitalar, a gente não tinha ideia, quando a gente começou... entrou de fato e viu isso...” (Mônica)</p> <p>“Após a mudança começamos a investir em novas áreas... novos processos de trabalho... foi difícil implementar. Precisávamos de funcionários que fizessem mais de uma atividade. Isso aqui no começo parecia enorme... sobrava espaço. A pessoa tinha que se virar nos trinta para fazer tudo.... e para poder entrar em novos segmentos, fazer novos produtos... não dava para já ir contratado... tinha que esperar começar a vender.” (Taís)</p> <p>E hoje, você viu... já estamos começando a ficar apertadas... com o crescimento dos produtos hospitalares, do envase de produtos estéreis para hospitais fomos crescendo. Hoje é o principal negócio da empresa. (Taís)</p>

	<p>“... a criatividade nesse mercado é fundamental para que a gente consiga se sobressair, né? Então por exemplo: A pessoa muitas vezes liga para mim pedindo um produto que aí eu falo... ó... eu tô com o produto aqui, mas eu perco eu gasto... então eu acabo desenvolvendo uma forma farmacêutica diferenciada, uma embalagem, coloco numa embalagem diferenciada.” (Mônica)</p> <p>“Então dentro do que me sobra eu tenho que criar... né... e talvez até mesmo a dificuldade de criar num ambiente tão espremido... por exemplo... eu tenho que me respaldar sempre numa farmacopeia... né... numa literatura científica, numa farmacopeia, então assim... eu não posso sair fazendo qualquer coisa.” Mônica)</p> <p>“O que acontece é que para o hospital vem um pedido, não é receita, mas também tem visita, tem também. Sim, sim... É que é qualificação... Hoje para vender para um hospital, para uma clínica... da mesma forma que eu qualifico o meu fornecedor... eles têm que qualificar os fornecedores deles. Então hoje, por exemplo eu atendo desde um Einstein... até uma prefeitura... um estado... um hospital pequenininho lá do Amazonas, né... eu tenho condições de atender. E isso me exige... Têm pessoas que tem exigências maiores, alguns menores, apesar tá meio regulamentado essa área deles também. E eles... com essa qualificação que eles vêm me vistoriar... isso é interessante. Né... na verdade isso nada mais é do que uma vistoria muito parecida, mas de uma forma menos agressiva do que quando a vigilância sanitária vem aqui. Eles querem ver se a gente realmente está fazendo tudo de acordo com o que é pedido para a gente.” (Mônica)</p> <p>“Isso que é bem importante dentro de uma farmácia de manipulação, que a farmácia de manipulação ela consegue fazer o individual. Ela consegue tratar o indivíduo como ele é. Um só... e as características, as necessidades desse indivíduo, né, é só dele.” (Mônica)</p> <p>“Lógico que existe um geralzão... que a gente também se pega, mas por exemplo muitas vezes eu tenho que colocar uma dosagem diferenciada para um hospital, uma embalagem diferenciada para um hospital. Geralmente produtos neonatal... produtos neonatal não existe no mercado. Então eu vou fazer o que? Eu vou desenvolver uma fórmula, numa concentração, numa maneira que a gente consiga dar para esse neonatal, então isso é muito específico.” (Mônica)</p> <p>“Existem áreas muito específicas... que a indústria não consegue... não corresponde... não existe e que aí a gente pode atuar desenvolvendo, criando... logicamente dentro de tudo o que é certo.” (Mônica)</p> <p>O médico usa sei lá... uma vitamina que só é vendida no mercado em 10 mL, só que ele usa 2 mL. Então vamos fazer do jeito que ele quer 2 mL. Então ele pede para o comprador do hospital comprar nessa apresentação... Então... coloca na licitação... porque a gente participa de licitação .... então vem essa especificação... e a indústria não faz. (Taís)</p>
<b>Conjunto de Fatos 5</b>	“Então você não pode manipular o que a indústria manipula, Isso foi amputando nossas



<p><b>Elementos de destaque:</b></p> <p>Regulamentação; Burocracia; Inovação; Formalização dos processos; Inovação; Falta de padronização dos procedimentos de fiscalização</p>	<p>possibilidades, então hoje em dia para quem vai abrir uma farmácia de manipulação, precisa pensar muito. O gasto hoje, a exigência, desde a exigência estrutural da farmácia, né. Tudo é separado, tudo é exigido, salas separadas, mesmo que não seja lógico tecnicamente falando, é, com relação até mesmo a segurança.” (Mônica)</p> <p>“...por exemplo, a gente fazia tudo, aí foram mudando as leis... Tinha muitas coisa consagradas que a indústria não faz, que hoje a ANVISA não deixa as farmácias fazerem... ela pode nossa atuação. (Taís)</p> <p>“Não fazemos mais vacinas, que foi algo que fazíamos lá atrás...Foram muita exigências... aí tem o espaço também, os produtos para hospitais começaram a crescer. Deixou de compensar.” (Taís)</p> <p>“Temos que procurar coisas novas para escapar do engessamento da regulamentação, aliás, esse é a principal função da Mônica aqui dentro... Eu fico... ah... louca quando eu vejo ela fazendo algo que não é dela. Ela tem que pensar no novo... senão, o mercado acaba te alcançando. (Taís)</p> <p>“...mesmo com o grau de exigências, de registros, que a gente tem que ter é claro, por causa da vigilância sanitária, ahn, você falou bem é, quantidade de papel é muito grande, é muito registro” (Mônica)</p> <p>“A gente vê que é necessário. Porque é só através desse registro que a gente pode afirmar que aquilo foi feito, ou não. Para uma vigilância, ou mesmo para nós, né... ter a certeza, de repente se eu tenho que fazer a rastreabilidade de um produto, de um processo, ter a certeza que aquilo foi feito na hora certa.” (Mônica)</p> <p>“...são muitos papéis e controles, isso interfere no dia a dia, tivemos que se dedicar mais a burocracia... colocar mais funcionários para fazer” (Taís)</p> <p>“o Lincon, que também é farmacêutico... é a pessoa que ... cuida de todos os procedimentos dentro da farmácia... todos os registros se a coisa tá saindo do jeito que tem que sair...” (Mônica)</p> <p>“Agora, o fiscal que nos fiscaliza não sabe nos fiscalizar, muitos são mal treinados... e aí... muda o fiscal muda a interpretação. Tivemos uma que vinha aqui, que adorava proibir... era da cabeça dela, quando mudou o fiscal ficou tudo mais fácil.” (Taís)</p> <p>“Por que eles acharam que nós estávamos fazendo errado, por falta de conhecimento, e quando eu fui não tinha... eles tinham pedido um fiscal do estado para vir e olhar... só que o fiscal tava de férias... o pessoal... na época... foi um final de ano. Isso foi dois, três dias antes do natal. As pessoas estavam de férias, sorte que nós também entramos de férias coletivas, né, então quando eles voltaram de férias já resolveu tudo na hora. Preciso de uma pequena</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>reunião eu explicando para quem entende...” (Mônica)</p> <p>“Então tem aí... a própria advogada que atua na área de vigilância sanitária, tal, também quando ela sabe de alguma coisa diferente também, passa... então tem várias... várias fontes que nos ajudam.” (Mônica)</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação

Da mesma forma que nos casos anteriores, o modelo 03 e o quadro 12 fornecem subsídios para se realizar o detalhamento da análise intra-caso sobre a farmácia Alfa, mantendo-se, portanto, o foco na seção a seguir sobre como o entendimento da regulamentação de mercado pelos proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas do segmento de farmácias de manipulação influencia a gestão estratégica dessas empresas.

#### 4.3.2 Detalhamento da análise intra-caso – farmácia Alfa

O modelo 03 permite verificar que, que o entendimento da regulamentação de mercado por parte das proprietárias-dirigentes da farmácia Alfa está presente na condução de suas atividades. Entretanto, neste caso, um fator que se destaca é a ênfase dada à inovação e a diferenciação.

Mulligan e Lombardo (2008), afirmam que os empresários podem utilizar o seu conhecimento com o objetivo de aproveitar as oportunidades criadas pelas limitações regulatórias, no caso da farmácia Alfa, mais do que aproveitar estas oportunidades, parece que suas proprietárias-dirigentes entendem que precisam antecipar-se às regulamentações através da inovação constante e da diferenciação. Nas palavras de Taís durante a entrevista concedida:

“Temos que **procurar coisas novas** para escapar do engessamento da regulamentação, aliás, esse é a principal função da Mônica aqui dentro... Eu fico... ah... louca quando eu vejo ela fazendo algo que não é dela. **Ela tem que pensar no novo...** senão, o mercado acaba te alcançando. (Taís)

Nesse sentido, Mônica e Taís parecem contrariar o exposto por Mulligan e Lombardo (2008), de que em um mercado regulamentado o foco dos empresários é direcionado ao atendimento das imposições regulatórias, o foco delas parece ser antecipar-se às regulamentações.

Podemos identificar no léxico distintivo da gestão estratégica apresentado no quadro 03, que iniciativas pretendidas e emergentes relacionam-se com as palavras inovação e diversificação. Esta parece ser a visão de futuro desejada por Taís e Mônica. Na inovação e na diversificação baseia-se o sonho alcançável, amparado em um sólido conhecimento e entendimento do setor de manipulação de produtos estéreis, o que parece possibilitar que a visão delas se torne em uma realidade (FILION, 1999).

O conhecimento do setor de negócios foi adquirido através de experiências profissionais consistentes e complementares anteriores a fundação da farmácia. Destaca-se que a farmácia já nasceu com uma idéia muito clara do que iria fabricar e para quem iria vender. Taís descreve que sabia de antemão até os períodos em que os pedidos eram feitos pelos médicos, sua estratégia inicial foi muito simples, ligar na época certa e oferecer o produto.

A rede de relações das sócias foi decisiva na evolução da farmácia Alfa, pois, além das mesmas terem se conhecido por fazerem parte da rede de relações (GRANOVETTER, 1983; FILION, 1998) umas das outras, também lhes permitiu participar ativamente da elaboração do marco regulatório do setor e por fim, franqueou-lhes acesso à informações sobre investimentos e tendências do mercado.

Atuar em nichos de mercado, nos quais possam minimizar a concorrência, é uma característica, porém sabendo que tanto as regulamentações, quanto à concorrência podem lhes afetar a qualquer instante, as sócias entendem que novas estratégias poderão e deverão ser adotadas quando necessárias.

#### **4.3.2.1 Análise com os conjuntos de fatos 1, 2**

A sólida experiência profissional prévia contribuiu para que o processo de visionário das proprietárias-dirigentes fosse o mais completo possível. Elas acumularam experiência no mercado, conhecimento técnico e prático e entendimento do negócio por terem atuado em outras empresas do setor. Conforme Mônica descreve na entrevista:

“A idéia nasceu... Sabe meio que revolta? Meio que revolta, assim? Eu sei fazer! Eu sei vender! Eu sei tudo! Por que eu não faço a minha? Por que eu não faço a minha?” (Mônica)

Claro também estava o segmento, ou seja, o nicho de mercado que seria ocupado por elas com a nova empresa:

“apareceu a idéia da gente... eu e hoje atual minha sócia montarmos uma farmácia... e só... somente especializada na área de estéreis... A área de estéreis engloba para nós hoje principalmente tudo que é injetáveis, é ampolagem, injetáveis e... aí tem uma classificação muito vasta do que é um injetável, existem muitas formas né...”  
(Mônica)

A experiência acumulada pelas sócias no segmento de manipulação pode ser destacada pelos depoimentos a seguir:

E eles precisavam de alguém para a produção... para olhar a produção. E aí eu fui. Eu fui e quando ela voltou eles perguntaram se eu queria continuar. E eu disse que sim...Aí eu trabalhei na produção... Uma loucura. Porque teoricamente eu entrava... meu horário era das oito às seis, mas meu horário... eu entrava às seis da manhã e saía às nove da noite. (Taís)

“Mas eu gostei de trabalhar lá, aprendi muito. O que era certo e o que era errado. Porque na produção você tem que conhecer a operação de perto. Para você comandar os funcionários tem que saber como faz...Tem que ter o pessoal nas mãos para saber o que estão fazendo”(Taís)

“...depois disso eu fui para uma farmácia de manipulação que precisava de pessoas para desenvolvimento de fórmula injetáveis, ... também fiquei pouco tempo, fiquei em torno de 11 meses... então essa é minha experiência... dentro dessa farmácia que também já fazia, mas era voltado mais para a área de estética, e não para área hospitalar...” (Mônica)

“E eu fui (para a farmácia Mistral)... Eu tinha certeza que eu ia me dar bem em vendas. Sabe quando você tem, assim, certeza... Eu nunca tinha vendido nada, mas eu achava que ia dar certo. Eu fui... E eu ganhei muito dinheiro... muito dinheiro nessa época. Foi quando eu fiz o meu pé-de-meia.” (Taís)

Taís, a mais experiente, parece ter dado início à ideia de montar uma nova empresa e conduzido o processo, compartilhando sua visão, a princípio apenas com Eulália, que por iniciativa própria convidou Mônica:

“Então, antes de viajar eu cheguei para a Eulália e falei que ia tirar férias e que na volta ia sair da Mistral para montar uma minha. E se ela não queria ser minha sócia.”  
(Taís)

Da idéia a ação, assim que Taís retornou de suas férias ela se juntou a Eulália e Mônica para abrirem a empresa. A maneira que se sucedeu a abertura da farmácia Alfa parece corroborar Mazzarol e Reboud (2009), quando estes afirmam que poucos proprietários-dirigentes adotam abordagens formais no desenvolvimento de planos estratégicos. Estes autores, porém, destacam que essa pouca formalidade não significa uma ausência de pensamento estratégico, mas sim demonstram a capacidade de proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas de controlar e se comunicar rapidamente através de mecanismos informais.

Eu já sabia o que eu queria, plenamente... e... já tinha toda a clientela... Nós não ficamos fazendo reuniões, planejando, planejando... já tinha a ideia pronta... foi *vapt vupt...* e tá... Trabalhamos, montamos, fizemos isso, fizemos aquilo, fizemos o piso... na época como não tinha regulamentação fizemos os produtos que nós vamos vender, porque você podia estocar...na época....Vamos vender? Vamos. Vamos ligar para começar... eu tinha uma carteira... imensa... O primeiro médico que ligou já comprou...” (Taís)

“Nós nascemos querendo ser uma farmácia diferenciada. Só trabalhando na área estéril. (Mônica)

Quando questionada se com a regulamentação atual, elas teriam conseguido abrir a farmácia com a mesma velocidade e com o mesmo sucesso de vendas que obtiveram no passado, Taís, é taxativa e enfática (fato que não fica claramente registrado na transcrição, mas totalmente perceptível na gravação) na sua resposta: Sim! E ainda comenta que o marco regulatório foi elaborado com a participação das farmácias de estéreis.

“Entrevistador: Se existisse a regulamentação já nessa época vocês não teriam conseguido fazer dessa maneira? Se tivesse a regulamentação que tem hoje... Teriam ou não?

Taís: Sim... se, existisse a gente teria feito. Aliás, fomos nós que ajudamos a fazer essa nova regulamentação”. (Taís)

#### 4.3.2.2 Análise com os conjuntos de fatos 1, 3 e 4

Nos conjuntos de fatos 1, 3 e 4 podemos encontrar exemplos da contribuição da rede de relações das sócias, Taís e Miriam, no entendimento da regulamentação de mercado e sua influência na gestão estratégica da farmácia Alfa. A princípio, no conjunto de dados 1, a rede de contatos de Taís proporcionou-lhe várias oportunidades de atuar e adquirir experiência na área. Inicialmente na produção:

Mas aí eu quando eu saí da Drew eu entrei em contato com o pessoal que eu havia trabalhado... e aí foi uma coincidência, porque a farmacêutica deles tinha tirado licença maternidade. (Taís)

E posteriormente na área de vendas, oportunidade e que lhe abriu uma nova rede de contatos profissionais, que foram valiosos nos primeiros momentos da inauguração da empresa.

“Um amigo farmacêutico me convidou para voltar para a Mistral (1990), mas aí para trabalhar na área de vendas. Era para ganhar menos, mas tinha a chance de ter uma rotina mais normal...” “...O salário era mais baixo, mas tinha a possibilidade de aumentar os ganhos com a comissão. E eu fui... Eu tinha certeza que eu ia me dar bem em vendas. Sabe quando você tem, assim, certeza... Eu nunca tinha vendido nada, mas eu achava que ia dar certo.

Da mesma maneira que o sistema de relações de Taís, lhe permitiram entrar em contato o segmento de farmácias de manipulação, em particular com de produtos estéreis, ela conheceu suas sócias, Mônica e Eulália, na própria empresa que trabalhava. Conforme relato de Mônica a seguir:

“Nessa época tinha uma terceira sócia, eram três pessoas que trabalhavam juntas.”  
(Mônica)

Apesar de trabalharem na mesma empresa, Mônica e Taís não tinham um relacionamento muito próximo, como pode ser confirmado pelos depoimentos a seguir:

“Entrevistador: Você trabalhava já com sua sócia?”

Mônica: Trabalhava, mas em área diferentes dentro da farmácia... Ela trabalhava mais na área de vendas... Eu trabalhava também um pouco na área de vendas e também na parte de desenvolvimento...” (Mônica)

“quando voltei ela disse que tinha falado com a Mônica. Eu pensei... sem nem falar comigo... Mas... eu não conhecia muito a Mônica, mas eu acho que o universo conspira... tinha que ser... Eu queria sair e nem dei importância.” (Taís)

Entretanto, além de trabalharem juntas, elas possuíam outras afinidades, que Filion (1998) chama de relações terciárias, que podem ter colaborado para o entendimento mútuo.

“Sim, no fim sim, porque ela também fez USP,” (Mônica falando sobre Taís)

No conjunto de fatos 3, encontra-se a utilização exemplos de como a rede de relacionamentos foi utilizada para antever e prevenir que a regulamentação, nesse caso um fator externo, viesse a ser uma ameaça incontrolável. Um bom relacionamento, ou ao menos amistoso entre a maioria dos concorrentes do segmento está presente no segmento:

“Eu acho que assim... hoje... hoje está bem tranquilo. Eu conheço a maioria destes meus concorrentes... a maioria dos donos destas farmácias... né... existe como todo bom mercado... existe pessoas confiáveis... pessoas que quando a gente tem algum problema, alguma resolução nova... ou acontece alguma coisa... a gente liga, conversa, fala... e existem pessoas de muito má índole... que não tem... que aí não tem conversa.

As farmácias de produtos estéreis, ao tomarem conhecimento da elaboração de uma regulamentação específica para o setor, no caso a RDC 33, que viria a ser publicada no ano de 2000, uniram-se para fazer uma proposta conjunta de regulamentação, a despeito da associação que representa o setor não estar atenta ao segmento de produtos estéreis:

“Tanto que quando a RDC 33 (RDC 33/2000 – marco regulatório publicado no ano de 2000) ela foi estava para ser feita, né, houve uma reunião de todas as farmácias de estéreis... porque a ANFARMAG que deveria aí estar apoiando e tal... eles nem estavam pensando em colocar uma anexo que regulamentava a área de estéreis.” (Mônica)

Nesse sentido, a regulamentação, ao menos no caso da farmácia Alfa, espelhou uma realidade já existente no segmento, não vindo a ser uma surpresa e nem exigindo bruscas adaptações da empresa:

“...nós nos reunimos... todo mundo... contratamos uma pessoa para ser o intermediador do grupo, para poder escrever tudo o que tinha que fazer... para nós montarmos de acordo com as necessidades de uma farmácia de estéril... montar as regras que foi... que foi pressionado... então a gente pediu aí sim nós pedimos auxílio à ANFARMAG para que nos ajudasse a levar tudo aquilo para a vigilância sanitária, né para que dentro da RDC 33 que estava em consulta na época...”  
(Mônica)

O empenho em participar da elaboração da regulamentação, rendeu resultados. Dessa maneira as farmácias do segmento de estéreis direcionaram seus esforços para um diálogo com a agência reguladora, o que ao menos permitiu a todos os participantes do processo, tomar conhecimento das diretrizes gerais da norma que iria ser publicada. Evitando dessa forma uma surpresa completa quando esta fosse publicada.

“Então nós participamos de uma maneira muito forte na confecção do anexo... hoje é o anexo 4 da RDC... nós participamos de uma maneira muito forte na confecção desse anexo... dando sugestão... conversando com a vigilância sanitária e que hoje tá realmente regulamentado. Então existe sim um companheirismo com relação aos nossos concorrentes... principalmente porque nós somos pequenos... todos eles comparando com a indústria somos pequenos e fracos. Se você comparar com a indústria farmacêutica.” (Mônica)

Por fim, no conjunto de fatos 4, pode-se identificar a utilização da rede de relações como uma maneira de continuar se antecipando às exigências regulatórias, e também, como uma forma de direcionar os investimentos voltados para o crescimento futuro da empresa:

“Eu tenho um amigo... colega de turma, que já foi presidente do Conselho (Conselho Regional de Farmácia) que também é consultor, que sempre me ligava, dava umas dicas... Ele falava, ‘Taninha, agora eles vão mudar as regras, agora eles vão pedir isso... E ele dava umas dicas de novas oportunidades... dicas para investimento. E nós... nós precisávamos de mais espaço, novos equipamentos. E onde nós



estávamos era muito pequeno... aí a gente mudou.. A gente mudou sem saber se ia poder abrir ou não, a vigilância tinha que aprovar...” (Taís)

#### **4.3.2.3 Análise com os conjuntos de fatos 3, 4 e 5**

Nos conjuntos de fatos 3, 4 e 5 encontramos passagens que demonstram que o entendimento que as sócias Taís e Mônica têm que a regulamentação é necessária:

“Agora quanto às regras, eu acho que precisa existir. Teor... precisa existir microbiológico... sabe validação... é uma coisa que encarece? Encarece, mas precisa existir, para você dormir tranquilo.” (Taís)

“Eu sou contra uma parte dessa regulamentação que nos tolhe de fazer os produtos, que a gente faria perfeitamente porque a ANVISA... tem umas regras que eles... são pessoas que dificilmente... um dia... trabalhou dentro de um laboratório e sabe o que que é isso. Mas as regras, isso tem que ter” (Taís)

Considerando que a regulamentação é necessária e faz parte do seu mercado, a farmácia Alfa tem como estratégia direcionar seus esforços para a inovação, para a diversificação e se possível encontrar nichos de mercado onde possa atuar sozinha. Como exemplo de busca pela inovação encontra-se o depoimento de Mônica:

“... a criatividade nesse mercado é fundamental para que a gente consiga se sobressair, né? Então por exemplo: A pessoa muitas vezes liga para mim pedindo um produto que aí eu falo... ó... eu tô com o produto aqui, mas eu perco eu gasto... então eu acabo desenvolvendo uma forma farmacêutica diferenciada, uma embalagem, coloco numa embalagem diferenciada.” (Mônica)

“Então dentro do que me sobra eu tenho que criar... né... e talvez até mesmo a dificuldade de criar num ambiente tão espremido... por exemplo... eu tenho que me respaldar sempre numa farmacopeia... né... numa literatura científica, numa farmacopeia, então assim... eu não posso sair fazendo qualquer coisa.” Mônica)

“Isso que é bem importante dentro de uma farmácia de manipulação, que a farmácia de manipulação ela consegue fazer o individual. Ela consegue tratar o indivíduo como ele é. Um só... e as características, as necessidades desse indivíduo, né, é só dele.” (Mônica)

A busca pelo nicho de mercado pode ser identificada nos trechos a seguir:

“Existem áreas muito específicas... que a indústria não consegue... não corresponde... não existe e que aí a gente pode atuar desenvolvendo, criando... logicamente dentro de tudo o que é certo.” (Mônica)

O médico usa sei lá... uma vitamina que só é vendida no mercado em 10 mL, só que ele usa 2 mL. Então vamos fazer do jeito que ele quer 2 mL. Então ele pede para o comprador do hospital comprar nessa apresentação.... Então... coloca na licitação... porque a gente participa de licitação .... então vem essa especificação... e a indústria não faz. (Taís)

Em relação às ações voltadas para a diversificação encontramos exemplo em:

Hoje até trabalho com uma parte da área dermatológica, mas é por necessidade hospitalar... como a gente já vende o estéril, a gente também vende essa área dermatológica.” (Mônica)

#### **4.3.2.4 Análise com os conjuntos de fatos 4 e 5**

As proprietárias entendem que as regulamentações são necessárias e importantes, tanto que participaram da elaboração de algumas delas, mas algo que as afeta é a falta de padronização dos procedimentos da fiscalização. Incluída nesta falta de padronização está inclusive à falta de treinamento aos fiscais.

“Agora, o fiscal que nos fiscaliza às vezes não sabe nos fiscalizar, às vezes, por falta de recurso, falta treinamento... e aí... muda o fiscal, muda a interpretação.” (Taís)

“Por que eles acharam que nós estávamos fazendo errado, por falta de conhecimento, e quando eu fui não tinha... eles tinham pedido um fiscal do estado para vir e olhar... só que o fiscal estava de férias... o pessoal... na época... foi um final de ano. Isso foi dois, três dias antes do natal. As pessoas estavam de férias, sorte que nós também entramos de férias coletivas, né, então quando eles voltaram de férias já resolveu tudo na hora. Precisou de uma pequena reunião eu explicando para quem entende...” (Mônica)

Por fim encontra-se uma formalização e documentação dos processos na farmácia Alfa, pouco comum em micro e pequenas empresas. O fato das normas regulatórias exigirem documentação de todos os processos, aliada a exigência dos seus principais clientes, no caso os hospitais, de visitas de certificação, parece contribuir para essa característica dissonante do comumente apregoado às micro e pequenas empresas.

“A gente vê que é necessário. Porque é só através desse registro que a gente pode afirmar que aquilo foi feito, ou não. Para uma vigilância, ou mesmo para nós, né... ter a certeza, de repente se eu tenho que fazer a rastreabilidade de um produto, de um processo, ter a certeza que aquilo foi feito na hora certa.” (Mônica)

“...são muitos papéis e controles, isso interfere no dia a dia, tivemos que se dedicar mais a burocracia... colocar mais funcionários para fazer” (Taís)

“o Lincon, que também é farmacêutico... é a pessoa que ... cuida de todos os procedimentos dentro da farmácia... todos os registros se a coisa tá saindo do jeito que tem que sair...” (Mônica)

## 5. ANÁLISE INTER-CASOS

No capítulo anterior de análise intra-casos, buscou-se analisar, para as três empresas estudadas, os fatos relacionados ao modo como o entendimento da regulamentação de mercado pelos proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas do segmento de farmácias de manipulação influencia a gestão estratégica dessas empresas. Neste capítulo, a análise dos dados vai além, incluindo a comparação dos casos com o intuito de encontrar importantes semelhanças e diferenças da análise dos casos das farmácias, Beta, Gama e Alfa e, assim, se buscar mais resultados de pesquisa.

Apesar das farmácias Beta, Gama e Alfa serem todas empresas voltadas à manipulação de medicamentos, elas não só se encontram em estágios de desenvolvimento diferentes, como também atuam com especializações distintas e nichos de mercado diferentes. A farmácia Beta é uma micro empresa (de acordo com os critérios de seleção da amostra) atuante no setor de medicamentos manipulados alopático, sem uma especialização ou diferencial pronunciado. Seu nicho de mercado é geográfico e sua estratégia de vendas baseava-se na visita médica com pagamento de comissão. Atualmente está sob a gestão de uma nova farmacêutica, que arrendou a empresa com o intuito de comprá-la no futuro.

A farmácia Gama, por sua vez, tem 10 funcionários e, pelo critério de seleção da amostra, já desponta como pequena empresa, porém deve-se destacar que 10 é o número divisor da escala adotada de tamanho de empresas. Sua maior diferença em relação à farmácia Beta não reside no número de funcionários e nem no número de fórmulas manipuladas por dia, ambas por volta de 50, mas sim na sua especialização.

Além das fórmulas alopáticas tradicionais, a farmácia Gama também atua no segmento homeopático. A rigor, o seu foco principal de atuação é o segmento homeopático. Dessa maneira, seu nicho de mercado são os médicos homeopatas e não a região em que está situada. A farmácia Gama faz visita médica, mas não paga comissão. Em grande parte devido a sólida formação acadêmica de sua proprietária na área homeopática e sua rede de relações estabelecida no segmento. A farmácia Gama também está em uma nova fase de sua história, em decorrência da mudança para imóvel próprio em 2012 e, por isso, ainda está se consolidando na nova localização.

A farmácia Alfa distingue-se sobremaneira das duas anteriores. É uma pequena empresa, entretanto com 35 funcionários, estando mais próxima do limite de tamanho de média empresa do que do limite de micro empresa. Em relação ao seu faturamento, já esteve

inclusive enquadrada acima do Simples Federal, antes do reajuste deste em 2012. Além do porte, a farmácia Gama é uma empresa que atua no segmento específico de produtos estéreis, não manipulando fórmulas alopáticas ou homeopáticas tradicionais. A empresa não possui balcão de atendimento ou entrada ao público, todos os pedidos são recebidos por telefone, fax ou e.mail.

O principal mercado da farmácia Alfa é o hospitalar, participando de licitações, cotações ou realizando venda direta, possui uma equipe de vendas que faz os contatos e presta a assistência técnica básica. Dessa maneira, não paga comissão à médicos para indicação de seus produtos.

### **5.1 Principais semelhanças entre os casos estudados**

A rede de relação dos proprietários-dirigentes exerceu grande importância nos três casos estudados. Ao se analisar os elementos destaque expostos nos modelos 01, 02 e 03, percebe-se facilmente a abundância de referências a esta codificação feita para o estudo do caso, bem como sua farta citação nos conjuntos de fatos expostos.

Logo no primeiro caso avaliado, verifica-se que, Sueli, da farmácia Beta teve acesso às informações preliminares necessárias para montar sua farmácia através da utilização de suas relações secundárias (FILION, 1998), ao estagiar na farmácia de manipulação de um conhecido um ano antes da inauguração da sua própria. Não tendo grande experiência prévia no segmento de farmácias de manipulação, foi sua rede de relações que lhe ofereceu suporte ao processo visionário para a montagem de seu próprio negócio.

Ela também se utilizou de sua rede de relações para contratar sua primeira funcionária, a qual, após muitos anos, tornou-se a arrendatária da farmácia beta. Da mesma maneira, quando viu seu crescimento de vendas limitado pela regulamentação de mercado, buscou conselhos através de seus conhecidos e adotou uma estratégia emergente (MINTZBERG, 1985) de visita médica e pagamento de comissão inicialmente não previstas, após contato com um médico amigo de seu irmão.

No caso da farmácia Gama, a rede de relações de Ana permitiu a ela encontrar um sócio com conhecimentos complementares aos seus, suprimindo dessa maneira sua falta de conhecimentos do segmento de manipulação alopático, o que lhe deu segurança e confiança para levar adiante sua visão de futuro, já que agregou conhecimento e entendimento do setor de negócios (FILION, 1999) em que desejava atuar.

Da mesma maneira que Sueli da farmácia Alfa, ao se ver limitada nas suas possibilidades de aumento de vendas e busca de novos clientes, Ana se valeu de sua rede de relações construída por anos de atuação não só no segmento, mas também como professora de pós-graduação de homeopatia, para se aproximar de médicos que pudessem indicar sua farmácia.

No terceiro caso avaliado que é o da farmácia Alfa, a rede de relações de Mônica e Taís se destaca inicialmente no processo de formação da empresa e posteriormente na obtenção de informações e conselhos sobre tendências regulatórias.

Um ponto a se destacar é a relação da farmácia Alfa com seus concorrentes, que permitiu uma união de forças do segmento para levar suas propostas à vigilância sanitária antes da publicação das normas regulatórias.

Com estas constatações, cabe destacar que, apesar da importância da rede de relação dos proprietários-dirigentes em ambientes regulamentados observados nesta pesquisa, não foi encontrado detalhamento a esse respeito na literatura específica de gestão estratégica em ambientes regulamentados consultada.

Outro ponto comum entre os três casos estudados é a referência a falta de padronização dos procedimentos realizados pelos profissionais de vigilância sanitária. O que encontra respaldo nos estudos de Bastos, Costa e Castro (2011), que relatam existência de variação entre um técnico e outro, não somente na realização das atividades, como também nas exigências feitas a estabelecimento farmacêutico, quando das inspeções sanitárias.

Conforme Mulligan e Lombardo (2008), em um mercado regulamentado o foco dos empresários é direcionado ao atendimento das imposições regulatórias. Esta afirmação parece ser verdadeira para as farmácias casos aqui pesquisadas, caso se considere que a falta de padronização leva a uma insegurança constante nos proprietários-dirigentes entrevistados, e isto, faz com que grande parte dos esforços administrativos da empresa seja direcionada para o atendimento das imposições da fiscalização. Os dados obtidos mostram uma grande preocupação dos proprietários-dirigentes com as visitas de fiscalização, e não com as normas regulatórias estabelecidas. De maneira geral, todas as entrevistadas reconhecem a importância da regulamentação e concordam com a maioria de suas imposições.

Um terceiro ponto de semelhança encontrado nos três casos foram situações em que, devido às imposições das normas regulatórias, as empresas pararam de fabricar um produto que já produziam anteriormente. Esta situação pode ter ocorrido de duas maneiras, a primeira é pela proibição da produção, por determinação da fiscalização ou da publicação de uma

norma específica. A segunda ocorre devido ao aumento dos custos para se continuar produzindo determinado medicamento.

Pode-se afirmar que todas as empresas estudadas passaram pela primeira situação. No caso da segunda situação, a farmácia Alfa foi a que menos sofreu os efeitos dos aumentos de custos, posto que já atua em um segmento de produtos estéreis, no qual o investimento inicial se constitui em uma barreira de entrada no segmento. Dessa maneira a desistência de se fabricar uma determinada linha de produtos se dá normalmente pela opção de se utilizar o equipamento para produzir outros mais rentáveis. Este parece ter sido o caso da farmácia Alfa quando decidiu priorizar a fabricação de produtos hospitalares em detrimento dos destinados a área estética.

Por fim, a análise do conjunto dos fatos mostra uma quarta característica comum a todas as empresas avaliadas que foi a adoção de estratégias emergentes e abandono de estratégias pretendidas, que se transformam em estratégias não realizadas. Esse processo, delimitado pelo processo visionário dos proprietários-dirigentes estudados pode ser exemplificado inicialmente na farmácia Beta.

Sueli, ao entender que as normas regulatórias limitavam seu crescimento de vendas, iniciou a estratégia de visita médica. Inicialmente não era previsto por ela pagar comissão aos médicos por fórmulas indicadas, entretanto devido à sua rede de relações que dava suporte ao processo de visão, ela abandonou essa estratégia inicialmente pretendida e adotou uma nova estratégia, emergente, de pagamento de comissão que enquanto foi adotado gerou grande faturamento à empresa.

Também na farmácia Gama, a estratégia inicial pretendida era que o crescimento da empresa fosse conduzido pelos dois sócios, que se complementavam, sendo um voltado à área administrativa e o outro, no caso Ana, voltada para o atendimento e os laboratórios. Nesse caso, a decepção de Ana com as atitudes de Armando, fê-la abandonar essa estratégia. Ao entender que já tem conhecimentos suficientes sobre o mercado e a regulamentação alopática, decidiu buscar o crescimento sozinha e não pretende mais associar-se a outra pessoa.

No caso da farmácia Alfa, a visão muito clara de atuar no segmento de produtos estéreis para a área de estética guiou a estratégia pretendida inicialmente. O grande conhecimento desse mercado fez com que a entrada da empresa nesse segmento fosse rápida, e que os primeiros resultados positivos também aparecessem logo no começo. Entretanto, uma consulta ocasional de um hospital sobre o envase de um produto, levou Taís e Mônica a adotar uma nova estratégia para a empresa.

Quadro 13 – Principais semelhanças entre os casos estudados

Elementos de Destaque	Farmácia Beta	Farmácia Gama	Farmácia Alfa
Rede de Relações	Presente: - Ajudou na aquisição do conhecimento para montar a farmácia - Contratação de funcionários e arrendamento - Visitação médica	Presente: - Complementaridade - Explorar nicho de homeopatia	Presente: - Estabelecimento da sociedade - Fonte de informações relevantes
Falta de padronização dos procedimentos de fiscalização	Presente	Presente	Presente
Gestão centralizada	Delegação de algumas tarefas por falta de tempo de cuidar de tudo.	Delegação das tarefas de laboratório	As decisões são centralizadas nas proprietárias-dirigentes, mas a estrutura e organograma da empresa prevê distribuição de tarefas e responsabilidades
Aumento dos custos fixos devido aos efeitos da regulamentação	Presente	Presente	Não relatado como consequência da regulamentação
Formalização dos processos internos	Não relatado	Presente insipidamente	Presente consistentemente
Abandono de produtos já fabricados devido à imposição de novas regulatórias	Presente	Presente	Presente
Abandono de produtos já fabricados devido ao aumento de custo para mantê-lo em linha dentro atendendo as novas normas regulatórias	Presente	Presente	Presente, mas não tão significativo
Complementaridade	Ausente	Presente	Presente
Visão	Abandono da visão inicial	Manteve-se	Manteve-se
Estratégia emergente	Pagamento de comissão	Crescimento independente	Inovação e diversificação

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação



O foco e os maiores esforços são direcionados para o segmento hospitalar. Entretanto, mais do que isso, parece que a conscientização de que as empresas se igualam e as regulamentações são iguais para todos, realinhou seu processo visionário e levaram-nas a adotar uma nova estratégia, baseada em inovação e diferenciação constante para a empresa.

No quadro 13, estão resumidas as principais semelhanças entre os casos estudados. Além dos elementos de destaque descritos anteriormente, foram incluídos no quadro 13 elementos de destaque relevantes, que se estiveram presentes em dois, dos três casos estudados.

## 5.2 Outras comparações entre os casos estudados

Com base no detalhamento da análise intra-caso das farmácias Beta, Gama e Alfa, foi possível identificar alguns tipos de entendimentos da regulamentação de mercado por parte dos proprietários-dirigentes comuns a todos os casos.

Por exemplo, analisando-se o caso da farmácia Beta, no item 4.1.2.2, na análise com os conjuntos de fatos 1, 3, 4 e 7, verifica-se que Sueli considerou que o impedimento de fazer propaganda livremente e a dependência de indicações, principalmente de médicos, era uma restrição imposta pela regulamentação do mercado.

Da mesma maneira, também é possível encontrar no item 4.2.2.1, na análise com os conjuntos de fatos 1, 2, 3 e 4, que Ana da farmácia Gama, considerou que estava ocorrendo uma limitação de participação no mercado de sua empresa devido a algumas exigências regulatórias que restringiram a manipulação de alguns produtos.

Analogamente, seguindo o mesmo raciocínio procurou-se na farmácia Alfa alguma indicação de que a regulamentação de mercado limitava a venda de seus produtos. Analisando-se então o item 4.3.2 Detalhamento da análise intra-caso – farmácia Gama, encontra-se a afirmação de que o engessamento causado pela regulamentação poderia afetar as vendas da empresa.

Chega-se portanto, a um tipo de entendimento comum aos três casos analisados, que pode ser enunciado com o seguinte título: **“Entendimento de que as restrições da regulamentação e/ou as novas exigências afetam as vendas limitando o faturamento”**.

Repetindo-se esse procedimento na busca de tipos de entendimento comuns a todos os três casos, é possível chegar a mais cinco enunciados. Estão listados a seguir então, todos os

seis enunciados elaborados para representar o que será chamado aqui nesta dissertação de tipos de influência do entendimento da regulamentação de mercado (de maneira resumida – tipo de influência).

I - “Entendimento de que as restrições da regulamentação e/ou as novas exigências afetam as vendas limitando o faturamento”.

II - “Entendimento que, para a farmácia permanecer funcionando de acordo com à regulamentação atual e atender as novas exigências, há a necessidade de reformas, adaptações e adoção de novos procedimentos que aumentam os custos fixos e demandam investimentos”.

III - “Entendimento relacionado à exigência de procedimentos formais e documentados aumentando a carga de obrigações burocráticas impostas pela regulamentação”.

IV - “Entendimento que as exigências sanitárias são adequadas e necessárias ao mercado de farmácias de manipulação.”

V – “Entendimento de falta de padronização na fiscalização.”

VI – “Entendimento de falta de conhecimento da regulamentação”.

A partir da identificação dos tipos de influência do entendimento da regulamentação de mercado, verificou-se também com base nas análises intra-casos, se houve alguma solução dentro do âmbito da gestão estratégica, que foi adotada pela empresa como consequência deles.

Para efetuar esta análise, considerou-se como âmbito da gestão estratégica a definição e o léxico distintivo de gestão estratégica, proposto por Nag, Hambrick e Chen (2007) citados anteriormente no item 2.2.2. e explicitados no quadro 03 da página 17.

Dessa maneira, pode-se verificar por exemplo, que para o tipo de influência I, descrito a seguir:

**“Entendimento de que as restrições da regulamentação e/ou as novas exigências afetam as vendas limitando o faturamento”**

A farmácia Beta apresentou, como resposta no âmbito da gestão estratégica, a ação que está descrita a seguir:

**“Busca de novos mercados através de sua rede de relações. Porém na falta de um diferencial ou de um nicho de mercado específico, ela recorreu ao pagamento de comissão ao profissional prescritor. Esta prática iniciou-se com um contato da rede de relações de Sueli, um médico amigo do seu irmão.”**

Os léxicos distintivos identificados para essa ação foram: **Vínculo, Estratégia, Transação.**

Por sua vez a farmácia Gama, apresentou como resposta a seguinte ação:

**“Busca de novos clientes através do uso do seu sistema de relações visando aumentar a participação no nicho de mercado homeopático.”**

E os léxicos distintivos identificados para essa ação foram: **Conhecimento e Estratégia.**

E para finalizar a análise do item I dos Tipos de Influência, identificou-se na farmácia Alfa como resposta no âmbito da gestão estratégica a seguinte ação:

**“Busca por inovação e diferenciação”**

E os léxicos distintivos identificados para essa ação foram: **Inovação, Tecnologia, Conhecimento, Diversificação.**

Este procedimento de análise foi repetido para os demais seis tipos de influência para as três empresas pesquisadas. O resultado desta análise permite traçar um quadro comparativo entre o tipo de influência do entendimento da regulamentação de mercado pelos proprietários-dirigentes com a resposta estratégica encontrada para cada uma das farmácias de manipulação pesquisadas. O resultado está apresentado no quadro 14.

### **5.3 Discussão dos resultados**

Com base na análise dos dados, observou-se que as empresas estudadas tiveram, em diversos momentos de sua história, fundamentais contribuições da rede de relações dos proprietários-dirigentes (GRANOVETTER, 1983; FILION, 1998), destacadamente como suporte de fonte de informações e conhecimentos e como um facilitador de acesso aos mercados. Não se verificou na literatura utilizada no referencial teórico desta pesquisa, equivalente importância da rede de relações na gestão estratégica em mercados regulamentados.

A análise de dados também revelou a presença constante da falta de padronização dos procedimentos de fiscalização como fonte de preocupação constante aos proprietários-dirigentes das empresa pesquisadas. Nesse sentido esta pesquisa corrobora os relatos de Bastos, Costa e Castro (2011), sobre a variação da fiscalização e das exigências feitas a estabelecimentos farmacêuticos, quando das inspeções sanitárias.

Encontrou-se também nos casos estudados uma tendência a descentralização e delegação de tarefas, como uma maneira que o proprietário que contraria a literatura que afirma ser a gestão centralizada e a preponderância do seu principal dirigente uma das características das pequenas organizações (FILION, 1999; LEONE, 1999, LIMA 2001; LIMA 2010a).

Quadro 14 - Tipos de influência do entendimento da regulamentação de mercado pelos proprietários-dirigentes na gestão estratégica das farmácias de manipulação

Tipo de influência	Resposta no âmbito da gestão estratégica encontrada		
	Farmácia Beta	Farmácia Gama	Farmácia Alfa
Entendimento de que as restrições da regulamentação e/ou as novas exigências afetam as vendas limitando o faturamento.	<p>Busca de novos mercados através de sua rede de relações. Na falta de um diferencial ocorre um pagamento de comissão ao profissional prescritor</p> <p>Léxico distintivo: Vínculo, Estratégia, Transação</p>	<p>Busca de novos clientes através do uso do seu sistema de relações visando aumentar a participação no nicho de mercado homeopático</p> <p>Léxico distintivo: Conhecimento, Estratégia</p>	<p>Busca por inovação e diferenciação</p> <p>Léxico distintivo: Inovação, Tecnologia, Conhecimento, Diversificação</p>
Entendimento que, para a farmácia permanecer funcionando de acordo com à regulamentação atual e atender as novas exigências, há a necessidade de reformas, adaptações e adoção de novos procedimentos que aumentam os custos fixos e demandam investimentos.	<p>Utilização de recursos próprios demonstrando uma simbiose entre o patrimônio pessoal e o patrimônio social</p> <p>Léxico distintivo: Recursos</p>	<p>Bricolagem – Criar algo do nada</p> <p>Léxico distintivo: Recursos</p>	<p>Antecipação das exigências regulatórias utilizando-se de sua rede de relações e direcionando os investimentos</p> <p>Léxico distintivo: Alianças, Ativos, Recursos</p>
Entendimento relacionado à exigência de procedimentos formais e documentados aumentando a carga de obrigações burocráticas impostas pela regulamentação	<p>Começa delegar um pouco mais por não ter como assumir todas às funções</p> <p>Léxico distintivo: Desempenho</p>	<p>Divisão de funções com os funcionários e delegação de atividades do laboratório. Mantém proximidade no atendimento</p> <p>Léxico distintivo: Desempenho</p>	<p>Empresa possui estrutura formal definida, organograma com funcionário dedicado à assuntos regulatórios e procedimentos documentados</p> <p>Léxico distintivo: Desempenho, Ativos</p>

<p>Entendimento que as exigências sanitárias são adequadas e necessárias ao mercado de farmácias de manipulação.</p>	<p>Acha necessário se adaptar</p> <p>Léxico distintivo: Ambiente</p>	<p>A empresa deve se adaptar. As regulamentações são necessárias</p> <p>Léxico distintivo: Ambiente</p>	<p>Entendimento que a regulamentação é necessária e faz parte do seu mercado. Busca inovar e diversificar para encontrar nichos de mercado onde possa atuar sozinha.</p> <p>Léxico distintivo: Inovação, Ambiente, Estratégia, Diversificação</p>
<p>Entendimento de falta de padronização na fiscalização.</p>	<p>Em última instância ocorreu um redirecionamento e abandono da visão inicial. Arrendamento da empresa</p> <p>Léxico distintivo: Incerteza, Risco, Ameaça</p>	<p>Direcionamento constantes das iniciativas da empresa ao atendimento de solicitações específicas e não previsíveis</p> <p>Léxico distintivo: Incerteza, Risco, Ameaça</p>	<p>Direcionamento constantes das iniciativas da empresa para atender à fiscalização. Estrutura organizacional complexa. Conta com advogada especializada em legislação sanitária contratada</p> <p>Léxico distintivo: Incerteza, Risco, Ameaça</p>
<p>Entendimento de falta de conhecimento da regulamentação</p>	<p>Uso constante da rede de relações para suprir a informação</p> <p>Léxico distintivo: Aprendizagem</p>	<p>Utilização da rede de relações para buscar complementaridade</p> <p>Léxico distintivo: Aliança</p>	<p>Procura antecipar as informações através de sua rede de relações. Associações de classe buscando influenciar o órgão regulador.</p> <p>Léxico distintivo: Atividade, Alianças, Ambiente</p>

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação

Em relação a regulamentação, contatou-se com base nas análises intra-casos, que seus principais impactos nas farmácias de manipulação estudadas foram: aumento dos custos fixos; abandono da manipulação de produtos até então comercializados devido às novas regulamentações; e abandono da manipulação de produtos já fabricados devido à inviabilidade financeira para mantê-lo em linha atendendo às novas normas regulatórias. Essas observações confirmam e corroboram a literatura, que diz, que fatores ambientais externos podem ter um forte impacto sobre a viabilidade e o crescimento das pequenas empresas (COVIN; SLEVIN, 1989) e também Mulligan e Lombardo (2008), que atestam em um mercado regulamentado o foco dos empresários é direcionado ao atendimento das imposições regulatórias.

Percebeu-se também que das três farmácias estudadas, a farmácia Alfa, a maior com 35 funcionários, foi afetada apenas em parte pelas restrições de fabricação devido aos custos, nesse sentido essa constatação confirma a literatura que diz que as micro e pequenas empresas operam com restrição de recursos e são mais vulneráveis ao ambiente de negócios (FILION, 1999; LEONE, 1999; LIMA 2001; LIMA 2010).

Quanto à visão a comparação entre os três casos indica que quanto mais completo for o conhecimento do empreendedor, e ainda, sua imagem de um setor de negócios, tanto mais realista será sua visão (FILION, 1999). Posto que a farmácia Beta, de Sueli, que possuía menor conhecimento do mercado, abriu suas portas primeiro como farmácia de manipulação e drogaria, depois foi obrigada a fechar a drogaria e ficar só com a manipulação. E ainda, para sobreviver no mercado adotou uma prática de pagamento de comissão contrária aos princípios éticos de sua proprietária. Apesar da amostra estar limitada a três casos, é relevante destacar que para Sueli, que era quem possuía o menor conhecimento do setor dentre os proprietários-dirigentes pesquisados, a falta de padronização dos procedimentos de fiscalização levou a um nível de desconforto que fez-na tentar vender a farmácia e redirecionar sua visão (LIMA, 2010b).

Pode verificar também que a regulamentação não levou as empresas a formalizarem seus planos e programas estratégicos, reforçando o exposto na literatura que a estratégia nestes casos está na cabeça do seu principal dirigente (FILION, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MAZZAROL; REBOUD, 2009)

Por fim esta pesquisa possibilitou encontrar, através da análise detalhada dos dados, seis tipos de influência do entendimento da regulamentação de mercado comuns às três empresas pesquisadas. Para cada um dos tipos de influência foi possível indicar qual a

resposta dentro do âmbito da gestão estratégica, que cada empresa apresentou ao entendimento da regulamentação de mercado pelo seu proprietário-dirigente como pode ser visto no quadro 14.



## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo realizado possibilitou obter a resposta da pergunta de pesquisa que foi a seguinte: como o entendimento da regulamentação de mercado pelos proprietários-dirigentes de micro e pequenas empresas do segmento de farmácias de manipulação influencia a gestão estratégica dessas empresas?

Para responder esta questão de pesquisa, foi estabelecido objetivo de se analisar como o entendimento da regulamentação de mercado pelos proprietários-dirigentes influencia a gestão estratégica de micro e pequenas empresas do segmento de farmácias de manipulação.

Este objetivo foi atingido na pesquisa, como se vê ao longo da presente dissertação de mestrado.

Os modelos 1, 2 e 3 (ver capítulo 4) resumiram os dados relativos à importantes momentos das micro e pequenas empresas estudadas, nas quais os fatos colocam em destaque as influências do entendimento da regulamentação de mercado pelos seus proprietários-dirigentes sobre a gestão estratégica de sua empresa. Com base nesses modelos, constatou-se que a regulamentação permeou toda a vida destas empresas desde sua fundação até a data da pesquisa.

Dos elementos de destaque encontrados nos modelos 1, 2 e 3, aqueles que foram comuns aos três casos aqui estudados e que demonstraram importante relação com a regulamentação foram: a rede de relações; a falta de padronização dos procedimentos de fiscalização; a gestão centralizada; o aumento dos custos fixos; o abandono da manipulação de produtos comercializados; o abandono da manipulação de produtos já fabricados e a visão.

Os quadros 13 e 15, juntamente com os modelos 1, 2 e 3 foram de grande auxílio para responder a pergunta de pesquisa. Em especial o quadro 15, que apresenta as respostas, no âmbito da gestão estratégica, que foram encontradas para cada tipo identificado da influência do entendimento da regulamentação de mercado pelos proprietários-dirigentes. Alcançando-se, dessa maneira, o objetivo proposto no início desta pesquisa.

Os resultados desta pesquisa fizeram emergir diferentes questões ainda não contempladas em outros estudos da gestão estratégica em ambiente regulamentados indicados no referencial teórico desta dissertação. Uma primeira questão é a importância da rede de relações do proprietário-dirigente dentro de um ambiente regulamentado. Também se pode questionar o efeito da dissonância entre a regulamentação efetivamente publicada e a falta de

padronização na sua interpretação no momento da fiscalização. Isto caracteriza uma primeira sugestão de pesquisa do presente estudo exploratório.

Um terceiro achado desta pesquisa, que contraria a literatura de micro e pequenas empresas, e que poderia ser mais bem investigado, é a tendência a descentralização encontrada nas empresas pesquisadas devido às necessidades dos proprietários-dirigentes de atender as exigências regulatórias do mercado.

Uma contribuição desta pesquisa foi estabelecer seis tipos de entendimento da regulamentação de mercado pelos proprietários-dirigentes.

Por fim cabe destacar que os resultados desta pesquisa se limitam a amostra escolhida analisada, não permitindo sua generalização.

## REFERÊNCIAS

**Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA.** Resolução da Diretoria Colegiada – RDC nº 67, de 08 de outubro de 2007. Disponível em: [http://images.professorcristiano.multiply.multiplycontent.com/attachment/0/Sb2BtQoKCpQAAGsfqJY1/RDC67\\_2007\\_BPMF.pdf?nmid=219405027](http://images.professorcristiano.multiply.multiplycontent.com/attachment/0/Sb2BtQoKCpQAAGsfqJY1/RDC67_2007_BPMF.pdf?nmid=219405027) acesso em 15/11/2010 às 20:11 hs.

ALVIM, M. M. **Vigilância sanitária do comércio varejista de medicamentos no município de barra mansa, estado do rio de janeiro: licenciamento, autorização de funcionamento, responsabilidade técnica e suficiência dos quadros locais.** Dissertação (mestrado) - Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Vigilância Sanitária, do Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde da Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: [http://teses.icict.fiocruz.br/pdf/048-MARILIA\\_ALVIM.pdf](http://teses.icict.fiocruz.br/pdf/048-MARILIA_ALVIM.pdf) acesso em 04/01/2013 às 02:42 hs.

AMORIM BASTOS, A.; ALVES COSTA, E.; CARDOZO DE CASTRO, L. L. Fatores facilitadores e dificuldades no exercício da vigilância sanitária de farmácias em Salvador-Bahia **Ciência & Saúde Coletiva**, v.16 n.9, p. 3863-3872, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csc/v16n9/a22v16n9.pdf> acesso em 06/02/2013 às 16:13 hs.

ANALOU, F; KARAMI, A. **Management in small and medium enterprises.**, London: Thomson, p. 24-35, 2003. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=LuOlG4aLi3gC&oi=fnd&pg=PR9&dq=strategic+management+in+small+and+medium&ots=osUNtcEF79&sig=8s2LDBEkMqXXWIH7vwOcxAjKWEI> acesso em 10/02/2013 às 03:06 hs.

ANTUNES SEBASTIÃO, P. C.; LUCCHESI, G. A visão de distintos atores sobre o controle sanitário da importação de substâncias psicotrópicas no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, n. 7, p. 3393-3402, 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_issuetoc&pid=1413-812320100009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1413-812320100009&lng=pt&nrm=iso) acesso em 06/02/2013 às 15:35 hs.

BAKER, T; NELSON, R. Creating Something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, p. 329-366, 2005.

BANDEIRA-DE-MELO, R. Softwares em Pesquisa Qualitativa. In: GODOI, C.K., BANDEIRA-DE-MELO, R., SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos.** São Paulo: Saraiva, p. 429-460, 2006.

BAUMBACK, C. M. **Basic small business management.** N.J.: Eglewood Cliffs, 1983.

BEAVER, G.; PRINCE, C. Management, strategy and policy in the UK small business sector: a critical review. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 11, n. 1, p. 34-49, 2004.

BHIDÉ, A. Como os Empreendedores Constroem Estratégias que dão Certo. Empreendedorismo e Estratégia. **Harvard Business Review**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: p. 61-90, 2002.

BLUEDORN, A. C.; JOHNSON, R. A.; CARTWRIGHT, D. K.; BARRINGER, B. R. The Interface and Convergence of the Strategic Management and Organizational Environment Domains. **Journal of Management**, v. 20 n. 2, p 201-262, 1994.

**BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES** CIRCULAR Nº 34, DE 06 DE SETEMBRO DE 2011, Normas Reguladoras do Produto BNDES Automático. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ034\\_11.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ034_11.pdf) acesso em 14/02/2013 às 04:13 hs.

**BRASIL**. Lei nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973. Dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.hc.ufu.br/extranet/files/LEI%20N%C2%BA%205991%20DE%201973\\_0.pdf](http://www.hc.ufu.br/extranet/files/LEI%20N%C2%BA%205991%20DE%201973_0.pdf) acesso em 15/10/2010 às 20:13 hs.

**BRASIL**, Lei 9782, de 26 de janeiro de 1999. Cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, e dá outras providências. Disponível em: [www.anvisa.gov.br/legis/consolidada/lei\\_9782\\_99.pdf](http://www.anvisa.gov.br/legis/consolidada/lei_9782_99.pdf) acesso em 04/01/2013 às 03:28 hs.

**BRASIL**. Ministério da Saúde. Farmacopéia homeopática brasileira. 3 ed. 2011. Disponível em [http://www.anvisa.gov.br/farmacopeiabrasileira/conteudo/3a\\_edicao.pdf](http://www.anvisa.gov.br/farmacopeiabrasileira/conteudo/3a_edicao.pdf) em 09/02/2013 às 21:02 hs.

CARTER, N. M. Small firm adaptation: responses of physicians' organizations to regulatory and competitive uncertainty. **Academy of Management Journal**. v. 33, n. 2, p 307-333. 1990

COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, **Strategic Management Journal**, v. 10, 75-87, 1989.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FERREIRA, A. O. **Guia Prático da Farmácia Magistral**. São Paulo: LMC – Pharmabooks, 2002.

FILION, L. J. Vision and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel. **International Small Business Journal**, v. 9, n. 2, p. 26-40, 1991.

FILION, L. J. Choosing a Relations System. In: FILION, L. J. **Vision and Relations**. (manuscript in press), cap. 6, 1998.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE - Revista de Administração de Empresa**, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999.

- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FONTES, O. L. **Farmácia Homeopática: teoria e prática**. 1 ed. Barueri: Editora Manole Ltda. 2001.
- FREDRICKSON, J. W.; MITCHELL, T. R. Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 399-423, 1984.
- GEORGELLIS, Y.; JOYCE, P.; WOODS, A. Entrepreneurial action, innovation and business performance: the small independent business. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 7, n. 1, p. 7-17, 2000.
- GILMORE, A. Entrepreneurial and SME marketing. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 13, n. 2, p. 137-145, 2011.
- GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties: A network theory revisited. **Sociological Theory**, v. 1, p. 201-233, 1983.
- HAFSI, T., MARTINET, A-C Estratégias e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, 2008. Disponível em [http://anpad.org.br/periodicos/content/frame\\_base.php?revista=1](http://anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1) acesso em 06/02/2013 às 10:07 hs.
- HITT, Michael A. et al. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning 2005. Reimpressão da 1 ed. de 2002.
- JENNINGS, P.; BEAVER, G. The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. **International Small Business Journal**. v. 15, n. 2, p. 63-75, 1997.
- JOGARATNAM, G. Entrepreneurial Orientation and Environmental Hostility: An Assessment of Small, Independent Restaurant Business. **Journal of Hospitality & Tourism Research**. v. 26, n. 3, p 258-277, 2002.
- JONES, A.; JOYCE, P.; WOODS, A.; BLACK, S.; SHAW, S. TECS: an appropriate model for supporting the development of small businesses? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, V. 3 n.3, p. 119 – 127, 1996.
- KIM, Y.; CHOI, Y. Strategic Types and Performances of Small Firms in Korea. **International Small Business Journal**. v. 13, n. 1, p. 13-25 1994.
- KOTEY, B.; MEREDITH, G. G. Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. **Journal of Small Business Management**. v. 35, n. 2, p 37-64, 1997.
- KUDE, V. M. M. Como se Faz um Projeto de Pesquisa Qualitativa em Psicologia. **Psico – Revista da Faculdade de Psicologia da PUC-RS**, v. 28, n. 1, p 9-34, 1997.

LEE, G. L. Strategic Management and the Smaller Firm. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 2, n. 3, p. 158–164, 1995.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

LIMA, E. **A Formação em Empreendedorismo Face à Realidade do Pequeno Empresário Brasileiro: a Partir de Estudos de Vanguarda, o que Devemos Enfatizar?** Brasília: Sebrae Nacional, 2001 – texto de base da palestra de mesmo título feita em 30 set. 2001- evento “Treinamento para Atualização da Equipe do EMPRETEC”. Disponível em: <http://www.inf.furb.br/~dalfovo/EdmilsonLima>.

LIMA, E. Base para a Entrevista Semi-Estruturada com os Codirigentes e Pessoas de sua Rede de Relações. Roteiro de Entrevista – Pesquisa em Administração – **Extraído da Tese de Ph.D.** – 2004. Disponível em: <http://www.inf.furb.br/~dalfovo/EdmilsonLima/EDMILSON-entrevista-pesquisa.html>.

LIMA, E. Relações Internas e Conversa Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas. **Revista Economia e Gestão**, v. 9, n. 20, p. 73-88, 2009.

LIMA, E. Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma Revisão. REGE - **Revista de Gestão USP**, v. 17, p. 169-187. 2010a.

LIMA, E. Teorizando a partir de Dados Qualitativos em Administração. **Pretexto**, v. 11, n. 1, p. 73-93, jan./mar. 2010b.

MAZZAROL, T.; REBOUD, S. The Strategic Management Process. In: MAZZAROL, T.; REBOUD, S. **The Strategy of Small Firms – Strategic Management and Innovation in the Small Firm**. Cheltenham: Edward Elgar. 2009, p. 149-175.

MARTINS, Luiz Alberto G. **Visão baseada em recursos: estratégias competitivas de uma instituição privada no setor de saúde** Dissertação (mestrado)– Apresentada ao Instituto de Ciências Sociais e Comunicação da Universidade Paulista, São Paulo, 2009.

McCARTHY, B. The impact of the entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in SMEs. **Irish Journal of Management**, 24 (1). pp. 154-172. 2003.

MILES, B. M.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 ed. Sage: Oaks, California, 1994.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation **Management Science**, v. 24, n. 9, 1978.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent, **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

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

MOTTA, P. R. F. **Agências Reguladoras**, Barueri: Manole, 2003.

MULLIGAN, R. F.; LOMBARDO, G. A. Entrepreneurial Planning in a Regulated Environment: the U.S. Federal Maritime Commission and the Maritime Industry, **Quart J Austrian Econ.** v. 11, p. 106–118 2008.

NAG, R.; HAMBRICK, D. C.; CHEN, M-J. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.**, v. 28, p. 935–955, 2007.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Effective strategic planning in small and medium sized firms. **Management Decision**, v. 40, n. 7, p. 663–671, 2002.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**, 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICCI, G. L. Estudo sobre as especificidades das pequenas e médias empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo. **XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP**, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_TN\\_STO\\_141\\_891\\_18025.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_141_891_18025.pdf) acesso em 14/02/2013 às 12:37 hs.

ROCHA, D. T., WALTER, S. A., SILVA, E. D., GIMENEZ, F. A. P. Processo de Formação de Estratégia em Pequenas Empresas: Um Estudo Bibliométrico e Sociométrico, **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.5, n.1, p.102-119, 2011

SANTOS, L.L.S., ALVES, R.C. e ALMEIDA, K.N.T Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo No Centro-Oeste Mineiro. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 59-73, 2007.

**SEBRAE**. Boletim estatístico das micro e pequenas empresas, 2009. Disponível em:<<http://www.sebrae.org.br>>. Acesso em: 22 abr. 2012.

SPILLAN, J. E.; ZIEMNOWICZ, C. Strategic Management in Small Retail Businesses - The Case of Guatemala. **International Small Business Journal**, v. 21, n. 4, 2003.

TORRÈS. O. “The SME concept of Pierre-André Julien : An analysis in terms of proximity”, **Piccola impresa, Small Business**. 2004.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (Qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. F., ZOUdain, D. M. (ed.) **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, p. 13-28, 2004.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WHITTINGTON, R **What is Strategy – and does it matter**. 2º ed. South Western, 2001.

WINCENT, J. Does size matter?: A study of firm behavior and outcomes in strategic SME networks. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 12, n. 3, p. 437–453, 2005.

WOODS, A.; JOYCE, P. Owner-Managers and the Practice of Strategic Management **International Small Business Journal**, v. 21 n. 2, p. 181-195, 2003.



## GLOSSÁRIO

**Boas práticas de manipulação em farmácias (BPMF):** conjunto de medidas que visam assegurar que os produtos manipulados sejam consistentemente manipulados e controlados, com padrões de qualidade apropriados para o uso pretendido e requerido na prescrição.

**Correlato:** a substância, produto, aparelho ou acessório não enquadrado nos conceitos de medicamento, droga ou insumo farmacêutico, cujo uso ou aplicação esteja ligado à defesa e proteção da saúde individual ou coletiva, à higiene pessoal ou de ambientes, ou a fins diagnósticos e analíticos, os cosméticos e perfumes, e, ainda, os produtos dietéticos, óticos, de acústica médica, odontológicos e veterinários.

**Dinamização:** resultado do processo de diluição seguida de sucussões e/ou triturações sucessivas do fármaco em insumo inerte adequado, com a finalidade de desenvolvimento do poder medicamentoso.

**Dispensação:** ato de fornecimento ao consumidor de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, a título remunerado ou não.

**Droga:** substância ou matéria-prima que tenha finalidade medicamentosa ou sanitária.

**Farmácia de atendimento privativo de unidade hospitalar:** unidade clínica de assistência técnica e administrativa, dirigida por farmacêutico, integrada funcional e hierarquicamente às atividades hospitalares.

**Insumo:** Matéria-prima e materiais de embalagem empregados na manipulação e acondicionamento de preparações magistrais e oficinais.

**Manipulação:** conjunto de operações farmacotécnicas, com a finalidade de elaborar preparações magistrais e oficinais e fracionar especialidades farmacêuticas para uso humano.

**Medicamento:** produto farmacêutico, tecnicamente obtido ou elaborado, com finalidade profilática, curativa, paliativa ou para fins de diagnóstico.

**Medicamento homeopático:** toda preparação farmacêutica preparada segundo os compêndios homeopáticos reconhecidos internacionalmente, obtida pelo método de diluições seguidas de sucussões e/ou triturações sucessivas, para ser usada segundo a lei dos semelhantes de forma preventiva e/ou terapêutica.

**Produto estéril:** aquele utilizado para aplicação parenteral ou ocular, contido em recipiente apropriado.

**Sala de paramentação:** sala de colocação de EPI's que serve de barreira física para o acesso às salas de manipulação.

**Substância de baixo índice terapêutico:** é aquela que apresenta estreita margem de segurança, cuja dose terapêutica é próxima da tóxica.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA A SER REALIZADA COM PROPRIETÁRIOS-DIRIGENTES E/OU SEUS COLABORADORES**

#### **ENTREVISTA**

##### **Descrição da empresa**

- 1- Nome
- 2- Endereço
- 3- Nome do entrevistado e do(s) proprietário-dirigentes ou funcionário
- 4- Data de nascimento do entrevistado
- 5- Produto(s) e Especialidades
- 6- Número de empregados
- 7- Possui filial
- 8- Data de abertura
- 9 – Primeiro dono(s) ou empresa já existia

##### **Entrevista com o proprietário-dirigente ou outro co-dirigente**

- 1 - Experiência
- 2 - Como surgiu a idéia do negócio, história da empresa, quando e como a empresa foi fundada – da origem até os tempos atuais, com ênfase nos seguintes pontos:
  - fundação
  - formação e evolução da equipe de direção
  - quem assumiu a maior parte dos investimentos de fundação
  - Casos exista, questionar a participação de cada co-dirigente na sociedade
  - grandes mudanças (pontos e momentos críticos)
  - como é ser o dirigente da empresa? Caso tenha sócio(s) questionar a divisão de responsabilidades (Pedir detalhes)
    - formação e evolução da equipe de trabalho – pessoas-chave – e pessoas-chave externas (consultores...)

- localização da empresa e de suas unidades de trabalho no tempo
- 3 - Principais eventos, dentro ou fora da empresa, que contribuíram para que a empresa seja como é - descrição

### **O proprietário-dirigente e o seu meio**

- 1- Propriedade e decisões acerca da propriedade
  - porcentagem na propriedade da empresa
  - porcentagem da propriedade de outros // - evolução da sociedade

### **O funcionamento da organização**

- 1 – Estrutura da empresa
- 2 - Subordinados diretos
- 3 - Envolvimento com as operações diárias e com as relações entre setores de trabalho na organização
- 4 - Setor em que mais trabalha
- 5 - O que explica seu o sucesso?
- 6 - Criatividade
- 7 - Sindicato
- 8 - Produção mensal (quantidade e faturamento)
- 9 - Existem muitas Leis, Regulamentos, Normas e ou dispositivos legais que afetam sua empresa?
  - detalhar
- 10 – Já foi multado ou autuado?
- 11 – Quem atende a fiscalização?

### **Administração estratégica**

- 1 - Decisões sobre o mercado (novos / mudanças...)
- 2 - Formulação de planos e objetivos (os processos coletivos da equipe de direção e a participação de cada co-dirigente)
- 3 - Intuição e improvisação – situações em que foram importantes

- 4 - Oportunidades
- 5 - Postura frente ao crescimento
- 6 - Pontos de originalidade dos atores estratégicos
- 7 – Fatores de sucesso e de fracasso nos negócios
- 8 - Forças e fraquezas da empresa
- 9 - Qualidade do produto e do atendimento
- 10 - Senso de direção da empresa - objetivos definidos (por escrito ou não)
- 11 - Falta de precisão no processo estratégico e outros fatores – necessidade de mais formalização?
- 12 - Forças e fraquezas da empresa
- 13 - Que nicho de mercado deseja ocupar? Como sua visão sobre esta questão evoluiu com o passar do tempo?
- 14- Fatos e pessoas marcantes/importantes para o desenvolvimento desta visão // Como ocorrem as relações entre os codirigentes que contribuem para a formação e para a evolução da visão?
- 15 - Grandes mudanças da empresa: o modo como elas aconteceram / seu caráter intencional ou não intencional
- 16 - Grandes mudanças do setor e do mercado: o modo como elas aconteceram / seu caráter intencional ou não intencional.
- 17 - Crises do setor/da empresa e as respostas da direção: o modo como elas aconteceram / conexões com a visão compartilhada da equipe de direção / o modo como esta visão evoluiu à medida que as crises progrediam, eram sentidas pela empresa e/ou contornadas, etc.
- 18 - Particularidades da empresa frente às mudanças de mercado (contingências, inflexibilidades, facilidades, dificuldades, etc.) – procurar conexões com a visão compartilhada da equipe de direção.
- 19 - Você acha importante planejar os próximos passos da empresa? Você faz isso?
- 20 - Alguma vez, mesmo tendo pensado e analisado alguma ação detalhadamente, na hora de implementá-la você percebeu que deveria agir de modo diferente do planejado?
- 21 – A empresa tem alguém responsável por acompanhar as publicações e normatizações técnicas?

### **Detalhes específicos sobre a empresa**

- 1- Percepção que os empregados têm da empresa
- 2- Dificuldades internas da empresa: gestão, etc.
- 3- Características internas consideradas importantes
- 4- Relação com empregados
- 5- Nível de centralização dos dirigentes
- 6- Elementos culturais que interferem na administração

### **Questões finais – visão para o longo prazo**

- 1- A empresa em 5-10 anos – O que você pensa? O que pensa a equipe de direção?
- 2 - Conselho para iniciantes ou para pessoas que administram empresas
- 3 - Se você fosse começar do zero novamente, o que faria diferente? E o que faria igual? Por quê?

## **APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO**

Prezado(a) senhor(a), agradecemos desde já sua disposição em nos encontrar. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar na realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se o(a) senhor(a) aceitar participar da pesquisa, a equipe de pesquisa conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe enviará uma cópia.

#### **Tema da pesquisa:**

### **GESTÃO ESTRATÉGICA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MERCADO REGULAMENTADO DE FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO**

Composição da equipe de pesquisa:

**Marcello Rosa de Resende**, estudante do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove. Telefone (11) 98299-3030. Correio eletrônico: marcello\_resende@uol.com.br

**Edmilson Lima**, ORIENTADOR, professor do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 3665-000 Correio eletrônico: edmilsonlima@gmail.com

#### **Descrição da pesquisa:**

Esta pesquisa tem por tema a gestão estratégia de micro e pequenas empresas no mercado regulamentado de farmácias de manipulação.

Para a realização desta pesquisa, sua participação seria de grande valor, visto a falta de compreensão e de estudos no Brasil sobre gestão estratégica nas micro e pequenas empresas do segmento de farmácia de manipulação o tema podem ajudar a preparar melhor as pessoas para a gestão de suas empresas.

A entrevista que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base dos processos formação de estratégia da sua empresa, assim como sobre sua participação neles. Ela pode nos tomar aproximadamente duas horas e meia. A entrevista será gravada com a utilização de um gravador de fitas cassete e/ou gravador digital. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevista serão mantidas em local seguro. Se a transcrição dos dados for efetuada por uma outra pessoa que não os membros da equipe de pesquisa, esta pessoa deverá assinar um compromisso de confidencialidade junto a esta equipe.

Consideramos importante poder identificar em nossas pesquisas o nome de sua empresa, bem como o nome dos dirigentes que venham a participar das entrevistas. Nós o faremos apenas com a autorização expressa da diretoria de sua empresa. O nome de possíveis outros participantes nas entrevistas (os não-dirigentes de sua empresa) não precisam ser identificados em nossa pesquisa. Contudo, levando-se em conta o tema a ser abordado nas entrevistas, isto não significaria qualquer prejuízo para eles.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Marcello Rosa de Resende

Edmilson Lima

**Consentimento a assinar:**

**Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)**

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

<b>Local:</b> _____ _____  <b>Data:</b> _____	<b><u>Pessoa entrevistada</u></b>
	<b>Nome:</b> _____
	<b>Assinatura:</b> _____
	<b><u>Entrevistador(es)</u></b>
	<b>Nome:</b> _____
	<b>Assinatura:</b> _____
	<b>Nome:</b> _____
	<b>Assinatura:</b> _____
	<b>Nome:</b> _____
	<b>Assinatura:</b> _____



Autorização de citação do nome do(a) entrevistado(a) e do nome de minha empresa:

Eu autorizo Marcello Rosa de Resende a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e dissertação que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante:

---

Nome da empresa:

---

Função do participante:

---

Assinatura do participante:

---

Data:

---

## APÊNDICE C - FORMULÁRIO DE SÍNTESE DE CONTATO - MÔNICA

ENTREVISTADO: Mônica – proprietária fundadora (nome fictício)

EMPRESA: Farmácia Alfa (nome fictício)

DATA: 12/12/12

LOCAL: Bairro Klabin – São Paulo/SP

TIPO DE CONTATO: Visita

COLATA DE DADOS: Gravador Sony

ITEM	PONTOS DE DESTAQUE	TEMA / ASPECTOS
<b>Produto(s) e Especialidades</b>	Manipulação especializada em produtos estéreis	
<b>Número de empregados</b>	Atualmente 35	
<b>Data de abertura</b>	17/junho/1995 (com um funcionário mais três sócias)	
<b>Sócios originais</b>	3 (Mônica, Taís e Eulália) – nomes fictícios	
<b>Experiência</b>	Farmacêutica. Trabalhou em Marketing e Vendas de várias empresas	
<b>Grandes mudanças (pontos e momentos críticos)</b>	Mudanças da legislação; Incerteza; Não tinha idéia do mercado hospitalar (entrou de maneira não intencional)	
<b>Divisão de responsabilidades (sócios)</b>	Após a saída da terceira sócia logo no primeiro ano a divisão ocorreu de maneira natural. Uma sócia para vendas e a outra para desenvolvimento/técnica (áreas de afinidades pessoais)	Complementaridade dos dirigentes
<b>Formação e evolução da equipe de trabalho</b>	- 1 funcionário a mais por mês nos primeiros meses - Sempre deram autonomia para os funcionários - A filosofia foi se construindo aos poucos... queriam que a empresa perdurasse.	
<b>Eventos decisivos</b>	Mudança de local (empréstimo bancário)	
<b>Sociedade</b>	1/3 para cada sócia no início. ½ a ½ após a saída da terceira sócia	
<b>Explicação para o sucesso</b>	Não ter medo do serviço; Presença constante;; filosofia de trabalho; ambiente de trabalho (funcionários comprometidos)	
<b>O que faz aprender?</b>	Dificuldades	
<b>Faturamento</b>	R\$ 3M / ano	
<b>Leis, Regulamentos, Normas e/ou dispositivos legais</b>	Parte técnica = ANVISA Já foi multada “por ignorância do fiscal”	Regulamentação

<b>Mercado</b>	Atuam em um nicho específico dentro da própria manipulação Devemos ter uns 10 concorrentes Nichos não é geográfico. A procura pode vir de qualquer local do país. Hospitais ou quem precise de produtos estéreis.	
<b>Planos e objetivos (formulação)</b>	Temos planos de faturamento (mas nunca cumprimos...)	Planejamento formal
<b>Pontos fortes da empresa</b>	Pós venda Assessoria técnica Qualidade	
<b>Pontos fracos da empresa</b>	Planejamento de vendas	
<b>Senso de direção da empresa – Objetivos definidos?</b>	Mais ou menos... Está na cabeça. Sempre queremos sentar para escrever	
<b>Formação e evolução do processo visionário</b>	Sempre conversamos para visualizar novas áreas de atuação	
<b>Regulamentação</b>	Oportunidade para prestar assessoria Valoriza área técnica Regulamentação técnica amarra a regulamentação fiscal Legislação impede de fazer muitas coisas Fiscais desconhecem normas / mudam critérios	
<b>Percepção dos empregados</b>	Empresa cuida Acesso aos chefes Comunicação fácil	
<b>Dificuldades internas de gestão</b>	Retreinamentos constantes Gestão cansativa / registros...	
<b>Nível de centralização dos dirigentes</b>	Não é alta Conversa e bate papos informais constantes	Conversas estratégicas

## APÊNDICE D - FORMULÁRIO DE SÍNTESE DE CONTATO - TAÍS

ENTREVISTADO: Taís (54 anos) - Proprietária-fundadora (nome fictício)

EMPRESA: Farmácia Alfa (nome fictício)

DATA: 08/02/2013

LOCAL: Bairro Klabin – São Paulo/SP

TIPO DE CONTATO: Visita

COLETA DE DADOS: Gravador Sony

ITEM	PONTOS DE DESTAQUE	TEMA / ASPECTOS / OBS.
<b>Produto(s) e Especialidades</b>	Farmácia de Manipulação especializada em produtos estéreis	
<b>Número de empregados</b>	35	
<b>Data de abertura</b>	1995	
<b>Sócios originais</b>	Mônica Taís Eulália (Saiu da sociedade depois de um ano - 1986)	
<b>Informações pessoais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nascimento: 25/07/1958</li> <li>- Nascida e criada na periferia de São Paulo (Zona Leste – Vila Ré)</li> <li>- Estudou em escola estadual (“dos bons tempos”)</li> <li>- Possui três irmãos</li> <li>- Pai barbeiro direcionou todos os filhos para estudar. Os quatro fizeram faculdade</li> <li>- Sonho do Pai era fazer Medicina. Como não pode estudar gostaria que um dos filhos fosse médico.</li> <li>- Não quis fazer medicina. Se sentiu mais influenciada por um tio temporão (8 anos mais velho que ela) que fez faculdade de farmácia (também na USP) na escolha da profissão.</li> <li>- Entrou na USP em 1977 – Farmácia-Bioquímica</li> <li>- Sempre gostou de diversidade, aprender coisas novas.</li> <li>- 1º filho aos 24 anos (único)</li> <li>- Separada (separou-se logo após o nascimento do filho. Aumento de responsabilidade, pois, além de trabalhar tinha de cuidar dele)</li> </ul>	

<p><b>Experiência/Histórico Profissional / Abertura da Farmácia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrou na no curso de farmácia-bioquímica da USP em 1977 (Período Noturno).</li> <li>- Começou a trabalhar três meses depois no Instituto de Medicina Tropical – HC. Não se adaptou/ não gostou. Mudou assim que pode...</li> <li>- Teve uma rápida passagem por Manipulação (1977). Em uma farmácia montada por argentinos. No Brasil ainda era novidade. Pagava muito mal e migrou para uma indústria...</li> <li>- Controle de Qualidade da Alcon (indústria farmacêutica de oftálmicos) em 1977.</li> <li>- Indústria química Drew – Controle de qualidade de 1978 a 1981</li> <li>- Voltou para Farmácia de Manipulação “Mistral (nome fictício)”– Na produção alopática. De 1982 a 1986. (“Não havia nada de regulamentação nessa época...” / “Aprendi o que era certo e o que era errado...”). Aprendeu muito / passou por todas as áreas / Conheceu a operação de perto / “Para você comandar os funcionários tem que saber como se faz.” “Tem que ter o pessoal nas mãos para saber o que estão fazendo</li> <li>- Formou-se na USP em 1982 – “A universidade foi só uma direção...o curso dá muitas opções” “A faculdade te ensina a pensar”</li> <li>- Voltou para a Alcon em 1987 para o setor de “lotes pilotos”. O setor era novo/Ajudou a implementar.</li> <li>- Um amigo farmacêutico convidou-a para voltar para a Mistral em 1990 para trabalhar na área de vendas. Devido a distância e a possibilidade de ter uma rotina que a permitisse ficar mais próxima do filho decidiu mudar. O salário era baixo, mas havia a possibilidade de aumentar os ganhos com comissão. Ganhou muito dinheiro. Fez o pé-de-meia nessa época. Em 1992 os donos originais venderam a farmácia para um argelino. Saiu da empresa em 1995. O novo proprietário não respeitava alguns princípios que Taís considerava importantes: “A gente não pode passar por cima da ética” (fala de Taís para o novo proprietário)</li> </ul>	<p>13’01”</p>
<p><b>Como como surgiu a idéia do negócio, história da empresa,</b></p>	<p>- Estava descontente com os rumos que a empresa estava tomando com o novo proprietário (desde 1992)</p>	

<p><b>quando e como a empresa foi fundada – da origem até os tempos atuais.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pai ficou muito doente e ficou na fase terminal na sua casa. Durante esse período emocionalmente conturbado decidiu que precisava dar um novo rumo à sua vida profissional.</li> <li>- Pai presenciou uma discussão dela com o proprietário por telefone e disse para ela que ela precisava sair daquela empresa...</li> <li>- Após o pai falecer tirou férias e quando voltou saiu da farmácia.</li> <li>- Antes de sair de férias falou com Estela (também funcionária da farmácia) que quando voltasse iriam montar seu próprio negócio e se ela não gostaria de ser sua sócia.</li> <li>- Eulália falou com Mônica (sem falar com Taís)</li> <li>- Fizeram a 1ª reunião para planejar a farmácia. Foi tudo muito rápido.</li> <li>- Taís pensou nas condições e passou para as outras sócias: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;&gt;&gt; Queria montar uma farmácia com estéreis para atender o segmento de Medicina Estética</li> </ul> </li> <li>- Inauguração em 1995 / processo rápido</li> <li>- Quando tivemos os primeiros produtos prontos... Começamos a ligar para os médicos... E começamos a vender</li> <li>- Apenas produtos de “estética” no começo</li> <li>- As regras nessa época eram mais simples</li> <li>- Começamos com um faturamento bom, mas só poderíamos tirar dinheiro quando pagássemos o investimento.</li> <li>- Eulália saiu em 1996, após um anos da inauguração. “Eulália estava causando problemas éticos e técnicos”.</li> <li>- “Eu chamei a Mônica e falei que iria comprar a parte da Eulália por que com ela não daria para continuar”. Sugeriu que Mônica também comprasse para que ficasse meio a meio, pois seria mais justo e mais equilibrado. Engraçado que quem eu chamei foi a Eulália e acabei ficando na sociedade com a Mônica</li> <li>- Compramos a parte da Eulália e temos 50 % cada uma.</li> <li>- A farmácia Alfa começou a ensinar o médico a prescrever o medicamento para gerar pedidos.</li> </ul> <p>Consultor/Amigo</p>	<p>REDE DE RELAÇÕES / LAÇOS FRACOS</p> <p>VISÃO CLARA</p> <p>ESTRATÉGIA PRETENDIDA</p> <p>NICHO DE MERCADO REGULAMENTAÇÃO</p> <p>REDE DE</p>
-------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança de local em 2001/2002</li> <li>- Amigo/Consultor trazia informações sobre futuras regulamentações, oportunidades. Dava dicas para investimento. Ideia de futuro, para atender novas oportunidades precisávamos de mais espaço, de novos equipamentos.</li> <li>- Aumentou a farmácia (“mudamos sem saber se ia poder abrir ou não”) / Após a mudança começaram a investir em novas áreas</li> <li>- Novas áreas, novos processos de trabalho... foi difícil implementar. Precisávamos de funcionários que fizessem mais de uma atividade. Para poder entrar em novos segmentos fazer e novos produtos</li> <li>- Crescimento dos produtos hospitalares. Envase de produtos estéreis para hospitais. Principal negócio da empresa atualmente</li> </ul>	RELACIONAMENTO
<p><b>Grandes mudanças (pontos e momentos críticos).</b></p> <p><b>Eventos decisivos. O que contribui para a Farmácia ser o que é</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Depois fomos mudando nossas ideias...”</li> <li>- Você vai agregando e modificando</li> <li>- Você tem que evoluir</li> <li>- Fizemos vacinas e paramos...</li> <li>- Farmácia de Manipulação não é bem vista pela ANVISA</li> <li>- “Foi mais intuitivo... Fomos indo atrás...”</li> <li>- Fomos atrás do DIFERENCIAL... Começamos a individualizar.</li> <li>- Tínhamos que fazer diferente... Fazer o que a indústria não faz</li> <li>-</li> </ul>	<p>ESTRATÉGIAS EMERGENTES</p> <p>REGULAMENTAÇÃO ESTRATÉGICA INTUITIVA / EMERGENTE NICHOS</p>
<p><b>Divisão de responsabilidades (sócios). Como as mudanças vieram a ocorrer... decisão, processos e tomadas de decisão)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa começou com as três sócias...</li> <li>- Depois foram agregando um funcionário por mês conforme o crescimento</li> <li>- No começo todas faziam tudo. Todas vendiam, todas ligavam para os médicos, todas manipulavam.</li> <li>- Depois foram alternando as tarefas em sistema de rodízio. Todas tinham que saber de tudo.</li> </ul> <p>Com o tempo e crescimento começaram a delegar mais as tarefas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nós éramos as nossas principais concorrentes...</li> <li>- A divisão das tarefas foi acontecendo naturalmente... de</li> </ul>	COMPLEMENTARIDADE

	<p>acordo com o perfil de cada uma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As sócias têm perfil diferente: Uma mais política (Mônica) e a outra (Taís) não.</li> <li>- Taís foi assumindo funções mais administrativas</li> <li>- Mônica perfil mais técnico, pesquisa, o que pode manipular, qualidade</li> <li>- Decisões técnicas e estratégicas devem ser tomadas em conjunto: lançamento de um novo produto, a compra de uma máquina/equipamento.</li> <li>- Para chegar a uma decisão final tem muita conversa, discussão, briga, etc... A decisão final deve vir de um consenso</li> <li>- Temo muito cuidado na avaliação do risco. Se tiver risco ao cliente podemos breçar algumas decisões</li> </ul>	
<b>Formação e evolução da equipe de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Eu tenho muita sorte com funcionários”</li> <li>- “Nossos valores ajudam a contratar”</li> <li>- Funcionário aqui é escolhido pelo caráter”</li> <li>- Quando tem vaga pedimos para os próprios funcionários indicarem outras pessoas</li> <li>- A gente tem reunião de setor constante / Retreinamento: pega um probleminha e vai fundo.</li> <li>- Temos a seguinte política: não tenha medo, PERGUNTE!</li> <li>- Funcionário tem que entender como funciona aqui. Se não compreender nossos “valores”, vai embora!!! Quem não se enquadra está fora.</li> <li>- IMPORTANTE: Valorizar os funcionários / ajudar o funcionário a pagar a faculdade</li> <li>- Trabalhar com funcionários multifuncionais. Todo mundo tem de saber fazer mais de uma coisa.</li> </ul>	<p>Miriam também falou isso</p> <p>Rede de relações / Laços fracos / Sentimento de comunidade / responsabilidade</p>
<b>Envolvimento com as operações diárias e com as relações entre setores de trabalho na organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manipulação não tem rotina, novos problemas todo dia</li> </ul>	
<b>Explicação para o sucesso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Começamos com um fluxo de caixa bem controlado</li> <li>- Só tiramos dinheiro da empresa depois de pagar a farmácia Alfa</li> <li>- Tem que encarar como um emprego normal</li> </ul>	



<b>Faturamento / Produção mensal</b>	Vide em Mônica	
<b>Planos e objetivos (formulação)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produto novo: “inputs do mercado” / informações junto aos médicos</li> <li>- Decisão de lançar deve ser tomada em conjunto pelas sócias</li> <li>- Análise do risco x benefício</li> <li>- Os segmentos têm o seu tempo, nós já passamos por vacinas, produtos estéticos, etc..., mas depois vem os “canibais” com baixo preço e qualidade e acabam com o mercado.</li> <li>- Precisamos sempre pensar no novo</li> <li>- Estratégias por causa da manipulação: Temos que ser ágeis e fazer coisas práticas</li> </ul>	<p>CONVERSA ESTRATÉGICAS</p> <p>INOVAÇÃO</p>
<b>Pontos fortes da empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociedade / “Tinha que existir”... Não foi planejada...</li> <li>- Nós somos muito diferentes, e isso foi importante...</li> <li>- Principal: ÉTICA</li> <li>- Especialização. Temos uma advogada especializada em Vigilância Sanitária contratada para nos dar suporte.</li> <li>- A gente tenta coisas novas, não desistimos fácil</li> <li>- Crescimento contido para não perder a qualidade</li> <li>- Proximidade do dono: “Tem que ficar de olho”</li> <li>- Temos metas de qualidade</li> </ul>	<p>REDE DE RELACIONAMENTOS COMPLEMENTARIDADE</p> <p>REGULAMENTAÇÃO</p> <p>INOVAÇÃO</p> <p>PROXIMIDADE PLANEJAMENTO FORMAL</p>
<b>Pontos fracos da empresa</b>	- Tem épocas que ficamos um pouco parados	
<b>Senso de direção da empresa – Objetivos definidos?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nós começamos com o pensamento/ESTRATÉGIA: “Eu tenho uma carteira de clientes e posso vender aqui” / Já conhecia os médicos da outra empresa que eu trabalhava, pois lá eu que atendia todo mundo.</li> <li>- Não fizeram contas de ponto de equilíbrio, previsão de faturamento, etc...</li> <li>- Tânia: “Eu tinha certeza que o faturamento viria” / “Eu sabia até a época que eles compravam” / Era só ligar no momento certo</li> </ul>	<p>ESTRATÉGIA INTUITIVA E INFORMAL</p> <p>CONHECIMENTO DO MERCADO</p>
<b>Formação e evolução do processo visionário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VISÃO: “Fazer o diferente”</li> <li>- “Pessoa sempre pensando no novo” / É uma constante evolução, o mercado acaba te alcançando.</li> </ul>	
<b>Regulamentação (Leis, Regulamentos, Normas e/ou</b>	- Quando começou a trabalhar na área de manipulação ainda não tinha nada de regulamentação no Brasil	

<p><b>dispositivos legais)</b></p>	<p>(especificamente sobre o período entre 1990 -1995)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulamentação precisa existir</li> <li>- Já tínhamos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) antes da ANVISA exigir. É necessário para a qualidade.</li> <li>- Nós já funcionávamos antes do aumento de regulamentação. Nós ajudamos a elaborar a RDC 33/2000 (marco regulatório de manipulação). Nos reunimos na ANFARMAG, demos sugestões que foram para a ANVISA (grupo forte ajuda a negociar).</li> <li>- ANVISA interfere em certas coisas por ignorar o assunto</li> <li>-“A gente tem que fazer o mesmo processo produtivo que a indústria...” (custos elevados)</li> <li>- “A ANVISA nos proíbe de fazer uma série de coisas...”</li> <li>- A ANVISA pedia um monte de coisas que ainda não tinha como fazer. Vigilância faz as regras e não vê como atender (se tem alguém que faz... Ex.: controles de qualidade externos e não tinha ninguém para prestar o serviço...)</li> <li>- ANVISA poda a nossa atuação / inibe</li> <li>- Temos que procurar coisas novas para fazer para escapar do engessamento da regulamentação (função de uma das sócias)</li> <li>- “O fiscal que nos fiscaliza não sabe nos fiscalizar”</li> <li>- A Verbenna treinou fiscais da ANVISA/COVISA</li> <li>- Fiscais são mal treinados</li> <li>- Efetivo pequeno</li> <li>- Leis são feitas para interpretação / não são clara...</li> <li>- A interpretação nos prejudica... o fiscal quer algo que não está na regulamentação...</li> <li>- Muda o fiscal muda a interpretação... Ex.: Um fiscal nos proibiu, mudou o fiscal pudemos voltar a manipular.</li> <li>- A farmácia deixou de entrar em mercados por causa da regulamentação</li> <li>- Saíram de mercados por exigências da regulamentação (Vacinas)</li> <li>- Regulamentação não impede que as empresas “não éticas” entrem no mercado</li> <li>- A regulamentação é boa, mas a aplicação é falha</li> <li>- A fiscalização em São Paulo não é corrupta.</li> </ul>	<p>ARBITRARIEDADE</p> <p>INOVAÇÃO</p> <p>Falta de padronização dos procedimentos de fiscalização</p>
------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não farmacêuticos entraram no setor e mercantilizaram a área.</li> <li>- Regulamentação afeta até as mínimas coisas... o Motoboy não estava certificado e não podíamos fazer entregas...</li> <li>- Até nossas entregas são certificadas pela ANVISA</li> </ul>	
<b>Dificuldades internas de gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter os preços dos produtos no mercado</li> <li>- Economizar constantemente sem prejudicar a qualidade</li> </ul>	
<b>Nível de centralização dos dirigentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisões centralizadas nas duas sócias</li> <li>- Conversar até chegar em um consenso...</li> <li>- No começo da empresa todas faziam tudo, mas com o crescimento foi necessário delegar as funções</li> </ul>	
<b>Algo que faria diferente se fosse começar do zero</b>	Faria tudo igual	
<b>Conselho para iniciantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescemos aos poucos, acho que foi um acerto</li> <li>- Para ter farmácia tem que ser batalhador</li> <li>- Tem que querer muito</li> </ul>	
<b>A empresa em 5 anos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior</li> <li>- Cuidando dos problemas do dia a dia</li> <li>- Não quero ter sede própria, investimento muito grande para ficar empatado.</li> <li>- Não vejo o futuro em termo de números. Controlo o dia a dia. Fluxo de caixa bem ajustado.</li> </ul>	
<b>Destaques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nunca pagamos propina</li> </ul>	

## APÊNDICE E - FORMULÁRIO DE SÍNTESE DE CONTATO - SUELI

ENTREVISTADO: Sueli (Proprietária e fundadora) – nome fictício

Nascimento: julho/1965 (47 anos)

EMPRESA: Farmácia Beta (nome fictício)

DATA: 20/12/12

LOCAL: Bairro da Saúde – São Paulo/SP

TIPO DE CONTATO: Visita

COLATA DE DADOS: Gravador Sony

ITEM	PONTOS DE DESTAQUE	TEMA / ASPECTOS
<b>Produto(s) e Especialidades</b>	Farmácia de Manipulação	
<b>Número de empregados</b>	7	
<b>Data de abertura</b>	Março/1997 (imóvel próprio)	
<b>Sócios originais</b>	- Sueli (única proprietária) - Pai ajudou bastante	
<b>Informações pessoais</b>	- Gostava de química na escola - Admira muito o pai pela sua postura ética e de correção - Pai trabalhava com construção e ajudou muito a montar a farmácia na escolha e reforma do imóvel. - Graduação em Farmácia-bioquímica, estudou na USP de 1984 a 1988. - Fez Mestrado em Microbiologia de Alimentos de 1989 a 1992 - Especialização em Homeopatia em 1990 - Professora Universitária de 1990 a 1997	
<b>Experiência/Histórico Profissional</b>	- Professora Universitária (Área de Alimentos) de 90 a 97 - Fez estágio em Farmácias de Manipulação em 1996 (meta de abrir uma farmácia) Farmácia pertencia a um conhecido que ajudou.	Network (relacionamento: Granovetter; Filion)
<b>Grandes mudanças (pontos e momentos críticos) / Eventos decisivos</b>	- Em 1998 comprou a casa ao lado - Inaugurou como Farmácia e Drogaria, mas fechou a Drogaria 1 ano depois. - Alvará demorou 13 anos para sair... - Iniciou a visitação médica em 1998. - Publicação da regulamentação RDC 33/2000	

	- Até 2000 a própria Sueli acumulava a parte técnica e administrativa. Com a nova regulamentação passou a delegar a parte técnica.	
<b>Divisão de responsabilidades (sócios)</b>	- Centralizado na proprietária	
<b>Formação e evolução da equipe de trabalho</b>	- Abriu a Farmácia com 1 funcionário - nº máximo de funcionários foi 15 em 2009 - 2012 – 8 funcionários - Outubro de 2012 arrendou para uma ex-funcionária	
<b>Envolvimento com as operações diárias e com as relações entre setores de trabalho na organização</b>	“O proprietário faz tudo”	
<b>Sociedade</b>	Não	
<b>Setor/área que mais trabalha</b>	Gestão	
<b>Explicação para o sucesso</b>	- Trabalhar direito - Médicos indicarem - Estava feliz com o que estava fazendo	ACÇÃO DE MARKETING / ESTRATÉGIA
<b>O que faz aprender?</b>	- Gostar de aprender: “todos os dias são diferentes”	
<b>Regulamentação (Leis, Regulamentos, Normas e/ou dispositivos legais)</b>	- Existem muitas leis e regulamentos que afetam sua empresa? “SIM” - Regulamentação excessiva aumenta o custo. São necessárias várias reformas para atender à fiscalização - Fiscalização arbitrária - Desestimulou a trabalhar na área - “Fiscalização me fez voltar a dar aula” - “A regulamentação técnica amarra com a parte fiscal” - Regulamentação reduz o mercado - Regulamentação impediu de entrar em uma nova área	
<b>Mercado</b>	- Tentou ir para o mercado de manipulação de produtos veterinários (regulamentação impediu) - Tentou ir para mercado de manipulação de produtos para odontologia	
<b>Oportunidades</b>	- Visitação médica	
<b>Planos e objetivos (formulação)</b>	- Não fazia previsões para o futuro	
<b>Fatores que podem contribuir para o sucesso do negócio</b>	Confiança dos colaboradores	

<b>Fatores que podem contribuir para o fracasso do negócio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Má administração</li> <li>- Perda de confiança do cliente</li> <li>- Perda de confiança do médico prescritor</li> </ul>	
<b>Senso de direção da empresa – Objetivos definidos? Formação e evolução do processo visionário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia = Planejar</li> <li>- “Era meio no chute</li> <li>- “Achava que necessitava de mais formalização”</li> </ul>	ESTRATÉGIA EMERGENTE
<b>Dificuldades internas da empresa: gestão, etc...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter todos os controles exigidos pela regulamentação</li> <li>- Atender a todas exigências das instalações físicas do ambiente</li> </ul>	
<b>Nível de centralização do dirigente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Farmacêutica tinha “alguma” autonomia</li> </ul>	
<b>O que faria diferente se fosse começar do zero novamente?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faria um curso de administração</li> <li>- “Tive que aprender na raça”</li> </ul>	

## APÊNDICE F - FORMULÁRIO DE SÍNTESE DE CONTATO - LIA

ENTREVISTADO: Lia (06/11/1978) – nome fictício

Arrendatária da Farmácia Beta desde 2012

EMPRESA: Farmácia Beta (nome fictício)

DATA: 04/01/13

LOCAL: Bairro da Saúde – São Paulo/SP

TIPO DE CONTATO: Visita

COLATA DE DADOS: Gravador Sony

ITEM	PONTOS DE DESTAQUE	TEMA / ASPECTOS / OBS.
<b>Produto(s) e Especialidades</b>	Farmácia de Manipulação	
<b>Número de empregados</b>	7	
<b>Data de abertura</b>	Março/1997	
<b>Sócios originais</b>	Sueli Lia arrendou a farmácia em 2012	
<b>Informações pessoais</b>	- 34 anos - Irmã do meio de uma família de três filhas - Estudou em escola pública - Fez curso técnico em química (2001) - Começou a Faculdade em 2004 - Formada em Farmácia – 2008	
<b>Experiência/Histórico Profissional</b>	- 1º emprego recepcionista - Começou aos 17 anos em Farmácia de Manipulação - Veio trabalhar com Sueli na Prosana em 1998. No início ela era a única funcionária da Manipulação. - Formou-se em Farmácia em 2008 - Atuou como farmacêutica na Prosana após se formar - Depois assumiu a co-responsabilidade - Saiu da Prosana após 11 anos. Em fev/2010 - Iniciou contatos para adquirir a Farmácia em junho/2012 - Arrendou em Out/2012	
<b>Grandes mudanças (pontos e momentos críticos)</b>	- Conseguir a licença para venda de produtos controlados (Portaria 344/98) - Chegada da regulamentação sanitária rigorosa. Obrigou a	15'28''

	proprietária a delegar mais tarefas na Farmácia para se dedicar a gestão.	
<b>Divisão de responsabilidades (sócios). Como as mudanças vieram a ocorrer... decisão, processos e tomadas de decisão)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Única dona</li> <li>- Com a obtenção da licença de controlados e a chegada de uma regulamentação mais rigorosa às mudanças foram sendo introduzidas aos poucos na gestão.</li> <li>- A proprietária começou a ficar mais com a parte administrativa/gestão</li> </ul>	
<b>Formação e evolução da equipe de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Começou com 2 funcionários, chegou a ter 15</li> <li>- Hoje a Farmácia tem 7 funcionários mais a arrendatária</li> </ul>	
<b>Eventos decisivos. O que contribui para a Farmácia ser o que é</b>	- “As coisas foram acontecendo...” “... Não foram planejadas “.	ESTRATÉGIAS EMERGENTES
<b>Sociedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrendatária</li> <li>- Consultou SEBRAE, BNDES</li> </ul>	
<b>Envolvimento com as operações diárias e com as relações entre setores de trabalho na organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem de fazer de tudo</li> <li>- O setor que mais trabalha é na parte administrativa/gestão</li> </ul>	
<b>Explicação para o sucesso</b>	- Ser correta	
<b>Faturamento / Produção mensal</b>	50 fórmulas/dia – 1150 fórmulas/mês ~ 50k/mês (fat. Bruto)	
<b>Planos e objetivos (formulação)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia para “o hoje”</li> <li>- Quer implementar novas “estratégias”</li> <li>- Novas idéias</li> <li>- Visitação médica</li> <li>- Visitação de nutricionistas</li> <li>- Usa muito da intuição e da improvisação</li> </ul>	58’52” (ESTRATÉGIAS DELIBERADAS)
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ‘Networking</li> <li>- “Não faz conta”</li> <li>- “Você aprende que as oportunidades vão chegando” (1h16’42”)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- REDE DE RELACIONAMENTO</li> <li>- ESTRATÉGIAS EMERGENTES</li> <li>- NÃO PLANEJADO</li> </ul>
<b>Crise do setor da empresa e as respostas da direção da empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise no país e as vendas caíram. A empresa balançou. Corte de funcionários</li> <li>- A Sueli fazia planos de contingência</li> </ul>	
<b>Pontos fortes da empresa</b>		
<b>Pontos fracos da empresa</b>	- Atendimento	
<b>Senso de direção da empresa –</b>	- Não escreve nada	



<b>Objetivos definidos?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Está tudo na cabeça do dono</li> <li>- Minha idéia foi mudando</li> </ul>	ESTRATÉGIA EMERGENTE
<b>Formação e evolução do processo visionário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem uma imagem do futuro</li> <li>- Tem (mais ou menos) uma imagem do futuro</li> <li>- A Regulamentação não afeta sua imagem do futuro, mas afeta a gestão da empresa</li> </ul>	
<b>Regulamentação (Leis, Regulamentos, Normas e/ou dispositivos legais)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulamentação obrigou a ter um controle de estoque. Antes não tinha nenhum.</li> <li>- Em todos os sentidos a regulamentação foi boa...</li> <li>- Ambiente muito regulamentado acaba fazendo exigências que elevam o custo</li> <li>- ANFARMAG: voz de defesa. Ganha importância com a regulamentação</li> <li>- Regulamentação restringe propaganda</li> <li>- Fiscalização sanitária mais rigorosa (COVISA)</li> <li>- CRF tranquilo</li> </ul>	22'50"
<b>Percepção dos empregados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que podem crescer juntos</li> </ul>	
<b>Dificuldades internas de gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar</li> <li>- Parte administrativa. Está assumindo</li> </ul>	
<b>Nível de centralização dos dirigentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total</li> </ul>	
<b>Conselho para iniciantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É bom ter medo... faz você ter os pés no chão...</li> </ul>	
<b>A empresa em 5 anos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quer estar como Dona e não como arrendatária</li> </ul>	
<b>Destaques</b>	<p>“É mais fácil conseguir algo a mais na área que eu domino”.</p>	EMPREENDEDOR TEM MAIS SUCESSO COM EXPERIÊNCIA NA ÁREA

## APÊNDICE G - FORMULÁRIO DE SÍNTESE DE CONTATO - ANA

ENTREVISTADO: Ana (41 anos) - Proprietária-fundadora (nome fictício)

EMPRESA: Farmácia Gama (nome fictício)

DATA: 17/01/2013

LOCAL: Bairro - Vila Mariana – São Paulo/SP

TIPO DE CONTATO: Visita

COLETA DE DADOS: Gravador Sony

ITEM	PONTOS DE DESTAQUE	TEMA / ASPECTOS / OBS.
<b>Produto(s) e Especialidades</b>	Farmácia de Manipulação Alopática e Homeopática	
<b>Número de empregados</b>	10	
<b>Data de abertura</b>	1998	
<b>Sócios originais</b>	Ana Armando	
<b>Informações pessoais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Filha única</li> <li>- Mãe doméstica (Mãe falava para ela que se não estudasse passaria a vida fazendo limpeza para os outros)</li> <li>- Pai escriturário</li> <li>- Natural de Osasco</li> <li>- Entrou na faculdade de Farmácia em 1990 com 17 anos</li> <li>- Família simples, não tinha renda suficiente para se manter na faculdade (Bragança Paulista – Particular)</li> <li>- Foi monitora na faculdade, deu aula particular e trabalhava nas festas da faculdade para conseguir dinheiro</li> <li>- Concluiu o curso em 1993</li> <li>- Casada há 14 anos com 1 filho de 11 anos</li> </ul>	CRIATIVIDADE COM RECURSOS (BRICOLAGE?)
<b>Experiência/Histórico Profissional / Abertura da Farmácia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formou-se em Farmácia-Bioquímica em 1993</li> <li>- Começou a trabalhar na Farmácia Phillippe de Lyon (Homeopática) na metade de 1992</li> <li>- Iniciou programa de aprimoramento científico na USP em 1992 às 5ª feiras</li> <li>- Contratada na Farmácia Phillippe de Lyon em 1993 como farmacêutica. Ficou até 1995.</li> <li>- Coursou Especialização em Homeopatia de (IBEH) 1993</li> </ul>	

	<p>até 1996</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Professora de Homeopatia em 1996 no IBEH</li> <li>- Professora da Univ. São Camilo</li> <li>- Trabalhou na Farmácia do IBEH (homeopatia) de 1996 a 1999</li> <li>- Abriu sua própria farmácia em 1998/1999</li> </ul>	
<p><b>Como como surgiu a idéia do negócio, história da empresa, quando e como a empresa foi fundada – da origem até os tempos atuais.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associou-se com um amigo (Armando) dos tempos da faculdade e montaram a farmácia Gama.</li> <li>- Tinham pouco dinheiro (Começaram com R\$ 15.000,00 – recursos da Ana)</li> <li>- Ana entrou com a experiência em Homeopatia e Fitoterápicos e Armando com a experiência em manipulação alopática.</li> <li>- Abriram uma segunda Farmácia na zona norte em Santana</li> <li>- A sociedade durou 7 anos (2005)</li> <li>- O sócio Armando assumiu dívidas em nome da Ana com o CNPJ dela sem avisá-la</li> <li>- Quando Ana descobriu as dívidas assumidas sem sua permissão decidiu encerrar a sociedade e assumir sozinha a gestão.</li> <li>- A farmácia Gama original ficou com ela e ela repassou a nova para Armando.</li> <li>- Por muito tempo continuou pagando dívidas assumidas pelo ex-sócio</li> </ul>	<p>NETWORK</p> <p>ESCASSEZ DE RECURSOS</p> <p>COMPLEMENTARIDADE</p>
<p><b>Grandes mudanças (pontos e momentos críticos).</b></p> <p><b>Eventos decisivos. O que contribui para a Farmácia ser o que é</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Separação do ex-sócio</li> <li>- Assumiu a convicção que “não dá para ter sócio”</li> <li>- Pagar várias dívidas. Contraindo empréstimo bancário.</li> <li>- Entrar com ação na justiça para impedir o uso do nome comercial da farmácia Gama pelo ex-sócio</li> <li>- Não tem mais filial</li> <li>- Recebeu comunicado em 2010 de que o imóvel no qual estava localizada a farmácia fora alugado.</li> <li>- Teve que procurar novo ponto para transferir a farmácia.</li> <li>- Não queria alugar novamente e decidiu procurar um imóvel para comprar.</li> <li>- Em 2012 mudou para sede própria</li> </ul>	
<p><b>Divisão de responsabilidades (sócios). Como as mudanças</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não tem sócio</li> <li>- Assumiu toda a gestão.</li> </ul>	

<b>vieram a ocorrer... decisão, processos e tomadas de decisão)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não tem gerente</li> <li>- Passou a dividir a parte técnica com a farmacêutica, mas está sempre presente.</li> <li>- Altamente centralizadora</li> </ul>	PREPONDERÂNCIA DO PROPRIETÁRIO-DIRIGENTE
<b>Formação e evolução da equipe de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualmente tem 10 funcionários</li> <li>- Duas farmacêuticas</li> <li>- Não tem gerente</li> <li>- Divide a responsabilidade técnica com outra farmacêutica</li> <li>- Todos têm de estar preparado para fazer de tudo</li> </ul>	
<b>Como é ser o dirigente da empresa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “O dirigente tem que ter visão a frente dos outros”</li> <li>- “Antecipar os fatos”</li> </ul>	VISÃO
<b>Envolvimento com as operações diárias e com as relações entre setores de trabalho na organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nunca se afastou do atendimento. Não abriu mão das atividades do dia a dia.</li> <li>- Fez questão de colocar sua mesa na Farmácia nova ao lado do balcão de atendimento para poder acompanhar todo o movimento</li> <li>- Abriu mão da visita médica</li> </ul>	PROXIMIDADE
<b>Explicação para o sucesso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinação</li> <li>- Persistência</li> <li>- “Não tinha um plano B. O Plano A tem que dar certo...”</li> </ul>	
<b>Faturamento / Produção mensal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 60 fórmulas/dia</li> <li>- ~ R\$ 60.000,00/mês</li> <li>- Lucro: 40% Homeopatia; 40% Alopacia; 20% Fitoterápicos</li> <li>- Homeopatia vende menos no bruto, mas dá mais lucro porque tem margens maiores</li> <li>- Está saindo de uma mudança</li> </ul>	
<b>Planos e objetivos (formulação)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dobrar o faturamento este ano (2013). Está saindo de uma mudança de ponto. Considera que está recomeçando.</li> </ul>	
<b>Pontos fortes da empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratamento ao cliente personalizado</li> </ul>	
<b>Senso de direção da empresa – Objetivos definidos?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundamental ter adquirido a sede própria – “deu condições de planejar”</li> <li>- Ponto sólido, ninguém mais pode me tirar</li> <li>- Ver o que deu certo antes e o que não deu certo</li> </ul>	EMERGENTE

	- Estratégia: “Fazer uma farmácia única”	VISÃO
<b>Formação e evolução do processo visionário</b>	- Visão “ano a ano” - Eu pus na cabeça e aconteceu - A necessidade faz buscar uma solução	PROCESSO VISIONÁRIO  EMERGENTE
<b>Regulamentação (Leis, Regulamentos, Normas e/ou dispositivos legais)</b>	- Precisa se adaptar à regulamentação - “A regulamentação é necessária...” / “Regula por cima” - É necessário implementar mudanças constantes – “É cruel com as pequenas farmácias” - “Não dá chances de uma pequena crescer por causa dos custos de adaptação”. - Com o aumento da regulamentação ficou mais caro para funcionar - Interpretação das leis é muito fácil. A ANFARMAG não tem papel relevante para esclarecer legislações ou organizar propostas - Regulamentação me fez desistir de alguns mercados.	BARREIRA DE ENTRADA
<b>Dificuldades internas de gestão</b>	- Falta de tempo	
<b>Nível de centralização dos dirigentes</b>	- Total	
<b>Algo que faria diferente se fosse começar do zero</b>	- Perceber a intenção das pessoas	
<b>Conselho para iniciantes</b>	- “Saber identificar se você tem empreendedorismo” - “Às vezes a pessoa não tem e é melhor continuar como empregada...” - Tem que ter coragem	
<b>A empresa em 5 anos</b>	- Em 5 anos quer ter duas filiais e estruturar sistema de franquia.	
<b>Destaques</b>	- Não paga “propina para médicos”. - “É contra os meus princípios”	

## APÊNDICE H - FORMULÁRIO DE SÍNTESE DE CONTATO - CRISTINA

ENTREVISTADO: **Cristina (40 anos)** - Funcionária – Farmacêutica co-responsável (nome fictício)

Nascimento: 1972

EMPRESA: Farmácia Gama

DATA: 23/01/2013

LOCAL: Bairro – Vila Mariana – São Paulo/SP

TIPO DE CONTATO: Visita

COLETA DE DADOS: Gravador Sony

ITEM	PONTOS DE DESTAQUE	TEMA / ASPECTOS / OBS.
<b>Produto(s) e Especialidades</b>	Farmácia de Manipulação Alopática e Homeopática	
<b>Número de empregados</b>	10	
<b>Data de abertura</b>	1998	
<b>Sócios originais</b>	Ana Armando	
<b>Informações pessoais</b>	- Nascimento: 1972 - Natural de São Paulo - Caçula de dois irmãos - Conheceu Ana na Universidade São Camilo. Conversou com ela sobre o desejo de mudar de área em Ago/2008. O Coordenador do curso a indicou.	
<b>Experiência/Histórico Profissional / Abertura da Farmácia</b>	- Formou-se em Farmácia-bioquímica em 1996 (Unicastelo 1993-1996) - Especialização na FUNDAP – 97 a 99 (Análises Clínicas) Lotada no Adolfo Lutz - Especialização na FEDIAL – 99 -2001 (Lotada no Adolfo Lutz) - Adolfo Lutz de 1997 (março) a 2003	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Professora do Colégio Técnico e do curso superior da Univ. São Camilo – 2000 a 2009</li> <li>- Começou a trabalhar na farmácia Gama em Ago/2008</li> </ul>	
<p><b>Grandes mudanças (pontos e momentos críticos).</b></p> <p><b>Eventos decisivos. O que contribui para a Farmácia ser o que é</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando a empresa foi notificada que o prédio no qual ficava a 1ª sede ia ser vendido (através de rumores no condomínio no final de 2010...dezembro...). Mudaram-se efetivamente em julho de 2012</li> <li>- “Andrea colocou as coisas no papel, fez as contas...”</li> <li>- “Ela ficou ausente um período para resolver os problemas”</li> <li>- “Eu vi uma nova farmácia Gama nascendo”</li> <li>- “Antes a Ana não fazia visitação, ela está se programando melhor agora”</li> <li>- O ponto anterior era mais movimentado. Ela estava acomodada com o ponto anterior.</li> </ul>	APRENDIZAGEM
<p><b>Como é a dirigente da empresa? (Dra. Ana)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ela treina a gente</li> <li>- A gente observa ela e depois faz</li> <li>- Na micro e pequena empresa você não fica tão livre (Carla trabalhou anteriormente em grandes organizações)... todo mundo tem um olho em você.</li> <li>- Cristina acha que a Ana (proprietária-dirigente) quer fazer tudo ao mesmo tempo</li> </ul>	
<p><b>Envolvimento com as operações diárias e com as relações entre setores de trabalho na organização</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante o período de preparação da mudança de ponto, a Dra. Ana (proprietária-dirigente) não ficou tão presente na administração do dia a dia. Devido a isso Cristina e demais funcionários tinham de pensar como a Ana agiria nas situações que foram aparecendo.</li> <li>- “Na mudança dividiram a Farmácia por um período...”</li> </ul>	
<p><b>Explicação para o sucesso</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferencial: A farmácia tenta fazer fórmulas na espera (faz na hora, enquanto cliente espera... é raro)</li> </ul>	
<p><b>Faturamento / Produção mensal</b></p>	NÃO ABORDADO COM CRISTINA	
<p><b>Planos e objetivos (formulação)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ana dividiu comigo o objetivo de chegar a 100 fórmulas/dia (hoje está por volta de 50/60 por dia), mas não está sendo feito nada ainda... falta fazer muita coisa.</li> <li>- “A Ana têm planos, mas falta estruturá-los...”</li> <li>- Falta tempo para estruturar e executar</li> </ul>	
<p><b>Oportunidades</b></p>		

<b>Pontos fortes da empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O ponto aqui é dela (Dra. Ana)</li> <li>- Andrea tem poder de persuasão</li> <li>- Andrea está presente com os clientes (carisma, respaldo técnico, confiabilidade).</li> <li>- Atendimento</li> <li>- Presença da Dra. Ana Ela tenta ajudar o cliente de qualquer maneira.</li> </ul>	
<b>Pontos fracos da empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de comunicação (funcionários falam entre si, mas não falam com Ana)</li> </ul>	
<b>Senso de direção da empresa – Objetivos definidos?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento não é formalizado</li> <li>- Ana tem um número na cabeça e divide com os funcionário (o laboratório deve dar o suporte para conseguir chegar no número...)</li> <li>- Os funcionários podem ajudar minimizando os gastos</li> <li>- Cristina acha que a farmácia Gama atua em nichos específicos: Na região e em Homeopatia</li> </ul>	
<b>Formação e evolução do processo visionário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Eu sento com a Ana para montar a estratégia...”</li> <li>- A Ana é a cabeça pensante e eu sou a executora</li> <li>- Falta tempo para traçar o que fazer</li> </ul>	COMPLEMENTARIDADE
<b>Regulamentação (Leis, Regulamentos, Normas e/ou dispositivos legais)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para Cristina uma coisa que marcou muito foi a 1ª fiscalização da vigilância sanitária... Foi novidade e impactante.... Muito detalhista. Passa pela farmácia toda.</li> <li>- É mais difícil para uma Farmácia mudar. A vigilância tem que aprovar o novo local...”</li> <li>- A prioridade no momento é atender a fiscalização (após a mudança ocorrer, a Vigilância Sanitária está para fazer uma visita para confirmar a licença para continuar funcionando)</li> <li>- “A regulamentação toma tempo de outras atividades”</li> <li>- “Você faz tudo pensando em como a vigilância quer...”</li> <li>- Para mim (Cristina) a vigilância é prioridade e eu acredito que para a Ana também.</li> <li>- Passam 50 a 70% do tempo atendendo a regulamentação</li> <li>- Já deixaram de ter opções de mercado por causa da regulamentação. Ex.: Desistiu de trabalhar com Hormônios. Custo de implantação era muito elevado</li> </ul>	
<b>Percepção dos empregados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O ambiente é tranquilo... baixa rotatividade</li> </ul>	
<b>Dificuldades internas de gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como a Ana quer fazer tudo algumas coisa se perdem pelo caminho</li> </ul>	NÃO FORMALIZADO



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças das decisões por falha de comunicação e falha no planejamento</li> <li>- O dia é uma incógnita</li> </ul>	EMERGENTE
<b>Nível de centralização dos dirigentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na parte administrativa ela quer participar de todas as áreas...</li> <li>- “Ana quer atender todo mundo”</li> <li>- Ana sempre dá a resposta final</li> <li>- Assuntos críticos ela que responde. As principais decisões ela que toma.</li> </ul>	
<b>Destques</b>	Para Cristina Planejar e colocar a mão na massa são etapas distintas. Ela acha que planejar e colocar a mão na massa junto atrapalha...	

## APÊNDICE I – CRONOLOGIA FARMÁCIA BETA

DATA	ACONTECIMENTO
1988	Sueli se forma em Farmácia-Bioquímica
De 1989 a 1992	Sueli faz o Mestrado em Alimentos
1990	Sueli começa a dar aulas em faculdades na área de alimentos
1990	Especialização em Homeopatia – surgiu a idéia de montar uma farmácia de manipulação
Ano de 1996	Sueli faz estágio nas farmácias de manipulação da família de um amigo de faculdade
1997	Inauguração da Farmácia Beta. Inicialmente com farmácia e drogaria
1998	Encerramento das atividades da drogaria devido à concorrência
1998	Compra do imóvel ao lado da farmácia e junção das duas casas. Adequação as necessidades da operação de uma farmácia de manipulação
1998	Lia começa a trabalhar na farmácia Beta
1998	Início da visitação médica
2000	Publicação pela ANVISA da RDC 33/2000. Marco inicial na regulamentação sanitária de farmácias de manipulação.
2001	Lia inicia o curso técnico em química
2004	Lia, incentivada e ajudada por Sueli, inicia a faculdade de farmácia
2006	Publicação da RDC 214/2006. Revoga a RDC 33/2000. Regulamentos mais restritivos para o setor de farmácias de manipulação.
2007	Publicação da RDC 67/2007. Revoga a RDC 214/2006. Regulamentos mais restritivos para o setor de farmácias de manipulação. Farmácias são proibidas de manipular medicamentos já industrializados. Maior rigor e exigência nas instalações requer investimento em infra estrutura.
2008	Publicação da RDC 87/2008. Complementa a RDC 67/2007. Mais restrições ao setor de farmácias de manipulação.
2008	Lia se forma em farmácia. Passa a ser farmacêutica co responsável da farmácia Beta.
Out/2008	Início da crise mundial provocada pelo estouro da bolha especulativa mobiliária nos Estados Unidos.
2008/2009	Crise afeta mercados no Brasil
2009	Maior volume de produção de fórmulas. Número máximo de funcionários da farmácia Beta, 15 pessoas.
2009	Decisão de encerrar o pagamento de comissão ao médico que representava a maior parte do faturamento da empresa.
2009	Queda significativa das vendas na farmácia Beta. Início da redução do

	quadro de funcionários
Fev/2010	Após 11 anos, Lia desliga-se da farmácia Beta
2011	Sueli volta a dar aulas em faculdades
2012	Primeiras tentativas de venda, por parte de Sueli, da farmácia Beta
Jun/2012	Sueli contata Lia propondo a venda da farmácia Beta. Início das conversas e negociações
Out/2012	Lia assume a farmácia Beta na condição de arrendatária

## APÊNDICE J – CRONOLOGIA FARMÁCIA GAMA

DATA	ACONTECIMENTO
1990	Ana entra na faculdade de farmácia em Bragança Paulista aos 17 anos.
1992 (2º semestre)	Ana começa a trabalhar na farmácia homeopática Phillippe de Lyon na cidade de São Paulo.
1992	Ana inicia o programa de aprimoramento científico na USP às quintas-feiras.
1993	Ana concluiu o curso de farmácia.
1993	Ana é contratada com farmacêutica na farmácia Phillippe de Lyon.
1993	Ana inicia o curso de especialização em homeopatia no IBEHE.
1995	Ana desliga-se da Phillippe de Lyon.
1996	Ana conclui o curso de especialização em homeopatia e é convidada para dar aulas no local.
1996	Ana começa a dar aulas no IBEHE e na Universidade São Camilo.
1996	Ana assume a responsabilidade pela farmácia (homeopática) do IBEHE.
1998	Ana desliga-se do IBEHE.
1998	Inauguração da Farmácia Gama em conjunto com, Armando, um colega dos tempos da faculdade. Juntaram a experiência dela em homeopatia e fitoterapia com a experiência dele com manipulação alopática.
1999	Ana se casa
2002	Nasce o primeiro e único filho de Ana
2005	Ana e Armando inauguram uma segunda farmácia, uma filial, em Santana. Ana cuida da Matriz e Adauto cuida da filial.
2005	Ana desfaz a sociedade com Armando após este ter assumido dívidas no em seu nome sem consultá-la. Na divisão da empresa ela fica com a matriz e ele com a filial. Ana descobriu a seguir diversas irregularidades contábeis e sanitárias. Entra com uma ação para interditar o uso do nome fantasia da empresa pela filial administrada por Armando. Este fecha a farmácia meses depois. Ana arca com todas as custas dos processos trabalhistas.
2008	Cristina, em busca de novas oportunidades profissionais, é contratada por Ana. Cristina conheceu Ana na Universidade São Camilo atuando como professora.
Dez/2010	A farmácia recebe o comunicado que o imóvel no qual estava localizada a farmácia fora vendido. A farmácia Gama deverá mudar de local.
Julho/2012	Mudança da Farmácia Gama para novo local, no mesmo bairro, em sede própria.

## APÊNDICE K – CRONOLOGIA FARMÁCIA ALFA

DATA	ACONTECIMENTO
1977	Taís entra na Faculdade de Ciências Farmacêuticas da USP.
1977	Taís começa estágio três meses depois de entrar na USP no Instituto de Medicina Tropical do Hospital das Clínicas.
1977	Taís trabalha por pouco tempo em farmácia de manipulação (Magistral).
1977	Taís começa a trabalhar no controle de qualidade da Alcon (indústria farmacêutica especializada em produtos oftalmológicos). Sai em 1978.
1978	Taís muda da para a indústria química Drew – controle de qualidade. Permanece nesta empresa até 1981.
1982	Taís volta a trabalhar na farmácia “Magistral” na área de produção alopática.
1982	Taís conclui o curso de farmácia
1986	Taís sai da farmácia “Magistral”.
1987	Taís volta para a indústria Alcon para trabalhar no setor de desenvolvimento de lotes pilotos.
1987	Mônica entra na Faculdade de Ciências Farmacêuticas da USP.
1990	Taís é convidada por um amigo a voltar para a farmácia “Magistral” para trabalhar no setor de vendas.
1991	Mônica conclui o curso de farmácia
1992	Farmácia Magistral é vendida pelos proprietários fundadores
1992	Mônica começa a trabalhar na indústria de alimentos “Leiner” de insumos alimentícios
1993	Mônica trabalha por 06 meses em uma indústria de cosméticos no setor de desenvolvimento
1994	Miriam começa a trabalhar na farmácia “Magistral” Primeiro contato entre Taís e Mônica
1995	Após o falecimento de seu pai, Taís decide sair da farmácia “Magistral” para montar seu próprio negócio. Planejou tirar férias e sair da empresa após seu retorno. Antes de viajar propõe sociedade a Eulália, com quem trabalhava na “Magistral”.  Eulália convida Mônica para entrar na sociedade sem antes conversar com Taís
1995	Taís retorna das férias. Taís, Mônica e Eulália fazem a primeira reunião para planejar a montagem da farmácia Alfa.

Julho/1995	Inauguração da farmácia Alfa com as sócias Tânia, Mônica e Eulália Iniciam a produção vendendo produtos estéreis para a área de estética médica.
1996	Tânia e Mônica adquirem a parte de Eulália e esta sai da sociedade. A participação societária fica dividida 50% para cada uma.
1997	Início do crescimento acentuado de vendas
2000	ANVISA divulga RDC 33/2000. Marco regulatória para Boas Práticas de Fabricação Farmacêuticas
2001/2002	Mudança de local para um imóvel maior
2002	Farmácia Alfa diversifica sua linha de produtos aproveitando novo <i>lay out</i> e novos equipamentos
2002	Início da produção de produtos estéreis para hospitais. Produtos para hospitais ultrapassam em vendas os produtos para a estética
2007	ANVISA publica RDC 67/2007 com regulamentações específicas sobre produtos estéreis. Farmácias de manipulação são proibidas de produzir medicamentos cuja apresentação já seja comercializada pela indústria farmacêutica.
2011	Crescimento de vendas faz farmácia Alfa estourar o limite do simples federal. Nova carga de impostos reduz drasticamente os lucros.
2012	Novos limites de faturamento para pequenas empresas (maiores) faz com que a farmácia Alfa volte a ser lucrativa.

## APÊNDICE L – LISTA DE CÓDIGOS

CÓDIGO	COM QUE PASSAGEM DOS DADOS UTILIZAR O CÓDIGO
Ambiente externo	Situações que envolvam, ou possam estar relacionadas à: Competição, Mercado, Ambiente, Contingência, Incerteza, Ameaças, Risco presentes nos ambientes externos à empresa.
Aprendizagem	Situação que gerou algum tipo de aprendizado para o proprietário-dirigente ou para a empresa.
Atuação do proprietário-dirigente	Casos que demonstrem alguma forma de atuação do proprietário-dirigente na gestão, controle, abertura, tomada de decisões, etc. na empresa.
Ausência de planejamento	Situações que indiquem que não houve alguma forma de planejamento para obtenção de resultados.
Bricolagem	Situações que demonstre realizações com “o que estiver à mão” ou criando algo do nada.
Burocracia	Casos em que se encontrem sistemáticos procedimentos de registro ou utilização em documentos em papel ou na forma eletrônica.
Características da fiscalização	Qualquer característica de fiscalização sanitária, tributária ou trabalhista que não seja falta de padronização.
Complementaridade	Situação em que as habilidades e competências da equipe de direção da empresa se complementem.
Delegar tarefas	Situações que demonstrem que o(s) proprietário(s) dirigente delegaram ao(s) funcionário(s) alguma atividade antes exercida exclusivamente.
Dependência ante certos empregados	Situações que demonstrem que o funcionário é vital para o funcionamento da empresa e não pode ser substituído sem algum ônus.
Desempenho	Ação ou situação relacionada ao desempenho da empresa.
Diversificação	Situações que demonstrem desejo, intenção, tentativa ou ação de lançar produtos ou serviços diferentes dos existentes, ou ainda de alcançar novos segmentos de mercado que não eram

	atendidos anteriormente.
Estratégia emergente	Qualquer estratégia que não estava prevista originalmente e que foram adotadas durante o processo de gestão estratégica.
Estratégia intuitiva e pouco formalizada	Situações que demonstrem a utilização da intuição na tomada de decisões estratégicas e que não são documentadas (ou muito pouco).
Estratégia pretendida	Situação que demonstre qual foi a estratégia originalmente projetada.
Estrutura simples e leve	Referente às situações que explicitem a organização estrutural de uma micro e pequena empresa
Exemplos empreendedores	Modelos de empreendedores que possa ter servido de exemplo para os proprietários-dirigentes.
Experiência profissional	Toda experiência profissional (empregos, estágios, monitorias, etc.) que o profissional teve na sua carreira.
Falta de padronização dos procedimentos de fiscalização	Situações em que se demonstre que o fiscalização não tem um único padrão de atuação ou que demonstrem opiniões ou recomendações diferentes entre fiscais para a mesma situação de fiscalização.
Foco direcionado para atender regulamentação	Situações em que fique claro que as ações da empresa são tomadas prioritariamente para atender à regulamentação
Fonte de recursos	Situação que aborde a fonte dos recursos financeiros utilizados ou a ser utilizados pelo proprietário-dirigente no comando da empresa ou na integralização do seu capital.
Formação acadêmica	Graduação e/ou pós graduação feitos pelos integrantes da equipe de direção da empresa.
Formalização dos processos	Situações que demonstrem a adoção de controles internos documentados, divisão de tarefas claras e bem definidas.
Fraca especialização organizacional	Situações que demonstrem que a empresa não possui controles adequados ou divisão de tarefas claras e bem definidas.
Funcionários	Situações nas quais seja importante destacar que o agente era funcionário da empresa.
Gestão centralizada	Situações que demonstrem um controle centralizado no(s) proprietário-dirigente(s).
Identidade entre pessoa física e pessoa jurídica	Situações que demonstrem que o proprietário-dirigente não faz uma separação clara da sua atuação profissional e da sua atuação pessoal.
Inexperiência	Situações em que se demonstre, por parte do proprietário-dirigente, desconhecimento sobre o assunto em questão.



“Mentoring”	Situação em que se demonstre a utilização de alguém, de maneira não remunerada, para aconselhamento pessoal.
Mudanças	Situações em que a empresa esteja passando por mudanças no seu ambiente externo.
Nicho de mercado	Situações em que se apresentem segmentos ou consumidores cujas necessidades são específicas e pouco exploradas.
Oportunidades	Situações de mercado que a empresa possa aproveitar para obter retornos financeiros.
Organizações de classe	Entidades, Associações, etc. que congreguem ou representem várias empresas com o mesmo propósito de atuação no mercado.
Padrão de ética	Situações que revelem padrões de comportamento em relação ao que é considerado certo ou errado pelos valores da sociedade.
Personalidade do empreendedor	Características pessoais e marcantes que remetam ao empreendedorismo. Aplicado ao proprietário-dirigente.
Planejamento formal	Situações que demonstre algum mecanismo documentado de planejamento.
Planejamento informal	Situações que demonstrem que não há um mecanismo documentado de planejamento.
Proximidade	Especificidade de gestão de pequenas empresas baseada na centralização do proprietário-dirigente, ausência de mecanismos formais de controle, poucos níveis hierárquicos e contato próximo com fornecedores, funcionários e clientes.
Rede de relações	Situações que envolvam as relações do proprietário-dirigente com as pessoas ao seu redor para que este consiga atingir seus objetivos e lograr sucesso futuro.
Regulamentação	Qualquer situação que apresente restrição, ou interferência, nas atividades das micro e pequenas empresas farmacêuticas um ente regulador e que estabelece as regras restritivas e controla o cumprimento das mesmas de forma continuada.
Regulamentação sanitária versus regulamentação fiscal	Situações nas quais a regulamentação sanitária tenha, de alguma maneira, alguma relação com a regulamentação fiscal.
Relações terciárias	Cursos, autores, jornais, revistas, livros, publicações, viagens, exposições industriais, pequenos encontros de todos os tipos
Restrição de recursos	Situações que demonstre escassez ou ausência de capital financeiro do proprietário-dirigente ou da empresa.
Simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal	Situações que demonstre que o proprietário-dirigente não faz distinção em seus bens e os da empresa.

Sistemas de informações simples	Situações que demonstrem que a empresa não possui um procedimento formal e estruturado de comunicação.
Visão	Situações que demonstrem uma imagem projetada de uma situação de futuro desejada, um sonho realista e alcançável.