



**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

## **ESTRATÉGICAS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO VAREJO FARMACÊUTICO: UM ESTUDO NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

### **STRATEGIC GUIDANCE FOR PHARMACIST RETAIL MARKET: A STUDY IN THE STATE OF MINAS GERAIS**

### **ESTRATÉGIAS DE ORIENTACIÓN HACIA EL MERCADO EN EL SECTOR FARMACÉUTICO AL POR MENOR: UN ESTUDIO EN EL ESTADO DE MINAS GERAIS**

**Erlon Campelo Camara, MSc.**

Instituto de Ensino e Pesquisa da Santa Casa de Belo Horizonte/Brazil

[erlon2c@yahoo.com.br](mailto:erlon2c@yahoo.com.br)

**José Edson Lara, Dra.**

Faculdade Pedro Leopoldo/Brazil

[jedson2010@hotmail.com](mailto:jedson2010@hotmail.com)

**Caissa Veloso e Sousa, Dra.**

Faculdade Novos Horizontes/Brazil

[caissaveloso@yahoo.com.br](mailto:caissaveloso@yahoo.com.br)

#### **RESUMO**

A orientação para o mercado tem sido utilizada para explicar o desempenho das organizações. Empresas que seguem esse tipo de orientação estão voltadas para atender as necessidades dos clientes, proporcionando vantagem competitiva em relação aos concorrentes. No presente trabalho analisou-se como se configuram as estratégias de orientação para o mercado no varejo farmacêutico na cidade de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais. Adotou-se o modelo proposto por Jaworski e Kholi (1993), com base no qual as empresas que se orientam para o mercado precisam apresentar geração de inteligência, disseminação da inteligência e resposta ao mercado. A pesquisa, de abordagem quantitativa, se caracterizou quanto aos fins como descritiva e quanto aos meios como um estudo de caso. Pode-se inferir, a partir dos resultados obtidos, que o modelo precisa de ajustes para explicar de forma satisfatória a orientação para o mercado desse varejo.

**Palavras-chave:** Orientação para o mercado; Mercado farmacêutico; Varejo farmacêutico; Estratégia de orientação para o mercado.

#### **ABSTRACT**

The orientation for the market has been used to explain the performance of organizations. Companies that follow this type of guidance are aimed to meet the needs of customers, providing competitive advantage over competitors. The present paper analyzed how to configure strategies for market orientation in retail pharmacy in the city of Belo Horizonte, capital of Minas Gerais. In this process, was adopted the model proposed by Jaworski and Kholi (1993), under which the companies that orient themselves for the market must present generation of intelligence, dissemination of intelligence and market response. The research, of quantitative approach was characterized as descriptive regarding purposes and on the means as a case study. It can be inferred from the results obtained, that the model needs adjustments to explain satisfactorily the orientation for this retail market.

**Keywords:** Market orientation; Pharmaceutical market; Retail pharmacy; Guidance strategy for the market.

#### **RESUMEN**

La orientación hacia el mercado se ha sido utilizado para explicar el desempeño de las organizaciones. Las empresas que siguen este tipo de orientación están orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes, proporcionando una ventaja competitiva sobre sus competidores. En este artículo se analizó la configuración de las estrategias de orientación para el mercado minorista farmacéutico en la ciudad de Belo Horizonte, capital de Minas Gerais. Si adoptó el modelo propuesto por Jaworski y Kholi (1993), según el cual las empresas que se

orientan al mercado deben presentar generación de inteligencia, disseminación de inteligencia y de respuesta al mercado. La investigación, en un enfoque cuantitativo, se caracterizó por ser descriptiva cuanto a los fines, y en cuanto a los medios, como un estudio de caso. Se puede deducir de los resultados, que el modelo necesita un ajuste para explicar satisfactoriamente la orientación al mercado de este minorista.

**Palabras clave:** Orientación al mercado; Mercado farmacêutico; Farmacêutico al por menor.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1990, os pressupostos da orientação para o mercado (OM) são utilizados pelos pesquisadores e pelo mercado para explicar o desempenho organizacional (PERIN; SAMPAIO; FALEIRO, 2004). No âmbito organizacional identifica-se o esforço para a conscientização dos empregados sobre a importância da aproximação com os clientes e para o desenvolvimento de análises mais elaboradas acerca dos concorrentes para as tomadas de decisões. Esse esforço pode ser explicado, em parte, em função do melhor desempenho de organizações que se orientam dessa forma e mantêm relacionamentos mais qualificados com os seus clientes (DAY, 2001).

Nesse contexto ressalta-se que a aproximação da organização com seus clientes deve compreender um processo contínuo, uma vez que as necessidades e as expectativas desses podem se alterar continuamente, evoluindo ao longo do tempo. Portanto, as empresas devem monitorar constantemente essas mudanças e apresentar respostas e soluções para as novas necessidades, o que requer que suas estratégias sejam orientadas para o mercado (JAWORSKI; KHOLI, 1993).

A orientação para o mercado, segundo Kohli e Jaworski (1990, p. 6), compreende a disposição de uma organização em coletar, disseminar e utilizar as informações dos clientes para responder rapidamente a oportunidades de mercado ou as mudanças das necessidades dos clientes.

Especificamente no Brasil identifica-se, a partir do início da década de 1990, a preocupação das empresas em se orientar para o mercado o que, segundo Giacomello, Milan e Slongo (2013), pode ser explicado pelo aumento da competitividade no período.

Nesse aspecto ressalta-se que alguns mercados são caracteristicamente mais competitivos, tanto em função de sua estrutura e concentração, quanto da rivalidade entre os *'players'* envolvidos. Segundo Jaworski e Kholi (1993), empresas que operam em mercados mais turbulentos e competitivos são mais susceptíveis a apresentar modificações em seus produtos e serviços, especialmente em função do maior nível de exigência de seus clientes. Portanto, para os autores, isso sugere que empresas orientadas para o mercado são mais provavelmente encontradas em mercados turbulentos e competitivos. Dessa forma, ter uma orientação para o mercado (OM) é, essencialmente, uma forma de obter vantagem competitiva, pois possibilita que a empresa entenda as necessidades dos clientes e ofereça produtos e serviços mais assertivos (JAWORSKI; KHOLI, 1993).

Considerando os modelos propostos para analisar características pertinentes as organizações que se orientam ou não para o mercado, Jaworski e Kholi (1993) desenvolveram um modelo a partir de três características: geração da inteligência, disseminação da inteligência e resposta ao mercado, o qual foi tomado como referência para condução dessa pesquisa.

Em relação a unidade analítica, optou-se no presente estudo por trabalhar com o setor de varejo farmacêutico, dadas suas características competitivas. Nesse aspecto destaca-se que o número de farmácias no Brasil é considerado alto se comparado ao de outros mercados. Nos Estados Unidos, por exemplo, há uma

farmácia para cada grupo de 5.500 habitantes e no México, uma para 3.180. No Brasil este número é difícil de ser estimado, dada a concentração de estabelecimentos nas cidades maiores e apenas um ou nenhum estabelecimento dessa natureza nas cidades menores. Contudo, Buainain (2011) estima que exista uma farmácia para cada grupo de 3.100 habitantes, o que excede a recomendação da Organização Mundial da Saúde (OMS), de uma farmácia para cada 8.000 habitantes.

Se considerado especificamente o estado de Minas Gerais, são computados 22.271 estabelecimentos farmacêuticos, dos quais 7.808 estão registrados como drogarias; 818 como farmácias alopáticas; 178 como farmácias homeopáticas e alopáticas; e o restante divididos entre farmácias exclusivamente homeopáticas, farmácias hospitalares, farmácias privadas, distribuidoras e transportadoras de medicamentos e laboratórios de análises clínicas (CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2015a).

A análise do número de farmácias *versus* a população de Minas Gerais (IBGE, 2010) revela que há uma farmácia para 2.506 habitantes, número maior de estabelecimentos do que o recomendado pela OMS e maior do que a média do Brasil, que é de uma farmácia para 2.994 habitantes (PEINADO, 2012). Se a análise for realizada especificamente para a Belo Horizonte, capital do estado, são registrados 2.479.165 e 1.692 farmácias, o que compreende uma farmácia para cada grupo de 1.465 habitantes (CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2015b).

Considerando as características competitivas do mercado de varejo farmacêutico e, partindo da premissa de Paim (2010), de que não obstante o vasto campo de conhecimento produzido nos últimos anos sobre orientação para o mercado e sobre a sua relação com o desempenho das organizações, alguns setores da economia ainda são carentes de trabalhos que contribuam com o entendimento de aspectos relacionados a temática, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: “como se configuram as estratégias de orientação para o mercado no varejo farmacêutico”?

Para atender ao problema proposto, o objetivo principal da pesquisa foi o de analisar como se configuram as estratégias de orientação para o mercado no varejo farmacêutico na cidade de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais. De forma mais específica pretendeu-se: a) identificar se o modelo explica, de forma satisfatória, a orientação para o mercado deste varejo; b) identificar se a tendência a fechamento das pequenas organizações no varejo farmacêutico pode ser explicada a partir da escala MARKOR.

O trabalho está dividido em cinco seções. A primeira, que se refere a esta introdução, contextualiza a pesquisa e apresenta o problema e objetivos a serem respondidos. A segunda seção apresenta o referencial teórico, seguida da metodologia. Na quinta seção os resultados são apresentados e analisados e, por fim, são apresentadas as considerações finais, onde são realizadas inferências passíveis a partir dos resultados encontrados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nessa seção são apresentados os argumentos teóricos que sustentam a discussão acerca do tema proposto, assim divididos: estratégia – definições e contextos; orientação para o mercado; o contexto do varejo farmacêutico no Brasil e em Belo Horizonte.

## 2.1 Estratégia – Definições e contextos

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

É provável que este conceito tenha surgido na área militar, a partir de estratégias de guerra. Foi por volta do ano 500 a. C. que Sun Tzu, na China, escreveu a "Arte da Guerra", livro que serve de inspiração para quem se envereda neste campo. Para Mintzberg e outros (2006), o termo 'estratégia' trata de "uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma e frequentemente usamos de outra" (MINTZBERG et al., 2006, p. 101).

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

A ideia de adotar as definições dos "5Ps" pode ser empregada para explicitar o comportamento de muitas organizações. Ou seja, cada uma dessas definições pode ser usada em determinado contexto. Contudo, as estratégias são baseadas em atividades únicas. Têm que ser diferentes uma das outras e representar valor para o estrategista em sua escolha (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006; MINTZBERG et al., 2006).

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

Numa análise distinta, abordada por Prahalad, Montgomery e Porter (1998), a estratégia é compreendida como uma maneira de a empresa obter vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Mede a capacidade de uma empresa de se diferenciar da demais. Cabe a cada uma delas escolher os recursos necessários para obter essa vantagem.

Nesse sentido, a estratégia é uma maneira de enfrentar a competição. Dependendo do setor, o entendimento de concorrentes é estendido para: fornecedores, novos entrantes, clientes e produtos (PORTER, 2004).

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

A partir de uma análise sobre o conceito de estratégia, pode-se notar que ele vem se modificando ao longo dos anos e tem sentidos distintos, de acordo com o ambiente e períodos em que foram criados (CONKE, 2009). Nesse sentido, Ghemawat (2005) sugere que sejam examinadas as contribuições de cada período e não vê propósito em estabelecer um conceito geral, e sim um exame sobre essa história.

Nessa perspectiva, entre as variáveis que podem ser consideradas entre as abordagens estratégicas está a orientação para o mercado, que pode constituir importante fator gerador de vantagem competitiva para as organizações, conforme discutido na seção seguinte.

## 2.2 Orientação para o mercado

A orientação para o mercado é um conceito que tem sua origem na área de marketing e que passou a ter representatividade no interesse dos pesquisadores na década de 1990, quando houve a tentativa de apresentar modelos que demonstrassem sua relação com o desempenho organizacional (KOHLI; JAWORSKI, 1990; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; DAY, 1994; SLATER; NAVER, 1995).

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

O conceito de orientação para o mercado, proposto por Jaworski e Kohli (1993), destaca a importância do tripé: geração de inteligência interna, ou seja, entre as pessoas da organização; disseminação da inteligência entre as pessoas e setores da empresa; e resposta da empresa ao mercado em relação à inteligência gerada. Para os autores a OM é composta por três atividades:

- a) toda organização deve gerar inteligência para compreender as necessidades dos clientes;
- b) a inteligência gerada tem que ser divulgada em todos os departamentos da organização;
- c) toda a organização tem responsabilidade a ele.

Uma vez que a origem conceitual de orientação para o mercado envolve elementos vindos do marketing, identifica-se a preocupação com o mercado e com o cliente, sendo que o Marketing coordenado e a lucratividade ajudam a entender melhor a definição. O conceito clássico, ainda amplamente utilizado, surgiu do trabalho de Kohli e Jaworski (1990). Segundo os autores, a OM compreende o trabalho desenvolvido por uma organização ao coletar informações no mercado, disseminar dentro da organização a informação e transformá-la em ações para atender melhor os clientes.

Kohli e Jaworski (1990) propuseram uma escala de OM precedida de uma pesquisa qualitativa. Nessa perspectiva, a orientação para o mercado apresenta três dimensões: geração da inteligência; disseminação da inteligência; e capacidade de resposta. Para esta pesquisa foi adotado o modelo teórico de orientação para o mercado proposto por Jaworski e Kohli (1993). A escala métrica do modelo está baseada no tripé: geração de inteligência, disseminação da inteligência e responsividade, ou resposta para o mercado. Esta escala, denominada Markor (*Market Orientation*), foi adaptada para a pesquisa e utilizada por meio de um questionário, com a finalidade de “servir como instrumento para medir o grau de orientação para o mercado das empresas” (SAMPAIO, 2000, p. 43).

A escala já foi replicada e testada em diversos setores de atividade, em organizações de diferentes países como Arábia Saudita (PELHAM, 2000), Brasil (ANTONI; DAMACENA; LEZANA, 2006; DIDONET; LARA, 2007; PAIM; LARA; CHRISTIANO, 2011), EUA (JAWORSKI; KOHLI, 1993; RAJU; LONIAL; GUPTA, 1995; BHUIAN, 1998) e Portugal (ESTEVIÃO; MAINARDES; RAPOSO, 2009), entre outros.

Segundo Paim e Lara (2011), a orientação para o mercado tem sido definida a partir de duas perspectivas: a filosófica, que compreende o lugar de aprendizado que o indivíduo tem ao encontrar nas organizações os valores e crenças internos; e comportamental, que remete a orientação propriamente dita das características, estratégias, estrutura, processos e atividades da organização.

Em outra análise pode-se perceber que as empresas orientadas para o mercado procuram identificar o que os seus clientes necessitam e conduzem sua produção para esse atendimento. O foco não está apenas no

mercado, mas sim na compreensão de suas reais necessidades e, a partir daí, na orientação da empresa para oferecer as respostas necessárias a essa demanda. E isso é feito de maneira contínua, porque as necessidades mudam e as entregas devem respeitar essas mudanças para continuar com esses clientes e atrair novos. Ou seja, a empresa deve apresentar: alta competência para compreender e atrair e manter seus clientes importantes (DAY, 2001).

Para Day (2001), uma empresa orientada para o mercado deve apresentar três elementos que sejam essenciais para compreender, atrair e reter clientes importantes: cultura orientada para fora, aptidões específicas e estrutura. Partindo da compreensão desse modelo, pode-se observar que, para ser orientada para o mercado, a empresa precisa ter uma forte vocação para seus processos internos; ou seja, estes devem estar inseridos nas atitudes das pessoas da organização. Deve sempre estar atenta as necessidades dos clientes e pronta para se adaptar as novas exigências. Para fazer tais mudanças, a empresa deve ter uma estrutura interna propícia para tal. Ou seja, deve ter uma cultura orientada para as constantes mudanças de necessidades. Enfim, deve ser orientada para fora.

### **2.3 O contexto do varejo farmacêutico no Brasil e em Belo Horizonte**

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

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

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

Como resultado, a indústria nacional não fez grandes incorporações de tecnologia na cadeia farmacêutica e em ciência ao longo dos anos. Tal fato não conduz a extinção das farmácias, mas, sim, o surgimento de um novo setor do ramo: as drogarias (PALMEIRA FILHO; CAPANEMA, 2010). As limitações e competências dos dois segmentos foram definidas pela Lei 5.991/1973, utilizadas até hoje, que estabelecem:

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

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

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

O setor varejista de medicamentos no Brasil vem sofrendo intensas transformações nos últimos quarenta anos. As pequenas lojas com prateleiras atrás dos balcões e as relações de venda feita somente por farmacêuticos e balconistas foram substituídas por lojas modernas, grandes redes, pronta-entrega e vendas por telemarketing e comércio eletrônico (FREITAS, 2006). Houve a formação de redes, a abertura 24 horas por dia, além de um novo arranjo físico, que substituiu os leiautes das antigas "pharmacias" e boticas por uma nova disposição em gôndolas espalhadas no interior das lojas. Ainda, novos produtos passaram a ser oferecidos, como cosméticos e produtos de higiene pessoal, além da implementação de softwares que interligam o caixa ao estoque (MACHLINE; AMARAL JÚNIOR, 1998).

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

O setor varejista farmacêutico tem forte controle por parte dos governos federal, estaduais e municipais. Uma das medidas a que se submete é o controle dos preços. A margem máxima de comercialização desses produtos é 30% (FREITAS, 2006), se considerado o trâmite do laboratório ao consumidor final. Desse total, geralmente, resta para as farmácias uma margem de em torno de 18% (MACHLINE; AMARAL JÚNIOR, 1998).

Em termos de participação de mercado, segundo dados disponibilizados pela Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa (Interfarma), o Brasil ocupa a 6ª posição, com previsão de ocupar a 4ª posição em 2014, perdendo apenas para EUA, China e Japão. Essa modificação no ranking também pode ser refletida no aumento do faturamento do varejo farmacêutico, passou de R\$28,7 bilhões, em 2010, para R\$41,8 bilhões, em 2014 (INTERFARMA, 2015).

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

Foi nesse período que centenas de pequenas farmácias encerraram suas atividades. O setor passou por uma fase de lenta decadência, levando ao fechamento de mais de 200 drogarias na região central de Belo Horizonte de 1997 a 2004. As farmácias que investiram em um novo modelo tecnológico tiveram trajetórias opostas. Houve crescimento e expansão das lojas, como ocorreu com a Drogeria Araújo, a Drogeria Santa Marta, a Trade e a Drogezap (FREITAS, 2006).

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

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

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

Na próxima seção é apresentado o método escolhido para condução da pesquisa, bem como o caminho para a análise dos dados.

### **3 METODOLOGIA**

Quanto a abordagem, esta pesquisa é caracterizada como quantitativa e foi realizada mediante a aplicação de questionários com base na escala de Markor. Foram pesquisados cento e quinze gerentes, subgerentes, coordenadores e sócios-diretores de farmácias de micro, pequeno e médio porte na cidade de Belo Horizonte. Com as respostas dos questionários buscou-se compreender se as empresas pesquisadas elaboram suas estratégias orientadas para o mercado.

Quanto aos fins a pesquisa se classifica como descritiva, uma vez que procura descrever determinado fenômeno sem nele interferir (HAIR JR. *et al.*, 2005). Quanto aos meios a se classifica como um estudo de campo tipo *survey*. A opção por este tipo de pesquisa justifica-se pelo entendimento de ser esta técnica a mais adequada para compreender o modelo de pesquisa escolhido.

Para investigar os construtos desejados, foram selecionadas, por acessibilidade, 150 farmácias do pequeno varejo. Como critério de seleção estabeleceu-se que os profissionais respondentes tinham que estar diretamente ligados aos processos de definição das estratégias na organização para responder ao questionário, que foi dividido em três partes, uma destinada a cada construto. Para isso, os indivíduos pesquisados precisavam ocupar cargos de coordenação, gerência ou direção de farmácias de pequeno varejo.

O número de indivíduos selecionados tem validade estatística e foi calculado em 150 participantes, dos quais 115 foram incluídos na pesquisa, dada a acessibilidade. Todas as farmácias estão localizadas na cidade de Belo Horizonte. A definição do porte do estabelecimento baseou-se no número de funcionários. Logo, os estabelecimentos em que os indivíduos pesquisados trabalham precisaram ter no máximo 99 funcionários.

Os dados foram coletados a partir de um questionário estruturado, formulado a partir da adaptação da escala Markor, dividido em três partes, cada uma correspondendo a um construto. A primeira parte contém sete

variáveis sobre a *geração de inteligência*, seguidas de nove variáveis sobre a *disseminação da inteligência*. Na terceira parte, são mais onze variáveis sobre o construto *resposta ao mercado*. Por fim, há uma última pergunta geral, que engloba os três construtos.

Para a escala das medidas foi utilizada a escala de *Likert*. As respostas dos questionários foram dadas em uma escala de atitudes numérica de 1 a 6. Sendo 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Discordo; 4 = Concordo, 5 = Concordo parcialmente e 6 = Concordo totalmente. Ressalta-se que esta escala de atitudes foi facilmente compreendida pelos entrevistados, não apresentando inconsistências nas respostas no pré-teste realizado.

Foram realizadas análises das variáveis, a partir da aplicação de testes estatísticos uni e multivariadas, distribuição de frequências e estatísticas descritivas, média, variância e desvio-padrão. Os construtos foram analisados por meio da análise fatorial exploratória e conglomerados, seguindo-se por uma análise confirmatória. Para cada construto, foi realizada a análise de correlação. A confiabilidade foi medida por meio do *α de Cronbach*, conforme sugerido por (HAIR JR. *et al.*, 2005). Por fim, para a análise do modelo proposto, realizaram-se regressões de cada construto: geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado.

Após coletados, os dados foram tabulados para análise a partir do *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 17.

Na seção seguinte os resultados são apresentados e analisados.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos dados foi dividida em duas etapas: inicialmente são apresentados os perfis dos respondentes e na sequência os perfis das empresas.

Quanto ao cargo ocupado pelos respondentes da pesquisa, 35,7% são gerentes e 28,7% subgerentes. Quanto ao sexo, 67,8% dos respondentes são mulheres e 32,2% são homens. Quando ao nível de formação, 53% dos respondentes têm grau de formação superior completo; 32,2% têm especialização, e 10,4% até o ensino médio. Quanto a experiência na função, 37,4% dos respondentes têm de um a cinco anos de experiência; 25,2%, têm de cinco a 10 anos; e 20,9%, mais de 10 anos.

Das empresas investigadas, 35,7% têm entre 10 e 20 funcionários; 28,7%; até cinco funcionários; e 14,8%, entre 20 e 30 funcionários. Em relação ao tempo de mercado, 33,9% das empresas investigadas têm mais de 20 anos de mercado; 22,6%, até cinco anos de mercado; e 22,6%, de 10 a 20 anos.

Em relação a sociedade estabelecida nas empresas investigadas, 38,3% têm dois sócios; 25,2% não têm sócios; e 20% têm um sócio. Das empresas participantes da pesquisa, 80,9% não pertencem a nenhuma rede e 56,5% não fazem planejamento estratégico.

Na análise descritiva, o subconstruto RM (*resposta ao mercado 2*) foi o que apresentou a maior média (4,2347), seguido do subconstruto CC (*capacidade competitiva*). A menor média foi encontrada no construto GI (*geração de inteligência*), 3,7329, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Estatística descritiva construtos e subconstrutos

Construto	Indicador	Média	Desvio Padrão
Geração de Inteligência	GI	3,7329	1,6293
Disseminação da Inteligência	DI	3,9526	1,4456
Resposta ao Mercado	RM	4,2347	1,3254
Capacidade Competitiva	CC	4,2174	1,22677

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 2 apresenta as médias e desvio padrão para os quatro construtos analisados e as respectivas variáveis.

Tabela 2 - Estatística descritiva dos indicadores formadores do construto resposta ao mercado

Construto/ Indicador	Variável	Média	Desvio Padrão
<b>Geração da Inteligência (GI)</b>	1. Você dedica um tempo semanal para pensar no futuro do negócio?	4,2527	1,3945
	2. O proprietário/gerente se reúne periodicamente com os funcionários para pensar no futuro do negócio da farmácia?	4,0609	1,6716
	3. A empresa contrata/contratou consultor externo para contribuir/elaborar o planejamento estratégico do negócio?	3,4696	1,7538
	4. O proprietário/gerente se reúne periodicamente com proprietários/gerentes de outras farmácias para discutir o cenário futuro do negócio?	3,6957	1,7022
	5. A empresa recebe contribuições periódicas das distribuidoras sobre a gestão estratégica do negócio farmacêutico?	3,6174	1,6521
	6. A empresa compra informações estratégicas de instituições especializadas (Por exemplo: Institutos de pesquisa, revistas, etc.)?	3,2696	1,6507
	7. A empresa desenvolve uma gestão orientada para o mercado, mediante a elaboração de um plano estratégico periódico?	3,7652	1,5802
<b>Disseminação da Inteligência (DI)</b>	8. Os funcionários são sempre orientados na realização de suas tarefas de forma a garantir o melhor atendimento a seus clientes.	5,0174	1,0840
	9. Esta farmácia proporciona cursos de formação humana/técnica aos seus funcionários.	4,0870	1,5703
	10. Nunca temos conflitos entre clientes e funcionários.	3,2348	1,5236
	11. Já saíram funcionários desta farmácia para montarem outras farmácias.	3,1565	1,7946
	12. Desconfiamos que proprietários/gerentes de outras farmácias visitam a nossa para saber do desenvolvimento de nossos negócios e relações com clientes.	3,9043	1,6274
	13. Participamos de reuniões periódicas com proprietários/gerentes de outras farmácias para discutir os cenários de nosso negócio.	3,0696	1,6947
	14. Temos excelente relacionamento com as empresas conveniadas e médicas.	4,0870	1,4959
	15. Temos excelente relacionamento com nossos fornecedores.	4,6783	0,9782
	16. Estamos muito satisfeitos com o nosso relacionamento geral com clientes,	4,3391	1,2417

	comunidade, fornecedores, autoridades públicas e funcionários.		
<b>Resposta do Mercado (RM)</b>	17. Não temos conflitos comerciais com nossos fornecedores.	3,7826	1,4252
	18. Sentimos que estamos sendo muito pressionados pela ação das grandes redes de farmácia.	4,4000	1,3815
	19. As grandes redes têm sido muito competitivas com as pequenas com guerra de preços.	4,8000	1,1332
	20. As grandes redes têm tido facilidades para conseguir locais estratégicos para colocar filiais.	4,4957	1,4288
	21. As grandes redes têm buscado as novas organizações conveniadas com as pequenas, para parcerias.	3,3130	1,5353
	22. As grandes redes têm contratado funcionários das pequenas farmácias.	4,4522	1,2721
	23. As grandes redes têm tido muitas facilidades dos laboratórios e fornecedores, que as pequenas não conseguem.	4,8087	1,1839
	24. As pequenas farmácias estão sendo “empurradas” para a periferia da Região Metropolitana de Belo Horizonte.	4,3391	1,2902
	25. Sentimos que os consumidores preferem comprar nas grandes redes.	3,9391	1,3131
	26. Nossa margem de lucro têm sido satisfatória.	3,9739	1,2172
	27. As grandes redes de farmácia têm vantagens competitivas impossíveis para as pequenas.	4,2783	1,3989
<b>Capacidade Competitiva (CC)</b>	28. No geral, as pequenas farmácias apresentam muito pouca capacidade competitiva em relação às grandes, com a tendência de fechamento de grande número delas em médio prazo.	4,2174	1,2267

Fonte: Dados da pesquisa

Se considerados os indicadores do construto geração de inteligência, a menor média foi atribuída a variável GC6 (*A empresa compra informações estratégicas de instituições especializadas*) e a maior média foi a do indicador GII (*Você dedica um tempo semanal para pensar no futuro do negócio*).

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

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

A verificação da homogeneidade é normalmente feita por meio da análise fatorial exploratória (AFE) com a extração de fatores por componentes principais com rotação ortogonal (*varimax*) (DUNN; SEAKER; WALLER, 1994; GERBING; ANDERSON, 1988). Os padrões sugeridos apontam que o número de fatores extraídos com autovalores maiores que 1 (critério de Kaiser) corresponde ao número de dimensões latentes de um conjunto de dados.

O construto *geração de inteligência* de mercado foi formado por sete indicadores. Sua unidimensionalidade foi confirmada pela análise fatorial, uma vez que seus indicadores apresentaram carga fatorial carregada em uma única dimensão. Os critérios definidos na literatura para a validação da unidimensionalidade foram atendidos. O construto *disseminação de inteligência de mercado* foi formado por nove indicadores. Sua unidimensionalidade não foi confirmada pela análise fatorial, uma vez que seus indicadores apresentaram carga fatorial em três dimensões. Além disso, alguns indicadores apresentaram carga duplicada em mais de uma dimensão. Com a extração do indicador DI9, com carga duplicada, rodou-se a análise fatorial novamente, sendo mantidas as três dimensões para o construto *disseminação de inteligência de mercado*. O construto *resposta ao mercado* foi formado por 11 indicadores. Também, não teve sua unidimensionalidade confirmada pela análise fatorial, uma vez que seus indicadores apresentaram carga fatorial em quatro dimensões, além de carga duplicada dos indicadores RM8, RM9 e RM10.

Rodando a análise fatorial novamente com a extração dos indicadores RM8, RM9 e RM10, com carga duplicada, foram mantidas as quatro dimensões para o construto *disseminação de inteligência de mercado*. Todos os construtos apresentaram resultados adequados ao recomendado pela literatura. Após a análise da unidimensionalidade e da confiabilidade dos construtos, chegou-se a seguinte formação, demonstrada na tabela 5.

Tabela 5 - Formação dos construtos e subconstrutos

Construto	SubConstruto	Indicador	Condição	Justificativa
Geração de inteligência de mercado	Geração de inteligência de mercado	G11	Mantido	Atendeu a todos os critérios
		G12		
		G13		
		G14		
		G15		
		G16		
		G17		
Disseminação de inteligência de mercado 1	Disseminação de inteligência de mercado 1	D11	Mantido	Atendeu a todos os critérios
		D12		
		D17		
Disseminação de inteligência de mercado 2	Disseminação de inteligência de mercado 2	D14	Eliminado	Não atendeu a confiabilidade
		D15		
Disseminação de Inteligência de Mercado 3	Disseminação de Inteligência de Mercado 3	D13	Eliminado	Não atendeu a confiabilidade
		D16		
Resposta ao mercado	Resposta ao mercado 1	RM6	Mantido	Atendeu a todos os critérios
		RM7		
		RM11		
	Resposta ao mercado 2	Resposta ao mercado 2	RM2	Mantido
RM3				
Resposta ao mercado 3	Resposta ao mercado 3	RM1	Indicador isolado	
Resposta ao mercado 4	Resposta ao mercado 4	RM5	Indicador isolado	

Fonte: Dados da pesquisa

Identificou-se que os subconstrutos *disseminação de inteligência de mercado 2* e *disseminação de inteligência de mercado 3* deveriam ser eliminados da análise multivariada, uma vez que não atenderam ao critério de confiabilidade. Os subconstrutos *resposta ao mercado 1* e *resposta ao mercado 2* foram mantidos,

mesmo estando abaixo do critério mínimo de 0,7 recomendado, por estarem próximo deste e superior ao mínimo recomendado por Hair Jr. *et al.* (2005).

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

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

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

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

No caso do subconstruto *resposta ao mercado 1* verificou-se o mesmo resultado dos casos anteriores: fraca correlação entre os indicadores. O mesmo se observa também em relação ao subconstruto *resposta ao mercado 2*. Os indicadores RM1 e RM5 não apresentaram correlações estatisticamente significativas entre si ou com o indicador CC.

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

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

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

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

Aplicando-se a regressão múltipla pelo método, chegou-se ao resultado mostrado nas Tabelas 6 e 7. Inicialmente, procedeu-se a regressão múltipla considerando-se os construtos e subconstrutos definidos a partir da análise da unidimensionalidade e confiabilidade apresentadas anteriormente.

Tabela 6 - Modelo de regressão formado com os indicadores, construtos e subconstrutos

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão Estimado	F	Sig
1	,366 <sup>a</sup>	,134	,086	1,17293	2,784	,015 <sup>a</sup>

Fonte: Dados da pesquisa

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

A análise das Tabelas 6 e 7 revela que somente o subconstruto RespM1 (*resposta ao mercado1*) é estatisticamente significativo como variável preditora explicativa da variável CC (falta de competitividade das pequenas farmácias). O poder de explicação deste modelo, entretanto, é muito baixo, com R<sup>2</sup> ajustado de apenas 0,086. Isso significa que o subconstruto *resposta ao mercado* explica somente 8,6% da falta de competitividade das pequenas farmácias. A identificação dos pesos de cada variável preditora no modelo é apresentada na Tabela 7.

Tabela 7 – Coeficientes da regressão múltipla

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

Fonte: Dados da pesquisa

Em função dos resultados encontrados no modelo de regressão utilizando os construtos e subconstrutos apresentado anteriormente, resolveu-se recalcular a regressão múltipla, utilizando-se desta vez o conjunto de indicadores inicialmente utilizados nesta pesquisa. Somente os indicadores GI5, RM10 e RM11 apresentaram peso estatisticamente significativos na explicação da variável dependente. Em função destes resultados, rodou-se mais uma vez a regressão múltipla, considerando-se agora somente as variáveis com peso significativos estatisticamente, conforme demonstrado na tabela 8.

Tabela 8 – Coeficientes da regressão múltipla modelo 3

Variável Predictorais	Coeficiente não padronizado		Coeficiente Padronizado	t	Sig
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constant)	2,400	,397		6,048	,000
GI	-,134	,061	-,181	-2,207	,029
RM9	,277	,086	,297	3,230	,002
RM11	,283	,082	,323	3,441	,001

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da tabela 8 mostra que os indicadores GI5 (A empresa recebe contribuições periódicas das distribuidoras sobre a gestão estratégica do negócio farmacêutico), RM9 (Sentimos que os consumidores preferem comprar nas grandes redes) e RM11 (As grandes redes de farmácias têm vantagens competitivas

impossíveis para as pequenas) conjuntamente explicam 27,2% (de competitividade das pequenas farmácias (CC). Estes dados, entretanto, demonstram que o modelo tem baixo poder de explicação e que variáveis não incluídas na pesquisa poderiam melhorar a explicação da falta de competitividade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

O construto geração de inteligência foi o que apresentou, de maneira geral, as menores médias. O construto resposta ao mercado foi o que, também de maneira geral, apresentou as maiores médias. Isso pode indicar que as empresas investigadas, na percepção dos respondentes, empregam menos recursos na construção e disseminação da inteligência de mercado do que na resposta a este. Ou seja, as pequenas farmácias, ou farmácias independentes, tendem a não saber como investir para se tornarem mais competitivas, mas desenvolvem práticas, talvez intuitivas, de como atuar no mercado.

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

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

Existe a preocupação das farmácias em relação ao seu futuro. Elas revelaram relatos de outras farmácias que já encerraram suas atividades por não conseguirem competir com as grandes. Todos os gestores dos estabelecimentos pesquisados temem não sobreviver à concorrência. Para estes, o atendimento de qualidade e a prática de preços baixos são a solução para sobreviver no mercado.

Pode afirmar, portanto, que os objetivos pretendidos foram atingidos. O modelo teórico utilizado, proposto por Jaworski e Koli (1993), pressupõe que para se orientar para o mercado, a empresa deve adotar o tripé *geração da inteligência, disseminação da inteligência e resposta ao mercado*. Nota-se que esse comportamento investigado não foi observado no pequeno varejo farmacêutico.

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

Ainda, o setor pesquisado é caracterizado pela formação de grandes mercados com a participação de um reduzido número de empresas, o que o torna concentrado. Tendo em vista que este trabalho teve como propósito pesquisar exclusivamente o varejo de pequeno porte sugere-se, para estudos futuros, que as organizações de médio e grande porte sejam pesquisadas, permitindo que os dados sejam confrontados.

---

Artigo submetido para avaliação em 25/09/2014 e aceito para publicação em 22/10/2015

---

## REFERÊNCIAS

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

BHUIAN, S. N. An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. **Journal of Business Research**, v. 43, 1998 .

BUAINAIN, L. F. **Medicamentos do Oiapoque ao Chuí**. São Paulo: Associação Brasileira do Atacado Farmacêutico - ABAFARMA, São Paulo, mar. 2011. Disponível em: <<http://files.scritta.com.br/abafarma/Luiz.Fernando.Buainain-2011.jpg>>. Acesso em: 19 set. 2014.

CONKE, L. S. Teorias e ferramentas estratégicas explicadas a partir dos fatos históricos do século XX. In: ENCONTRO DOS ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD. 4., 2009, Recife/PE. **Anais...** do IV. 3Es. Recife/PE: Anpad, 2009.

CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA DO ESTADO DE MINAS GERAIS – CRFMG. (2015a). **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.crfmg.org.br/novosite/institucional/estatisticas>>. Acesso em: 01 out. 2015.

CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA DO ESTADO DE MINAS GERAIS – CRFMG. (2015b). **Número de Farmácias por GRS**. Disponível em: <<http://crfmg.org.br/novosite/institucional/estatisticas/farmaceuticos-por-grs>>. Acesso em: 01 out. 2015.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1984.

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

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

DIDONET, S. R.; LARA, J. E. Orientação para o mercado e eficiência nos supermercados: apreciações empíricas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. In: **ENANPAD**. 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

DUNN, S. C.; SEAKER, R. F.; WALLER, M. A. Latent variable in business logistics research: scale development and validation. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 2, p. 145-173. 1984.

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

FREITAS, M. A. C. **Estratégias empresariais do setor varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte**. 2006. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte, 2006.

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

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o cenário dos negócios**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estados@**. Disponível em: , <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=mg>>. Acesso em: 01 out. 2015.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, July 1993, p. 53-70.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

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

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

MACHLINE, C.; AMARAL JÚNIOR, J. B. C. Avanços logísticos no varejo nacional: o caso das redes de farmácias. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 4, p. 63-71, 2012.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

PAIM, N. A. **A Relação entre Orientação para o Mercado, Desempenho Organizacional e a Percepção Externa de Sucesso ou Insucesso Corporativo: uma análise sobre as instituições de pesquisa tecnológicas brasileiras**. Tese (Doutorado) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (CEPEAD), Universidade Federal de Minas Gerais, 2010.

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

PALMEIRA FILHO, P. L.; CAPANEMA, L. X. L. **A indústria farmacêutica nacional: Desafios rumo à inserção global**. In: Além, A. C. O BNDES em um Brasil em transição. Rio de Janeiro: BNDES, 2010. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro\\_brasil\\_em\\_transicao/Brasil\\_em\\_transicao\\_sumario.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_brasil_em_transicao/Brasil_em_transicao_sumario.pdf)>. Acesso em: 2 ago. 2014.

PEINADO, M. **Desafios Efetivos para a Comunicação em Farmacovigilância no Brasil**. In: IX Encontro Internacional de Farmacovigilância das Américas. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/d2126f804f489d4a80d8d8d785749fbd/APT+5.pdf?MOD=AJPERES&attachment=true&id=1366124681658>>. Acesso em: 01 out. 2015.

PELHAM, A. M. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 1, p. 48-67, Milwaukee, 2000.

PERIN, M.; SAMPAIO, C.; FALEIRO, S. O impacto da orientação para o mercado e da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto: uma comparação entre a indústria eletrodoméstica e o setor de ensino universitário de administração. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 8, n. 1, p. 79-103, 2004.

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

PRAHALAD, C. K.; MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1988.

RAJU, P.S.; LONIAL, S.; GUPTA, Y. P. Market Orientation and the Performance in the Hospital Industry. **Journal of Health Care Marketing**, v. 15, n. 4, 1995.

SAMPAIO, C. H. **Relação entre orientação para o mercado e desempenho empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. Tese apresentada para a Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2000.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 1, p. 46-55, Jan. 1994.

GIACOMELLO, C. P.; MILAN, G. S.; SLONGO, L. A. Impactos da Inteligência Estratégica: um modelo teórico proposto. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 1, p. 39-79, jan./abr. 2013.

VIEIRA, F. S. Possibilidades de contribuição do farmacêutico para a promoção da saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 213-220, 2007.