

Estratégia de gestão para micro e pequenas empresas do setor farmacêutico de Franca, SP: Alternativa de sobrevivência

Luiz Carlos Jacob Perera¹
José Alfredo de Pádua Guerra²
Herbert Kimura³

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

PERERA, Luiz Carlos Jacob; GUERRA, José Alfredo de Pádua e KIMURA, Herbert. Estratégia de gestão para micro e pequenas empresas do setor farmacêutico de Franca, SP: Alternativa de sobrevivência. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 440-450.

Resumo

A abertura comercial faz parte de uma série de medidas macroeconômicas adotadas pelo governo, a partir do Plano Real, com o objetivo de buscar a estabilidade dos preços. A abertura comercial não foi uma medida casual e tem sido uma preocupação contínua do governo como decorrência do amadurecimento político e dos compromissos assumidos com os organismos internacionais interessados na estabilização financeira do mercado mundial. A estabilidade dos preços e a concorrência entre as grandes redes implicam uma acirrada luta pela preferência do consumidor que chega às cidades interioranas onde tem afetado sensivelmente a ordem socioeconômica vigente até então. Esta pesquisa tem por objetivo analisar o problema, estudar suas conseqüências e propor alternativas de sobrevivência para as micros e pequenas empresas (MPEs) do setor farmacêutico na região de Franca. Na introdução, procuramos contextualizar o problema de uma forma abrangente, discutindo a fundamentação teórica para os sistemas de parcerias através de redes de cooperação. Será abordada a atualidade do setor farmacêutico, bem como apresentado o caso das MPEs do setor farmacêutico de Franca. Introduzimos o problema, identificamos a metodologia e descrevemos o desenvolvimento da pesquisa com a hipótese formulada. Finalmente analisamos os principais resultados verificados. As conclusões decorrentes da análise dos resultados evidenciam que as farmácias e drogarias organizadas em rede têm uma capacidade superior de gestão, revelada como um diferencial competitivo, fundamental para a sobrevivência das PMEs do setor farmacêutico da cidade de Franca.

¹ Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca - E.mail: jperera@mackenzie.com.br

² Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis de Franca – E-mail: guerra.franca@globo.com

³ Universidade Presbiteriana Mackenzie - E.mail: herbertk@terra.com.br

1 Introdução

A integração mundial em economias protecionistas ou em economias que, de alguma forma, restringiram o comércio internacional durante décadas, como é o caso de vários países latino americanos e em particular o Brasil, coloca os dirigentes empresariais diante de significativas mudanças estruturais. A evolução dos conceitos mercadológicos e de produção alavancados pelo extraordinário avanço tecnológico das telecomunicações e informática, que estreitam tempo e distância, exige uma adequação à moderna realidade dos negócios.

Segundo Moreira (1998), a integração da economia mundial é denominada de globalização, que pode ser entendida como a progressiva retirada de obstáculos e fronteiras à ação das empresas, organizações e instituições de todos os tipos. Considerando-se uma visão planetária, a globalização vem ocorrendo praticamente desde o fim da Segunda Grande Guerra, com os primeiros passos do progresso da informatização dos sistemas e da nova visão da qualidade. Embora cada vez mais acelerada, seus efeitos vêm sendo sentidos de modo mais nítido, pelo menos nos últimos 35 anos.

O mesmo não se pode dizer se o ângulo da análise restringir-se ao Brasil. Aqui, a globalização e seus efeitos econômicos, administrativos, políticos e sociais explodiram de modo praticamente simultâneo, nos últimos dez anos, ou seja, a partir do governo Collor.

Dentre suas inúmeras conseqüências, salta à frente aquela que genericamente é denominada como necessidade de competitividade. É clara a ação sistêmica que envolve a necessidade de competitividade: ela ocorre desde o nível pessoal, passa pelas organizações e atinge uma escala global. Porter (1998) ressalta que a competitividade consiste na capacidade de a organização gerar vantagens competitivas, isto é, ações que a empresa conduz, que concorrentes têm dificuldade em imitar e para as quais o cliente dá valor, pagando o preço proposto pela empresa para o produto ou serviço. O autor complementa, afirmando que o desenvolvimento de uma organização depende de sua capacidade em gerar vantagens competitivas de longo prazo.

Fica claro, a partir desta leitura, que o foco da ação estratégica da empresa está no longo prazo. No entanto, a tradução para a prática desta verdade conceitual é extremamente conflituosa. Um dos pontos de atrito é o fato de que a direção operacional da empresa é julgada em intervalos cada vez mais curtos de tempo, enquanto a ação competitiva pode se desenvolver no longo prazo.

Embora, aparentemente, este julgamento faça parte de um processo de avaliação de longo prazo, sua leitura prática aponta para um contínuo questionamento pela obtenção de resultados positivos no curto prazo. Estes resultados traduzem-se na necessidade de se obter melhor desempenho em menor tempo, sob condições de incerteza e sem implicar o sacrifício da qualidade, dos custos, da conformidade em relação às necessidades dos clientes e dos acionistas.

No entanto, esta pseudodistorção que a prática impõe ao conceito acaba cobrando o seu preço no longo prazo, principalmente, na área onde atuam as empresas de menor porte, as quais, por estarem na linha de frente, sofrem pressões maiores do mercado e não dispõem de recursos tecnológicos, administrativos e financeiros adequados. A busca de competitividade para essas empresas é uma luta inglória e sem quartel.

Sob este panorama, buscaram-se soluções. Dentre elas, têm sido empregadas, cada vez com mais intensidade, as alianças, as associações e as uniões das mais variadas ordens entre empresas. Novamente sob uma ótica planetária, essas associações têm ocorrido há bastante tempo. A Comunidade Européia, por exemplo, há muito envida esforços significativos para seu crescimento, como instrumento eficaz para proporcionar um desenvolvimento sustentável e equilibrado entre as nações que a compõem (Lacave e Foresti, 1997).

No Brasil, diversas formas de associativismo têm sido praticadas, com empenho e resultados variáveis, com ou sem apoio governamental. Para Casarotto e Pires (1999), parece claro que essas formas de cooperação têm efetivas possibilidades de conduzir as organizações a um desenvolvimento sustentável também no Brasil, já que sua inserção em um ambiente globalizado e competitivo parece ser definitiva.

A globalização cada vez mais acentuada dos mercados e da produção está pondo em questionamento a competitividade das pequenas e médias empresas. Sem dúvida, a não ser que tenha um bom nicho de mercado local, dificilmente as micros e pequenas empresas (MPEs) terão condições de continuar atuando de forma individual. Mas, mesmo que elas tenham um mercado local, não estarão livres de se defrontarem com a concorrência de uma empresa internacional em seu tradicional reduto.

Esta possibilidade, aparentemente factível para as MPEs, deve estimular a estratégia competitiva de longo prazo como forma de cooperação, visando a otimização na geração de valor para o cliente no final da cadeia de produção. É, sem dúvida, um caminho plausível para o desenvolvimento de pequenas empresas em uma economia globalizada, concorrencial e carente de competitividade como a brasileira.

2 Redes de Cooperação e a Pequena e Média Empresa

Uma das principais tendências que vem se intensificando na economia moderna, sob o marco da globalização e do processo de reestruturação industrial, é a que diz respeito às formas de relações intra e interempresas, particularmente aquelas envolvendo pequenas e médias empresas organizacionais. A formação e o desenvolvimento de redes e associações de empresas vem ganhando relevância não só para as economias dos países industrializados, como a Itália, Japão e Alemanha, como também para os chamados países emergentes ou de economias em desenvolvimento como México, Argentina e o próprio Brasil.

Mas não se trata apenas de se abdicar de uma visão estratégica individualista. Esta *saída da casca do ovo* é o primeiro ponto de resistência de qualquer organização em um processo de cooperação ou associação com outras. Afinal, qualquer que seja a história percorrida até o momento por uma empresa, não há como evitar o momento doloroso em que ela vai abrir mão de parte de seus valores para se associar com outras empresas.

Podemos, então, perguntar por que uma empresa busca colaboração de outras? Parece claro que a quebra dos limites de uma empresa é motivada pelas exigências de uma presença mais ampla, desde o âmbito regional podendo estender-se até o nível global. Nesse sentido, segundo Corrêa (1999), é que surgem os aspectos ligados ao investimento maior e ao risco maior que essa presença mais ampla exige. Nesse contexto, a cooperação com outras empresas, para que juntas alcancem uma presença mais ampla, surge como uma alternativa mais segura. Mas há a necessidade de partilha, e aí se esconde outra parte dos riscos, significando mais insegurança.

Mas, por que, afinal, uma empresa busca alguma forma de parceria? Corrêa (1999) ressalta os fatores que contribuem para a busca por cooperação:

- a) Fatores defensivos, como as respostas às pressões para redução nos custos, tanto de produção, como os de transação.
- b) Fatores de ataque, como as oportunidades de diversificação ou penetração em novos mercados, tanto do ponto de vista geográfico, como de segmentação ou de tipo de produto.
- c) Fatores ligados à verificação da produção quer por motivos defensivos, quer por motivos de ataque.
- d) Fatores devidos à pesquisa de novas tecnologias, ou ao desenvolvimento de produtos com estas tecnologias.
- e) Aproveitamento sinérgico de competências essenciais de cada empresa, para o desenvolvimento de novos produtos ou mercados.

Adicionalmente, tem-se contribuição importante no sentido de fortalecer o papel das associações entre empresas como alternativa viável e recomendável nesta época globalizada e altamente dinâmica. Competição acirrada, busca pela eficiência, redução de custos e de preços, qualidade, produtividade, incorporação de novas tecnologias, profissionalização etc, são temas dominantes pelo mundo afora, e se caracterizam pelo predomínio do econômico sobre o social. As redes de associações das MPEs não podem ficar fora dessa realidade, elas precisam também ser competitivas para sobreviver e cumprir o objetivo de servir à sociedade.

A nova realidade conduz a redução de custos e aperfeiçoamento da gestão, e isto certamente implicará despedir funcionários e outras medidas drásticas. Permanecerão na sociedade aquelas empresas que se ambientarem aos novos processos, pois somente assim a rede associativa conseguirá os ambicionados ganhos de escala e competitividade.

De acordo com Toffler (1980), a história humana pode ser dividida em quatro grandes eras, caracterizadas pelos nômades, pela agricultura, pela indústria e a moderna, pela informação. Em cada uma delas surgiu uma forma de organização peculiar: na época nômade, as pessoas se organizavam em pequenos grupos, segundo suas habilidades. Com a agricultura surgiu a hierarquia, com a indústria, a burocracia, e; com a informação, devido à sua natural interconectividade, as redes.

Em uma economia globalizada muitas vantagens competitivas dependem de fatores locais. Por isso, ganham importância as concentrações geográficas de empresas complementares e concorrentes, associadas na forma de *clusters*, para que depois tomem proporções internacionais.

Slack (1997), quando analisa a etapa do projeto das unidades de produção ou cadeia de produção da qual a unidade produtora faz parte, propõe três razões para a atuação em rede:

- a) Ajuda a empresa a compreender como pode competir efetivamente.
- b) Ajuda a identificar ligações especialmente significativas na rede para o funcionamento eficaz e eficiente da unidade produtora.
- c) Ajuda a empresa a focalizar uma perspectiva de longo prazo na rede, fundamental para traçar o caminho de seu desenvolvimento.

A história registra diversas formas para se materializar esta cooperação entre empresas, tanto formais como informais. Dentre elas temos: subcontratação, terceirização, representação de

vendas, franquias, joint ventures, capital ventures, alianças estratégicas, empresas virtuais, acordos tecnológicos, consórcios, cooperativas, fusões, trocas de ações, redes setoriais, etc.

Historicamente, as organizações em geral têm migrado da organização hierárquica tradicional, utilizada na produção seriada da primeira metade do século, para organizações baseadas em grupos (buscando maior flexibilidade) ou para *joint ventures* (no caso de parceiros) e alianças estratégicas (no caso de concorrentes), visando atingir mais rapidamente novos mercados. Este roteiro tem sido seguido, de modo geral, pelas grandes organizações.

O espaço a ser ocupado pelas redes flexíveis incorpora tanto as grandes corporações, que têm constituído unidades de negócios menores buscando uma comunicação mais ágil, quanto as MPEs. Consideramos que estas últimas levam vantagem sobre as grandes organizações, pois têm estrutura organizacional menos complexa e menor número de competências a serem gerenciadas.

Pode-se imaginar que a competitividade de uma dada rede será função das vantagens competitivas de longo prazo que ela conseguir conquistar, utilizando-se das suas competências essenciais, articuladas e geridas de acordo com a movimentação dos demais atores do cenário que compõem a indústria ou as empresas da qual a rede considerada faz parte. Conseqüentemente, todo referencial teórico relativo a planejamento, controle, competitividade e estrutura organizacional, aplicado à empresa, pode ser expandido e aplicado à *rede empresa*.

No entanto, a realidade das diversas redes demonstra, assim como o reiteram diversos estudiosos, que a análise do tema não é tão simplista. Quando raciocinamos em termos de rede, independente da intensidade ou longevidade do vínculo decorrente da associação entre as empresas, alguns aspectos se sobressaem e impõem sua análise e equacionamento anterior a qualquer outra ação. É o que discutiremos nos itens seguintes.

3 Confiança como Base para a Formação de Redes

Corrêa (1999) ressalta que o desenvolvimento e a sobrevivência das redes dependem da discussão e equacionamento de três aspectos: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação:

- a) Cultura da confiança: diz respeito aos aspectos ligados à cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas. A ética assume um papel fundamental e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses comuns torna-se o primeiro passo para a geração dessa cultura. O fortalecimento da confiança entre os parceiros, fundamental para todo o desempenho das redes, cresce quando se tem um maior contato pessoal, onde isso for possível. A atuação dos parceiros em grupos de trabalho diversos, necessários para a definição dos diversos parâmetros de operação da rede, é um instrumento eficaz para o aumento deste conhecimento comum, do respeito comum e da confiança.
- b) Cultura da competência: diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba desde aspectos materiais como as instalações e equipamentos, até aqueles imateriais como os processos e o saber como fazer os processos (*know how*). Na literatura há evidências sobre os aspectos relevantes na análise da competência de cada parceiro, devendo-se analisar, entre outros:
 - 1) Se o parceiro proporciona efetivamente um maior valor agregado ao cliente final. Isto pode ser obtido pela análise de sua competência quanto à diferenciação, principalmente, já que estamos considerando a formação de redes a partir de pequenas

- empresas que, segundo Porter (1999), devem, prioritariamente, desenvolver habilidades na diferenciação do produto ou serviço, nos aspectos logísticos ou no atendimento a serviços prestados.
- 2) Se a diferenciação conseguida pelo parceiro é robusta considerando-se os vários mercados em que será utilizada e se é resistente à ação dos concorrentes nesses mercados.
 - 3) Se for flexível, isto é, se permite diferentes possibilidades de aplicações nesses mercados, se suporta variações de volume, de mix de produção ou de prazo de entrega.
- c) Cultura da tecnologia da informação: a agilização do fluxo de informação é de vital importância para a implantação e o desenvolvimento de redes de empresas. Aqui se trata, portanto, de todos os aspectos ligados aos recursos computacionais para o processamento dos dados, como por exemplo:
- 1) Quais as informações transmitidas, entre quais parceiros e utilizando-se de que meios de comunicação?
 - 2) Onde ficarão armazenadas essas informações e quais as condições de acesso a elas?
 - 3) Como vai ser gerada e distribuída a base de dados relativa à operação e quais as condições de acesso a esses dados?
 - 4) Como podem ser utilizadas essas informações na produção dos serviços e bens atuais, como a organização pode utilizar estas informações no futuro, em termos de conhecimento sobre os clientes, novas perspectivas de negócios, aprendizado em equipe para a rede e para as pessoas/empresas que a compõem?

Estes três aspectos podem ser, efetivamente, considerados como requisitos essenciais para o nascimento de redes, seu desenvolvimento e principalmente a sua manutenção.

4 O Setor Farmacêutico

Os clientes não podem ter deixado de perceber as alterações recentes no comércio farmacêutico. Uma constatação óbvia é a formação de numerosas redes de farmácias, que deixam de ser lojas isoladas. O mercado notou também que algumas farmácias permanecem abertas 24 horas, numerosas ostentam requinte e elegância, o arranjo físico se afasta do que dominava as antigas *pharmácias* e boticas, época em que os farmacêuticos iam até de madrugada aplicar injeções nas casas e manipulavam o próprio remédio.

Atualmente, os medicamentos são dispostos de forma compacta em prateleiras abertas, no fundo e nas laterais, enquanto o centro da loja está repleto de gôndolas de cosméticos e artigos de higiene pessoal e, à semelhança dos supermercados, o caixa é computadorizado. Além das melhorias que saltam aos olhos, outras proezas de automação comercial ocorrem atrás da cortina: um *software* liga o caixa ao computador central da rede, atualizando o faturamento e o estoque, em tempo real, sempre que entra e sai mercadoria na loja.

4.1 Novas Formas de Negócios

Durante as últimas quatro décadas a Cadeia de Valor do Segmento Farmacêutico se fundamentou no seguinte esquema:

QUADRO 1 - CADEIA DE VALOR DO SEGMENTO FARMACÊUTICO
--

INDÚSTRIA DISTRIBUIÇÃO VAREJO REDES INDEPENDENTES
--

Fonte: Boletim Sincofarma, abril, 2000.

Ocorre que esse tipo de arranjo da cadeia produtiva se fundamentava em um mercado comprador, com altas margens de lucro, sem prestar muita atenção na competitividade e menos ainda nos clientes.

Como vimos, os impactos da globalização e da valorização do dinheiro começaram a afetar o Brasil, em quase todos os segmentos de comércio, principalmente onde o comerciante não detinha a visão de um mercado amplo e competitivo. O setor farmacêutico não permaneceu imune e foi afetado, principalmente, por uma onda avassaladora de forte concorrência no varejo, descontos concedidos por drogarias associadas, expansão do número de lojas de redes, inovações tecnológicas e de marketing, etc.

Tal revolução levou muitos comerciantes a encerrarem as atividades por falta de condições e adaptação ao novo mercado de trabalho. Os que permaneceram enfrentam uma concorrência interna entre os próprios participantes da classe e acabam por favorecer as grandes redes, originadas em centros e regiões onde a concorrência faz parte do cotidiano e que possuem toda uma infra-estrutura e recursos próprios para conviver em ambientes altamente competitivos.

Outro aspecto a ser considerado é que as pequenas farmácias e drogarias começaram a perder clientes de vinte anos. A profissionalização tornava-se urgente, já não bastava a carismática presença do dono da farmácia. O nível de informação exigia algo mais. Foi a partir desta conscientização ocorrida por volta de 1993, e inspirada no modelo italiano, que algumas lojas do interior Paulista se reuniram e criaram um dos primeiros núcleos associativistas do Brasil e juntas permanecem no mercado até hoje.

5 O Caso das MPEs do Setor Farmacêutico de Franca

Face à abertura econômica, as pequenas e médias empresas foram submetidas a processos de concorrência. A situação do comércio varejista do setor farmacêutico de Franca, São Paulo, não foge a este cenário. Grandes redes do ramo estão abrindo filiais na cidade, vindo com uma grande bagagem de competitividade e, principalmente, com capital suficiente para investir em tecnologia e desenvolvimento dos estabelecimentos.

Cerca de 70% das farmácias de Franca encontra-se trabalhando de forma isolada, concorrendo entre si, e praticando descontos indiscriminadamente, sem avaliar sequer a viabilidade dos preços praticados.

A cidade conta hoje com quatro redes natas, com conselheiros e corpo diretivo da própria região, envolvendo cerca de 32 farmácias, o que corresponde a cerca de 30% das farmácias de Franca, porém sem muita representatividade junto aos grandes laboratórios e às distribuidoras de medicamentos. Os motivos para a baixa participação nas redes podem ser localizados nas

altas mensalidades cobradas e à obrigatoriedade de todo mês comprar quantidades de mercadorias determinadas pela rede, ou seja, a farmácia se compromete a cumprir uma meta de vendas, nem sempre exequível.

A saída para o impasse do setor na atual conjuntura seria a formação de grupos ou redes com o mesmo princípio, a fim de reagirem contra a concorrência externa, unindo-se para que consigam alocar recursos e obter ganhos de escala, alcançando assim preços mais competitivos e conseqüentemente melhores condições de venda, resultados e sobrevivência.

No entanto, nem todas as empresas tendem a se associar, algumas reagem e tentam sobreviver isoladamente, mantendo-se em uma estrutura de não-redes. O presente estudo objetiva, através de um estudo exploratório, comparar os dois tipos de postura como estratégia de sobrevivência.

Metodologia e Pesquisa

O universo da pesquisa está constituído por 109 farmácias da cidade de Franca, estado de São Paulo, situada a 450 quilômetros da capital, com uma população de aproximadamente 280 mil habitantes, cuja atividade predominante gira em torno da fabricação de calçados e cujo salário mínimo gira em torno de R\$ 280,00 à época da pesquisa.

De acordo com dados da Associação de Farmácias, Franca conta, hoje, com 109 estabelecimentos farmacêuticos (farmácias e drogarias). O Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) classifica as empresas pelo faturamento bruto anual: até R\$ 244.000,00 micro empresa; entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00 empresa de pequeno porte, e; acima deste valor como empresa de grande porte. Seguindo esse critério de avaliação, podemos classificar oitenta e nove (89) farmácias de Franca como micro empresas, dezoito (18) como empresas de pequeno porte e somente duas (2) podem ser consideradas empresas de porte médio.

A presente pesquisa está sendo desenvolvida através de uma análise quantitativa, documental descritiva e de campo que, segundo Lakatos e Marconi (2001), refere-se à busca dos efeitos e resultados de todo um programa ou método específico de atividade de serviços ou de auxílios. Considerando o universo que engloba todas as farmácias da cidade pretende-se fazer um estudo comparativo entre as farmácias que se encontram em rede e as que se encontram trabalhando isoladamente (não-rede), objetivando estabelecer uma comparação entre os sistemas de gestão, concluindo sobre qual a melhor estratégia de sobrevivência. Basicamente, pretendemos testar a seguinte hipótese:

H_0 = Trabalhar em rede não acrescenta vantagem competitiva

H_A = Trabalhar em rede é um diferencial competitivo

A coleta dos dados ocorreu no período de 20 de dezembro de 2002 a 25 de janeiro de 2003, sob a forma de questionários autopreenchidos, complementados com entrevistas pessoais aos ocupantes dos cargos relacionados à administração da farmácia. A cidade foi dividida em zonas e cerca de 95% dos estabelecimentos foram visitados. No entanto, o diferencial de competitividade começou a tornar-se evidente na coleta dos dados quando dos 55 questionários válidos, apuramos trinta e nove (39) respondidos por redes e apenas dezesseis por não-redes, cujos dirigentes manifestavam-se aversos a dar informações, com receio quanto a possíveis desdobramentos da pesquisa como, por exemplo, fiscalização, impostos, etc.

Análise dos Principais Resultados

- 1) O porte da empresa – 83% eram micro empresas –, a localização (central / periferia) e a idade não são fatores relevantes para a empresa enquadrar-se como rede ou não-rede.
- 2) A percepção quanto à concorrência gerada pela abertura econômica é encarada como *estimulante* pelas redes e como *negativa* pelas não-redes.
- 3) As redes têm uma expectativa positiva de desenvolvimento (83%), enquanto as não-redes têm uma expectativa negativa de desenvolvimento (62%).
- 4) As redes investem muito em tecnologia (56%) e o necessário (44%), enquanto as não-redes investem o necessário (65%) e parte delas não investe (27%).
- 5) O controle de estoques das redes é totalmente informatizado (100%), enquanto que nas não-redes é manual (30%), por amostragem (16%) e informatizado (54%).
- 6) Cerca de 81% dos administradores de rede fazem cursos de especialização, comparados a 27% dos não-redes.
- 7) Para 69% das redes, o cliente é considerado como *rei* e 31% acreditam que *dependem do cliente*; enquanto que nas não redes a proporção se inverte, 86% acreditam que *dependem do cliente*, enquanto apenas 14% consideram-no como *rei*.
- 8) O esforço (*muito intenso*) para fidelizar o cliente nas redes é de 81%, enquanto que nas não redes é de apenas 16%.
- 9) Cerca de 80% das não-redes são administradas pelo proprietário, enquanto nas redes este número cai para apenas 59%.
- 10) O grau de instrução do administrador das redes é superior em 63% das ocorrências e apenas 33% nas não-redes.

11) Rentabilidade é fundamental:

O aspecto crucial para a nossa pesquisa prende-se à rentabilidade da empresa. Todo esforço do pequeno empresário está voltado para a subsistência da sua família que depende da sobrevivência da empresa – daí o título do trabalho -, e esta, por sua vez, depende da rentabilidade. A rentabilidade da empresa foi calculada com base no indicador ROI (Retorno on Investment), margem operacional multiplicada pelo giro do investimento.

Segundo Assaf (2003), a margem operacional demonstra o desempenho da empresa medido em função de valores efetivamente utilizados em suas operações normais. Quanto das receitas de vendas foi destinado a cobrir despesas operacionais, e quanto transformou-se em lucro; e o giro do investimento permite que se conheça principalmente o desempenho das aplicações realizadas, ou seja, a capacidade de os investimentos produzirem receitas operacionais.

Assaf (2003), salienta ainda que decisões inadequadas de investimentos como ativos ociosos ou pouco rentáveis, estoques de baixo giro, etc, levam, inevitavelmente, a uma diminuição da rotação (giro) do ativo com reflexos negativos sobre a rentabilidade do capital investido.

Conclusões

Pelos resultados verificados, podemos concluir que as farmácias e drogarias organizadas em rede têm um posicionamento bastante competitivo: investem em tecnologia, controlam os estoques de forma informatizada e seus dirigentes sistematicamente buscam especializar-se. Não temem enfrentar uma concorrência ativa, sentindo-se seguras quanto aos ganhos de escala realizados.

Bibliografia

1. ASSAF NETO, ALEXANDRE. *Finanças Corporativas e valor*. São Paulo: Atlas, 2003
2. CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L.H. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local (Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana)*. São Paulo: Atlas, 1999.
3. CORRÊA, G.N. *Proposta de Integração de Parceiros na Formação e Gerencia de Empresas Virtuais*. São Carlos, Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 1999.
4. DAMADORAN, Aswath. *Corporate Finance, Theory and Practice*. USA: Wiley, 1997
5. GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1996
6. LACAVE, M. e FORESTI, S. *Parchi Tecnopolis Tecnoreti. Strumenti Per le Piccole e Medie Impresa*. Milano: Il sole 24 Ore Media e impresa, 1997.
7. LAKATOS, E. M. E MARCONI, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2001
8. MOREIRA, D. *Introdução à Administração de Produção e Operações*. São Paulo: Pioneira, 1998.
9. PORTER, M. *Clusters e Competitividade*. HMS Management, São Paulo, n. 15, p. 100: Jul. – Ago.1999.
10. PORTER, M. *Vantagem Competitiva. Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. 13ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus.
11. ROSS, Stephen A., Westerfield, RANDOLPH W. e JAFFE, Jeffrey F. *Administração Financeira (Corporate Finance)*. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002
12. SLACK, Nigel. *Administração de Produção*. São Paulo: Atlas, 1997.
13. TOFFLER, A. *A Terceira Onda*. Rio de Janeiro: Record, 1980.
14. TOLEDO, Flávio de. *A Nova Itália*. São Paulo: FTA, 1994.
15. WESTON, Fred J. e COPELAND, Thomas E. *Managerial Finance*. 9th.Ed.USA: Dryden, 1992.