

P

ROSPECÇÃO DE CENÁRIOS DO VAREJO FARMACÊUTICO EM FRANCA/SP NO PERÍODO 2020-2024

¹Cecy de Sousa Lucas

²Alfredo José Machado Neto

RESUMO

Objetivo: O propósito desta pesquisa é elaborar cenários prospectivos para o setor farmacêutico, na cidade de Franca/SP, no período de cinco anos (2020–2024), disponibilizando informações importantes para o planejamento estratégico do setor.

Métodos: Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, em diversos textos que abordam o tema, para embasar a prospecção de cenários. Foram utilizados: o Método Delphi para a coleta de dados; o Modelo de Prospecção de Blaining e Reinig; e a Matriz de Impactos Cruzados para detectar as forças motrizes do setor.

Principais resultados: Com os resultados apurados na pesquisa de campo, foram construídos três cenários de possibilidades futuras: um cenário otimista, um realista e um pessimista.

Relevância/originalidade : A construção de cenários juntamente com a matriz de impactos cruzados são ferramentas que irão favorecer a empresa no preparo para o futuro, aumentando as chances de sobrevivência das empresas e de interferir nas decisões em determinadas situações para melhor se posicionar.

Contribuições teóricas/metodológicas: A utilização adequada da ferramenta de prospecção de cenários futuros apresenta relevância fundamental nessa nova fase de expansão do varejo farmacêutico, tanto no processo de planejamento estratégico, quanto nas tomadas de decisões.

Contribuições sociais para a gestão: Permitir que profissionais da área de varejo farmacêutico analisassem o seu ambiente de negócios e buscassem vislumbrar diversas possibilidades alternativas de futuros para os seus negócios.

Palavras-chave: Prospecção de cenários. Varejo farmacêutico. Planejamento estratégico. Políticas públicas do setor farmacêutico.

FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL

Scientific Editor: Renata Giovanazzo Spers

Evaluation: Double Blind Review, pelo SEER/OJS

Doi: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2022.v14i1.616>

¹Centro Universitário Municipal de Franca – Uni-FACEF, São Paulo, (Brasil). E-mail: cecy_lucas06@yahoo.com.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-9203-013X>

²Centro Universitário Municipal de Franca – Uni-FACEF, São Paulo, (Brasil). E-mail: alfredo@facef.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-5312-0856>

P

ROSPECTION OF PHARMACEUTICAL RETAIL SCENARIOS IN FRANCA/SP IN THE 2020-2024 PERIOD

ABSTRACT

Objective: The purpose of this research is to develop prospective scenarios for the pharmaceutical sector, in the city of Franca/SP, in the period of five years (2020-2024), providing important information for the strategic planning of the sector.

Methods: This is an exploratory and descriptive research, in several texts that approach the theme, to support the prospection of scenarios. The following were used: the Delphi Method for data collection; the Blaining and Reinig Prospecting Model; and the Cross-Impact Matrix to detect the sector's driving forces.

Results: With the results obtained in the field research, three scenarios of future possibilities were built: an optimistic scenario, a realistic one and a pessimistic one.

Relevance/originality: The construction of scenarios together with the cross-impact matrix are tools that will favor the company in preparing for the future, increasing the chances of survival of companies and interfering in decisions in certain situations to better position itself.

Theoretical/methodological contributions: The proper use of the tool for prospecting future scenarios is of fundamental importance in this new phase of expansion of pharmaceutical retail, both in the strategic planning process and in decision making.

Social contributions to management: Allow professionals in the pharmaceutical retail area to analyze their business environment and seek to envision several alternative future possibilities for their businesses.

Keywords: Scenario prospecting. Pharmaceutical retail. Strategic planning. Public policies in the pharmaceutical sector.

1 INTRODUÇÃO

O setor farmacêutico começou a se desenvolver na Europa, na metade do século XIX. Atualmente, é considerado um segmento formado por uma enorme cadeia, envolvendo desde a indústria, os laboratórios, os distribuidores, as drogarias e as farmácias de manipulação. Além disso, tem forte sustentação no setor industrial na pesquisa e se caracteriza por essa dinâmica de pesquisa e desenvolvimento de produtos, que são de extrema importância para saúde de todos (Gdi Mata, 2013).

A estrutura do mercado farmacêutico mundial é oligopolista, devido à presença de multinacionais de grande porte que influenciam o comportamento do setor. O mercado de varejo farmacêutico é tão atraente que grandes redes internacionais de farmácias entraram e se

estabeleceram no país, gerando fusões de grandes drogarias, como as que ocorreram, entre Droga Raia e Drogasil e as Drogarias Pacheco e São Paulo, resultando em grandes gigantes do setor (Pinto & Barreiro, 2013).

O Brasil é considerado atualmente o sétimo maior mercado farmacêutico do mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, China, Japão, Alemanha, França e Itália (Guia Interfarma, 2019).

O país começa a se recuperar da crise econômica que teve início em 2014, caracterizada por altas taxas de desemprego e quedas intensas de compras e consequente queda nas receitas das empresas do setor e fechamento de negócios.

O varejo farmacêutico, por exemplo, manteve o crescimento, principalmente nas grandes redes. Os números são expressivos: em 2016, o mercado total vendeu 3,5 bilhões de unidades, um crescimento de 12,69% em relação ao ano anterior. Apenas no primeiro semestre de 2017, foram comercializados 1,8 bilhão de unidades, número 3,87% superior ao mesmo período do ano anterior. (Guia da Farmácia, 2019). Espera-se que as vendas de medicamentos no País continuem a crescer a uma taxa anual entre 5% e 8%, no período 2018-2022, colocando o Brasil como o quinto maior mercado farmacêutico do mundo, superando a França (Guia da Farmácia, 2019).

Para o ano de 2019, a estimativa foi de um crescimento de 10% no faturamento do mercado farmacêutico. Quanto ao varejo farmacêutico, as grandes redes continuarão a aumentar sua representatividade no mercado, porém de forma mais lenta que nos anos anteriores. E as farmácias independentes seguirão muito relevantes, mas já sentindo o peso do momento atual (Panorama Farmacêutico, 2019).

Verifica-se, portanto, que o setor vem passando por diversas mudanças e crescendo de forma acelerada, devido ao envelhecimento e ao aumento da expectativa de vida da população, além da maior incidência e diagnóstico de doenças crônicas. Diante disso, o objetivo desta pesquisa é elaborar cenários prospectivos para o setor farmacêutico, na cidade de Franca, estado de São Paulo, no período de cinco anos (2020 – 2024).

Em tempos turbulentos como os que estamos atravessando, o estudo se justifica pela necessidade de analisar o ambiente de negócios e de disponibilizar informações importantes sobre as probabilidades de futuros, que possam embasar o planejamento estratégico das empresas que atuam no setor. Além disso, poderá servir de subsídios para a necessária adequação das políticas públicas relacionadas com o varejo farmacêutico. Ao contribuir para que as empresas consigam se planejar para atravessar este momento de grandes incertezas, o estudo estará auxiliando, também, no processo de desenvolvimento regional.

Além disso, este estudo é de extrema importância, uma vez que irá gerar implicações práticas, teóricas e políticas. Na parte prática, serve de base para o planejamento estratégico do setor; na teórica, pode-se dizer que inexistia estudo de prospecção de cenários para o setor do varejo

farmacêutico em Franca; e na política, pode servir de subsídios para as políticas públicas voltadas para o setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Quebra de Tendências, Rupturas e o Planejamento Estratégico

O mundo vem passando por inúmeras mudanças, está mais interconectado e interdependente do que nunca, as coisas estão acontecendo em um ritmo muito acelerado, gerando problemas para muitas empresas, fazendo com que fiquem vulneráveis e muitas vezes inaptas para lidar com a situação (Doro, 2012; Kotler & Caslione, 2009). Se não forem previstas a tempo, poderão gerar sérias dificuldades nas empresas, afetando a própria continuidade da organização. No entanto, podem, também, gerar oportunidades e despertar para novas ideias. Assim, as empresas precisam saber como enfrentá-las, podendo prever e explorar as forças de turbulência em proveito próprio (Doro, 2012).

Strebel (1993) menciona que lidar de modo eficaz com essas mudanças no ambiente de negócios, acaba sendo uma das tarefas mais difíceis que os gerentes enfrentam. Para ele, os gestores necessitam reconhecer e gerenciar os “*breakpoints*” ou pontos de ruptura, identificar e levar em consideração as possíveis tendências que o ambiente de negócios pode assumir no presente, ou mesmo no decorrer do tempo.

Schwartz (2003) diz que diante deste cenário turbulento, é primordial, o entendimento dessas surpresas inevitáveis no nosso futuro, é essencial para as decisões que devemos tomar no presente, independente do cargo ocupado, sejam líderes ou apenas indivíduos que se preocupam com o futuro da família e comunidade.

Lindkvist (2010) diz que é preciso ter atenção aos sinais, para detectar as “mudanças invisíveis que ocorrem nos bastidores” ao longo do tempo. Além disso, é importante ampliar a visão sobre as coisas: para ver o futuro, é necessário posicionar a mente além dos pensamentos operacional e estratégico do dia-a-dia, dirigindo para um mundo que ainda esta por vir (Strebel, 1993).

Wulf & Meissner (2015) complementam ao reportar que o processo de preparar os gestores para saber o que fazer enquanto as mudanças acontecem é uma das características da prospecção de cenários futuros, uma vez que, esta ferramenta potencializa os gestores a refletir sobre causas que modificam o futuro, a confrontar com a zona de conforto e alimentar estrategicamente o processo decisório da organização, preparando-a contra possíveis ataques à continuidade de suas atividades

Segundo Moritz, Nuner e Pereira (2008), a prospecção de cenários representa um recurso significativo para visualizar e formular situações futuras, além de reduzir essas mudanças, elaborar e implantar estratégias nas organizações.

Para Kotler e Caslione (2009) é necessário um sistema de gestão de caos, composto por três componentes: a detecção das fontes de turbulência; a resposta ao caos, mediante a construção de cenários; e seleção estratégica, com base na priorização de cenários e de atitudes perante o risco. Afirmando que a construção dos cenários é uma ferramenta que possibilita à empresa uma capacidade de detectar sinais de turbulência iminente, de se antecipar ao caos e de gerenciar riscos previstos, estimular novos comportamentos, gerar cultura organizacional. Além disso, é um método de planejamento estratégico adotado pelas organizações, para flexibilizar os planos de longo prazo.

Esta nova realidade, caracterizada por mudanças rápidas, complexas e inesperadas, veio ocasionar reformulações no processo de planejamento estratégico, que passou a compreender o ambiente externo, a ter capacidade de reagir com rapidez e eficiência às turbulências, incertezas e desafios dessa nova condição, aumentando assim a competitividade das empresas (Giacobbo, 2007).

O Quadro 1 mostra diversas definições e conceitos sobre o planejamento estratégico.

Quadro 1: Conceitos e Definições do Planejamento estratégico

AUTORES	DEFINIÇÕES
Ansoff e McDonell, (1993).	Substitui a extrapolação por uma análise detalhada que compara as perspectivas com os objetivos para gerar uma estratégia
Fishmann e Almeida (1991, p. 25)	É uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para cumprir sua missão, aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.
Marçal (2008)	É uma ferramenta de gestão imprescindível frente a rapidez das mudanças externas e das complexidades.
Maximiano (2000)	Tem uma função administrativa importante, que a empresa utiliza para se projetar no futuro, delimitando uma programação, na qual os objetivos são definidos para ter relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos, as estratégias são estabelecidas e os recursos são organizados visando manter as organizações no mercado.
Mietzberg e Reger (2005, p. 96)	Através do Planejamento Estratégico, a organização avalia sistematicamente suas forças e fraquezas em termos das tendências ambientais e formula um conjunto de estratégias explícitas e integradas que pretende seguir no futuro. Essas estratégias são depois desenvolvidas em 'programas', isto é, em projetos específicos.
Silva e Gonçalves, (2011)	Envolve a elaboração de um plano estratégico, em que estarão descritos a missão, a visão, os valores, os objetivos e as metas da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante dessas definições, observa-se que o planejamento estratégico pode ser caracterizado como um processo que se desenvolve no interior de uma organização, geralmente por gestores, líderes do topo da administração, que captam informações dos ambientes interno e externo, para

definir a estratégia mais adequada para o futuro. Com essas ideias e decisões tomadas poderão traçar as metas e os objetivos que almejam alcançar.

Mas nem todas as organizações estão preparadas para ter essa percepção do que ocorre no seu ambiente. Existem ainda muitas organizações que utilizam os modelos de previsão, baseados somente nas projeções de tendências. Elas fazem a projeção do futuro baseadas em fatos passados, que podem não acontecer, prejudicando a análise da organização no futuro, (Aulicino, 2002).

A melhor alternativa diante deste cenário, é buscar construir uma visão estratégica do futuro, utilizando o processo prospectivo, ao invés de elaborar somente projeções de tendências futuras, que são as previsões. Portanto, ter a visão prospectiva surge com o intuito de planejar, em ambientes turbulentos e em constante mutação, ao contrário da projeção de tendências (previsão) que atua em ambientes estáticos.

2.2 Prospecção de Cenários Futuros

O interesse e a vontade de conhecer o futuro, se deu desde o início da humanidade, onde os governantes iam em busca de informações com objetivo de minimizar o risco de suas decisões. No período em que os faraós moravam no Egito, os sacerdotes anunciavam através da observação da cor e volume de águas do Rio Nilo, o resultado da safra antes mesmo da colheita, no início da primavera (Schwartz, 2006).

Na Grécia antiga, existiam os Oráculos, onde os sacerdotes realizavam um discurso sobre uma condição futura. Os magos, os bruxos e os alquimistas da Idade Média que também descreviam suas visões sobre o futuro (Marcial & Grumbach, 2006).

Até a década de 1920, segundo Moritz e Pereira (2005), não se tinham notícias de qualquer estudo sistemático sobre cenários. Somente após a Segunda Guerra Mundial, os cenários são utilizados, pela primeira vez, como um planejamento militar, quando a Força Aérea dos Estados Unidos contratou um grupo de profissionais para que estudar e elaborar os objetivos e estratégias que deveriam ser adotados com relação ao futuro, imaginar o que seu oponente tentaria fazer, e preparar estratégias alternativas (Schwartz, 2006; Marcial & Grumbach, 2006).

Alguns autores atribuem à Herman Kahn, o processo de introdução das noções de cenários prospectivos e seu desenvolvimento, nos anos 60, uma vez que ele fez parte da Força Aérea Norte Americana. Ele também foi responsável pela fundação do *Hudson Institute* em meados dos anos 1960, e popularizou suas ideias com a publicação, em 1967, de *The Year 2000* onde se introduziu a palavra cenários na prospectiva (Marcial & Grumbach, 2006).

No início da década de 70, os cenários atingiram uma nova dimensão com o trabalho do francês Pierre Wack. Ele, juntamente com Edward Newland, desenvolveu o sistema de

planejamento de cenários da Shell, procurando eventos que pudessem afetar o preço do petróleo (Schwartz, 2006; Wack, 1985).

Além disso, diversos outros estudos foram sendo desenvolvidos neste mesmo período e em diferentes países, tais como na França, que em 1970 através do Datar desenvolveu um estudo de prospectiva geográfica denominada “*Une image de la France em l’année 2000*”. No mesmo período, nos Estados Unidos, os pesquisadores americanos desenvolveram-se vários métodos relativamente formais de construção de cenários, a maioria deles baseada em consultas especializadas como: o Método Delphi e a Matriz de Impactos Cruzados (Godet, 2007).

No Brasil, a técnica de prospecção de cenários começa a ser utilizada na segunda metade da década de oitenta pelas empresas estatais, sendo que as primeiras empresas a utilizarem tal prática foram o BNDES, a Eletrobrás, a Petrobrás e a Eletronorte que operam em segmentos de longo período de maturação, e, portanto, precisam tomar decisões de longo prazo (Buarque, 2003).

Os estudos prospectivos muitas vezes são confundidos com predição, previsão ou projeção, mas eles são bastante distintos. Os estudos prospectivos, não têm como objetivo prever o futuro, ou seja, ele não determina uma realidade futura, mas estuda as diversas possibilidades de futuros plausíveis existentes a partir da visão do presente na busca de maior eficácia (Bodini, 2001).

O Quadro 2 apresenta algumas definições de cenários e os seus principais autores.

Autores	Definições
Godet (2007, p. 111)	“ ... é um conjunto formado pela descrição de uma situação futura dos eventos, possibilitando avançar da origem da situação para a situação futura”
Porter, 1989	“os estudos de cenários prospectivos são uma das ferramentas mais adequadas para a definição de estratégias em ambientes turbulentos”.
Schoemaker e Hijden, (1992, p. 41)	“cenários são ferramentas para melhorar o processo de tomada de decisão num contexto de possíveis ambientes futuros, eles não devem ser tratados como previsões capazes de influenciar o futuro, mas também não são histórias de ficção científica preparadas apenas para estimular a imaginação”.
Schwartz (2006, p. 15)	“... é uma ferramenta para nos ajudar a ter uma visão de longo prazo em um mundo de grandes incertezas”.
Marcial & Grumbach (2005, p.35)	“os estudos de cenários prospectivos são uma das ferramentas mais adequadas para a definição de estratégias em ambientes turbulentos”.

Quadro 2: Definições de Cenários

Fonte: elaborada pelos autores.

As características que os cenários apresentam são diversas como: visão plural do futuro; ênfase no aspecto qualitativo; capacidade de quebra de modelos mentais; foco na incerteza; devem ser desenvolvidos dentro da organização; e possuem consistência (coerência interna entre a filosofia, a trajetória e as cenas que o integram) (Marcial & Grumbach, 2002).

Os objetivos dos cenários prospectivos, segundo Marcial e Grumbach (2005) são estudar as inúmeras possibilidades de futuros plausíveis existentes e preparar as organizações para enfrentar qualquer uma delas.

Entre as principais técnicas e metodologias temos as apresentadas por Michel Godet; Schwartz e a Global Business Network (GBN); Michael Porter e os cenários industriais, e Raul Grumbach; Método de Blainig e Reining. Essas metodologias vão procurar destacar e analisar o macro-ambiente, a organização, o indivíduo e suas visões de futuro (Moritz; Nuner & Pereira, 2008).

2.3 Varejo Farmacêutico

No início do século XIX, nos EUA e na Inglaterra, surgiram as “*general stores*”, lojas de mercadorias gerais e o varejo, como elemento intermediário dos sistemas produtivos. Comercializavam praticamente todos os tipos de mercadorias: alimentos, tecidos, utilidades domésticas, armas e munições, ferramentas, entre outras. No Brasil, o varejo teve início no final do século XIX, com o início da industrialização, e dos meios e vias de transporte. Os historiadores destacam o Visconde de Mauá como um dos primeiros e dos mais importantes varejistas dessa época (Las Casas & Garcia, 2007; Parente, 2000).

Parente (2000) define varejo como todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender as necessidades pessoais dos consumidores finais.

Mattar (2011) diz que não existe uma única definição para o termo varejo. Para ele, o varejo consiste nas atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de qualquer serviço a consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial, podendo abranger desde alimentos rápidos, divertimentos, lavagens de roupas, serviços de saúde e até móveis, automóveis e residências.

Já a cadeia produtiva farmacêutica, caracteriza-se por ser extremamente complexa, por ter muitos atores envolvidos e destaca-se como uma das mais inovadoras entre os setores produtivos (Biazus, 2008). Ela tem como objetivo produzir produtos farmacêuticos que atendam, de forma satisfatória, à demanda dos consumidores finais.

Na cadeia produtiva farmacêutica existem quatro elos principais (fornecedores, fabricantes, distribuidores e clientes finais) e algumas segmentações no elo de distribuição (Hiratuka, 2013), conforme a Figura 1.

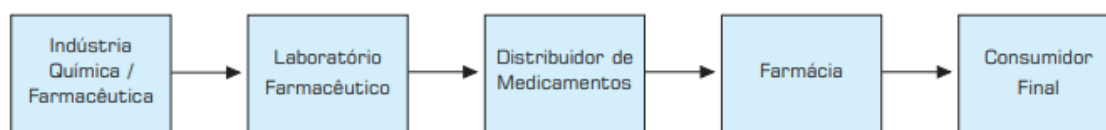


Figura 1: Cadeia produtiva farmacêutica e elos

Fonte: Mesquita & Santoro, (2004).

A indústria farmacêutica é responsável por diversas atividades desde produzir medicamentos, desenvolver produtos, testar e distribuir medicamentos. As distribuidoras de medicamentos têm como objetivo fazer com que os produtos farmacêuticos cheguem até as farmácias e drogarias, e por fim até o consumidor final.

O comércio varejista (farmácia/drogaria) é um elo entre o consumo e a produção. A drogaria ou farmácia é a ponta final da cadeia farmacêutica e o mais importante canal de distribuição de medicamentos no país (Callegari, 2000).

Neste mercado do varejo farmacêutico, existem, além dos canais de comercialização tradicionais, as vendas por meio do comércio eletrônico ou via importação direta de pessoas físicas. Esses novos meios de vendas representam um volume bastante restrito quando comparados ao volume comercializado por intermédio de farmácias e drogarias (Hiratuka, 2013).

É um setor que possui uma variedade de produtos com características diferentes. Atua na venda de medicamentos de referência, similares, genéricos e os MIPS (medicamentos isentos de prescrição), além de produtos de higiene pessoal, perfumaria, fraldas, leite, produtos infantis.

Destaca-se também pela característica da alta concorrência, devido à grande concentração dos estabelecimentos, gerando uma política agressiva de descontos nos preços dos medicamentos. Além disso, é marcado por uma expansão acelerada e desprovida de planejamento, por frequentes mudanças de ordem legislativa, e por pesadas e constantes campanhas de marketing (Furtado & Franco, 2011).

O varejo farmacêutico também apresenta características diferenciadas dos demais segmentos, com relação aos aspectos legais, pois exige conhecimento técnico e normativo, em virtude do controle e da fiscalização exercidos pelo poder público (Pinheiro, 2005).

Outro aspecto interessante diz respeito à classificação das empresas das farmácias, de acordo com o tipo de propriedade e com relação ao número de lojas. Para Barros (2018, p. 39) e Camara, Lara e Sousa (2015) os tipos existentes são: Redes de farmácias e drogarias (empresas que possuem diversas lojas operando com o mesmo objetivo, direção); franquia (sistema que o franqueador oferece a licença de comercialização de um bem, e o franqueado paga uma taxa mensal); Farmácias independentes (Consiste em apenas uma loja, de pequeno porte em que o dono é o próprio farmacêutico), e Associativismo (associação de várias farmácias ou drogarias independentes que podem operar com a mesma marca e tem compartilhamento de atividades, aumentando o poder de compra).

Os primeiros registros históricos sobre a preocupação do homem com os medicamentos se deu nas antigas civilizações. Na Europa, foi a partir do século X, com a Espanha e a França como países precursores, que foram criadas as primeiras boticas, que mais tarde se tornariam modelos das atuais Farmácias e Drogarias (Conselho Regional de Farmácia de São Paulo [CRF-SP], 2019).

No Brasil, segundo relatos históricos, as boticas chegaram por meio das expedições portuguesas, em 1549, o primeiro boticário foi o português Diogo de Castro, trazido por Tomé de Souza- Governador da Bahia. A maioria dos boticários eram cristãos-novos, de origem judaica, e o acesso ao medicamento só aconteceria se, nas expedições portuguesas, francesas ou espanholas, houvesse algum deles com uma botica portátil cheia de drogas e medicamentos (Conselho Regional de Farmácia de Minas Gerais [CRF-MG], 2019; Maia, 2012).

O processo de transição da botica para farmácia não foi fácil, por que a população tinha muita confiança nos boticários, tinha dificuldades de trocar chás, pomadas, unguentos e xaropes, por medicamentos aviados e às vezes mais caros (Carvalho, Nishioka & Andreotti, 2009).

Somente no final do século XIX, e início do século XX, em 1870, na capital do estado de São Paulo, que as boticas passaram a serem chamadas de farmácias, ou seja, as boticas deixam de preparar atividades artesanais, bem como o preparo de substâncias empregadas na arte de curar. A partir daí as farmácias passaram a produzir o medicamento neste local, conforme era exigido na prescrição médica, e comercializar medicamentos industrializados (Alvim, 2004).

As primeiras farmácias surgiram no início da segunda metade do XIX, nas capitais como São Paulo e Rio de Janeiro, mas foi em 1905, que começaram a surgir as primeiras redes de farmácias, atuantes até hoje no mercado, como a Drogasil, depois a DrogaRaia (1935), a Drogaria São Paulo (1943) na Praça da Sé, e no Rio de Janeiro, em 1925, surgiu a Pharmacia Onofre (atual Drogaria Onofre) em Nilópolis (Varotto, 2018). Nas últimas décadas do século XX, as farmácias passaram por um novo processo de transformação, em que o ambiente de loja foi alterado profundamente, com a substituição dos grandes armários de madeira e vidros por gôndolas contemporâneas, além da implantação de novos balcões e prateleiras, favorecendo o autosserviço, bem como a inserção de novos produtos como de higiene e de beleza. (Rezende, 2015; Varotto, 2018).

Atualmente, o setor farmacêutico é um segmento que vem se expandindo ao longo dos últimos anos. Nesse caminho, as empresas encontraram novos modelos, compostos pelas formas associativas: Drogarias em Associativismo e Drogarias em Franquia (Varise, 2007). O Brasil é considerado um dos maiores mercados farmacêuticos sendo classificado, em 2018, em 7º lugar, ficando atrás dos Estados Unidos que continua sendo o líder do mercado global, da China, Japão, Alemanha, França e Itália (Guia Interfarma, 2019).

Segundo dados do Conselho Federal de Farmácia (CFF) emitido em 2018, existem um total de 87.794 farmácias e drogarias cadastradas ao Conselho. Destes números, 27,8% são representadas por farmácias independentes e 14,5% são as grandes redes. Na Região Sudeste, estão localizadas 37.432, ou seja, 42,64%, sendo que 18.200 estão no estado de São Paulo, que representam 20,73% das existentes no país, e 48,62% das situadas na região Sudeste.

Na cidade de Franca, foco do estudo, conforme o levantamento efetuado em abril de 2019 na Vigilância Sanitária e no Conselho Regional de Farmácia de São Paulo, verificou-se que a cidade possui 136 drogas e 49 farmácias de manipulação, totalizando 185 unidades.

Desse total, aproximadamente 38% são micro e pequenas empresas, as redes independentes representam 40%, as franquias constituem 10% e as grandes redes 12%.

Entre as grandes redes, destaca-se em Franca a presença de Raia Drogasil, Pague Menos, Droga São Paulo, Wallmart. Em relação às franquias destacam-se Multidrogas, Rede Total, Poupe Já, Compre Certo, Ultra Popular.

Diante deste cenário na cidade, pode-se dizer que algumas empresas vêm tentando sobreviver isoladamente, mantendo-se em uma estrutura de não-redes. Outras encontram-se trabalhando de forma isolada, concorrendo entre si, e praticando descontos indiscriminadamente, sem avaliar sequer a viabilidade dos preços praticados. E outras estão tentando aderir a franquias que vão favorecer nas condições de compra e de desconto para os clientes.

Estão surgindo outras tendências a respeito das pequenas farmácias que buscam alternativas para sobreviver à concorrência de grandes redes do varejo farmacêutico através da agilidade, personalização e associativismo.

2.4 Políticas Públicas, Desenvolvimento Regional e o Varejo Farmacêutico

Algumas definições do conceito de desenvolvimento são mostradas no Quadro 3.

AUTORES	DEFINIÇÕES
Furtado (2000)	A ideia do desenvolvimento possui pelo menos três dimensões: a do aumento da eficácia do sistema social de produção; a da satisfação de necessidades essenciais da população; e da consecução de objetivos a que almejam grupos dominantes de uma sociedade e que competem na utilização de recursos escassos.
Fleck (2011) e Bresser - Pereira (1968)	Desenvolvimento é como um processo de mudanças contínuas e complexas, envolvendo transformações econômicas, políticas e também de ordem humana e social, através da qual o crescimento do padrão de vida da população tende a tornar-se o mais importante, automático e autônomo.
Oliveira (2003, p. 8) citado por FLECK, (2011, p. 274)	“pensar em desenvolvimento é, antes de qualquer coisa, pensar em distribuição de renda, saúde, educação, meio ambiente, liberdade, lazer, dentre outras variáveis que podem afetar a qualidade de vida da sociedade”.

Quadro 3: Definições de Desenvolvimento

Fonte: elaborada pelos autores.

Baseado nestes conceitos, pode-se dizer que o desenvolvimento tem como aspecto dominante de seu processo a transformação econômica e, como resultado, o crescimento do padrão de vida da população, gerando uma maior satisfação das necessidades humanas e uma consequente melhoria nos índices sociais.

Quando trazemos este conceito para um país, ou uma região, devemos pensar em um desenvolvimento regional ou mesmo local. Ao analisar e refletir sobre o desenvolvimento regional,

deve-se levar em conta alguns questionamentos voltados para área econômica, a assistência à saúde e o acesso a educação de qualidade para os todos os níveis. Além disso, deve pensar na melhor maneira possível de gerenciar os fatores de desenvolvimento e adquirir maior participação dos diferentes atores do processo (Fleck, 2011).

Diante desse cenário, as políticas públicas são ferramentas que irão favorecer este desenvolvimento, uma vez que este busca dar destaque ao resultado das políticas voltadas para esta questão em âmbito global e, confirma a necessidade de colocar em forma de planejamento, as estratégias para um racional equilíbrio na utilização e dinamização de um território (Fleck, 2011).

No Brasil, diversas políticas públicas entraram para a agenda política como impulsionadoras de desenvolvimento e minimizadoras de desigualdade. Assim, é importante, compreender o quanto a combinação de políticas públicas pode vir impactar diversamente no território brasileiro, proporcionando um melhor planejamento e uma eficiente aplicação dos recursos, otimizando os resultados alcançados, melhorando o padrão de vida das pessoas e promovendo o desenvolvimento econômico e social em todo o país (Monteiro Neto; Castro & Brandão, 2017).

O acesso a medicamentos é um importante indicador da saúde global, devendo estar no centro de nossa visão para a saúde global, e das pessoas (Das & Horton, 2016), pois garantindo o acesso estará prevenindo doenças. E isso, exige, portanto, políticas e estratégias nacionais abrangentes, juntamente com estruturas legais e regulatórias que atendam às necessidades do sistema de saúde e cubram todo o ciclo de vida do produto. Essas políticas e estratégias devem equilibrar as necessidades de saúde pública com os objetivos de desenvolvimento econômico e social, promovendo a colaboração com os demais parceiros e partes interessadas (Organização Mundial da Saúde [OMS] 2019).

No Brasil, diversas ações vêm sendo desenvolvidas nos últimos anos, diversas políticas públicas sendo elaboradas, todas com o intuito de melhorar a disponibilização e o acesso aos medicamentos em quantidades adequadas às necessidades da população. É um dos poucos países do mundo onde o acesso gratuito a medicamentos essenciais é direito de todos os cidadãos (Katrein et al, 2015).

Dentre as políticas nacionais, os seguintes instrumentos buscam prover o acesso aos medicamentos: a Política Nacional de Medicamentos (PNM) (1998); a Lei de Genéricos (1999); a Política Nacional de Assistência Farmacêutica (PNAF) (2004); o Programa Farmácia Popular (2004); e mais recentemente, o Programa Nacional de Qualificação da Assistência Farmacêutica no SUS (Kornis; Braga & Zaire, 2008).

Em 1999, surgiu a Lei dos Medicamentos Genéricos (Lei nº 9.787/99), com o objetivo de oferecer medicamentos com qualidade e baixo custo no mercado, de modo que toda população tenha acesso a tratamento completo e acessível (Araujo et al, 2010).

Já em 2004, foi criado o Programa do Farmácia Popular no Brasil, por meio de duas modalidades: a Rede Própria do Programa Farmácia Popular do Brasil, que é promovida em parceria com estados, municípios e instituições, criando unidades próprias; e, em 2006, o Sistema de Co-Pagamento, que tem parceria com farmácias e drogarias privadas credenciadas, (Ministério da Saúde, 2019), sendo que a rede própria veio a ser desativada após alguns anos, em 2017.

Atualmente, após 14 anos de implantação do Programa Farmácia Popular e a expansão do Programa “Aqui tem Farmácia Popular” – o programa atende cerca de 10 milhões de usuários por mês, através de 31.081 estabelecimentos credenciados, em 4.381 municípios brasileiros (Ministério da Saúde, 2019).

Ambas as políticas impactam e influenciam o setor varejista farmacêutico tanto positivamente como negativamente. Primeiramente, veio beneficiar os usuários de medicamentos no país no processo de aquisição podendo ser de forma gratuita ou mesmo de baixo custo, e trouxe vantagens tanto para as farmácias conveniadas quanto para a indústria farmacêutica. Os programas além de ampliarem o acesso da população a assistência farmacêutica, também podem alavancar, no comércio varejista, as vendas de outros itens disponíveis nos estabelecimentos, “atraídas” pelos produtos disponíveis no Aqui Tem Farmácia Popular (Saude Business, 2011).

Nesta trajetória do setor farmacêutico no Brasil, observou-se que, o governo influenciou fortemente no padrão de consumo dos medicamentos, por meio das políticas de saúde pública (Da Veiga, et al, 2012).

Quando trazemos esse cenário para o município de Franca (SP), objeto deste estudo, observamos que existem diversos modos de acesso a medicamentos essenciais, entre eles: o próprio Sistema Único de Saúde (SUS), através das farmácias públicas e distribuição gratuita; as drogarias e farmácias privadas; as políticas públicas do Programa Farmácia Popular do Brasil; e a Política da Lei dos Medicamentos Genéricos.

O Sistema Único de Saúde no município interfere no varejo farmacêutico, uma vez que uma fatia da população de Franca tem acesso a esse sistema gratuito de dispensação de medicamentos. Em relação ao Programa Farmácia Popular, existem 96 farmácias credenciadas, de acordo com dados do Ministério da Saúde, de julho de 2019. Já a Lei dos genéricos vem atingindo o setor como um todo, através da credibilidade e confiança, que estão passando para os clientes tanto na qualidade como no preço, já que tais medicamentos são um pouco mais baratos comparados aos medicamentos de referência.

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos realizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva, bibliográfica e documental em livros, sites, portarias, resoluções, artigos acadêmicos, teses e monografias com

dados secundários que abordam o tema. Realizou, ainda, uma pesquisa de campo, através de observação direta e aplicação de questionário por meio de entrevista.

A entrevista envolveu 56 profissionais, sendo que 50 profissionais que atuam diretamente como proprietários, balconistas, e gerentes de farmácias e drogarias, que representam cerca de 27% dos 185 estabelecimentos existentes na cidade, e 6 outros profissionais que atuam indiretamente, como integrantes do Conselho Regional de Farmácia de São Paulo (CRF-SP), bem como os representantes de vendas do segmento. Esse processo abrangeu todas as regiões da cidade de Franca/SP, uma vez que o pesquisador atua na área do setor farmacêutico na região de Franca.

Para realizar a coleta de dados foi utilizado o Método de Delphi - metodologia que parte do princípio de levantar uma série de eventos que, na opinião de um grupo de especialistas, poderão impactar o setor objeto da análise, num horizonte temporal determinado. Na pesquisa, foi determinado um período de cinco anos (2020-2024), período de tempo este que é razoável para um planejamento estratégico, principalmente em um ambiente de negócios que passa por grandes mudanças, potencializadas pela Pandemia da Covid-19.

Nesta pesquisa, portanto, foram consultados cinquenta e seis especialistas do setor, que orientaram na construção e análise dos eventos. Ao entrevistar os profissionais realizou-se a seguinte pergunta: “Quais os eventos que poderão impactar o setor de varejo farmacêutico nos próximos 5 anos? Indique pelo menos 5 eventos”.

Depois de levantados os eventos mais importantes, 46 especialistas foram novamente consultados, utilizando o mesmo método, para a elaboração de uma listagem final de 20 eventos e o levantamento das probabilidades de ocorrência de cada evento e do grau de favorabilidade para o setor.

Após a coleta, os dados foram trabalhados de forma quantitativa, em sua compilação e tabulação, e de forma qualitativa, na sua análise, ou seja, na prospecção de cenários futuros.

No processo da construção dos cenários utilizou-se da metodologia sugerida por Blanning e Reinig (1998). Esses autores, citados por Almeida, Onusic e Machado Neto (2005, p. 5) propõem: “um método estruturado de avaliação das variáveis nos cenários esboçados e discutem sua implementação através de um caso”.

Com as informações obtidas dos entrevistados, relativas às probabilidades e favorabilidades, foi possível avaliar o impacto de cada evento no desenvolvimento do setor varejista farmacêutico na cidade de Franca, e construir três cenários para o setor: otimista; pessimista; e realista.

Outra ferramenta usada neste estudo é o Método de Impactos Cruzados. Através dele foi possível determinar quais são as “forças motrizes do sistema”, ou seja, quais são os eventos que irão impactar os demais.

Nesta etapa foram distribuídos 12 (doze) questionários (tabelas) aos participantes, que tinham maior proximidade com a pesquisadora, que mantiveram um contato desde a etapa anterior, bem como apresentaram uma maior curiosidade para ver o resultado final da pesquisa. Foi necessário descartar 4 (quatro) questionários, por terem sido respondidos de maneira inadequada, sendo mantidos, portanto, 8 (oito) questionários para efetuar os resultados da terceira etapa. Após este preenchimento das tabelas, foi feita a tabulação dos dados numa planilha do Microsoft Excel, gerando o Gráfico, que classifica os eventos de acordo com a sua capacidade de influência ou de ser influenciado por outros.

Segundo Marcial e Grumbach (2005, p. 64), o método tem como objetivo “estabelecer a interdependência existente entre todos os aspectos de um problema, verificando-se como a ocorrência ou não de um determinado evento pode aumentar ou diminuir a probabilidade de ocorrência de outros”.

Assim, em termos de metodologia, foram utilizadas abordagens tanto quantitativas quanto qualitativas, uma vez que, após a sua coleta, os dados serão tabulados para a construção das matrizes de probabilidades e favorabilidade e de impactos cruzados, bem como analisados para a construção dos cenários futuros.

4 RESULTADOS

Na primeira etapa realizou-se entrevistas com os 56 profissionais na área do varejo farmacêutico, entre eles temos: farmacêuticos, proprietários, balconistas, gerentes, representantes comerciais, profissionais do CRF-SP, e outros que atuam diretamente e indiretamente no setor, onde todos foram visitados pessoalmente. Abaixo temos o perfil dos profissionais, conforme Gráfico 1:

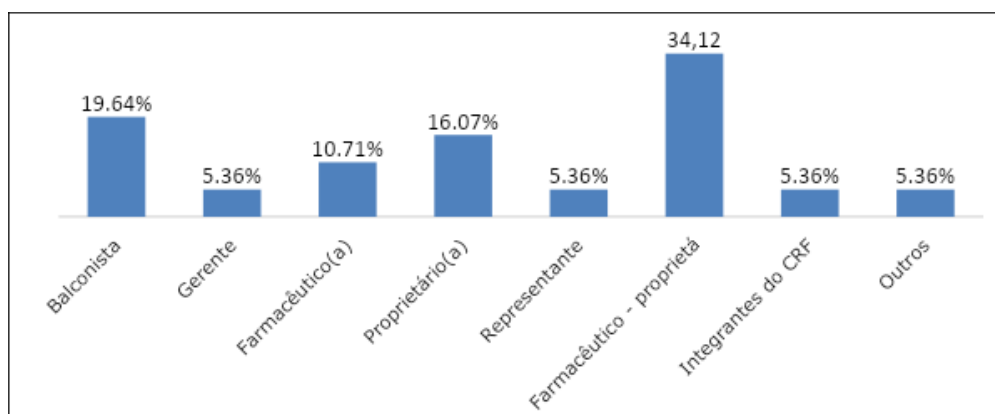


Gráfico 1: Distribuição das profissões dos participantes

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Baseado na primeira entrevista foi possível definir a lista dos eventos conforme a Tabela 1 a seguir. Alguns destes eventos podem estar no âmbito interno, e outros fogem da competência

interna da empresa. No âmbito interno, os resultados podem ser alterados através de ações programadas pelo planejamento estratégico da empresa e ter seus resultados modificados por ações previstas no planejamento estratégico da empresa. Após a definição dos eventos, os especialistas foram consultados sobre a probabilidade de cada um deles vir a ocorrer e, a partir desta probabilidade, se o evento seria favorável ou não para o setor. O resultado final, constante Tabela 1, é uma média das opiniões dos especialistas consultados.

Tabela 1: Lista de Eventos e suas respectivas opiniões sobre Probabilidade e Favorabilidade

n.	Eventos	Prob.	Fav.
1	Crescimento das grandes redes	8,59	3,8
2	Concorrência desleal entre as empresas (preços e descontos)	8,46	3,3
3	Marcas Próprias de alguns produtos pelas empresas	6,39	5,6
4	Carga tributária alta	8,04	2,0
5	Atendimento diferenciado	7,39	8,5
6	Readequação do layout dos produtos e estrutura física da empresa	7,96	8,1
7	Paciente mais informado e com maior poder de decisão	7,65	6,1
8	Prescrição eletrônica	6,33	6,6
9	Redução e fechamento das pequenas drogarias independentes	7,11	2,5
10	União/ Parcerias entre as drogarias e farmácias	5,13	5,7
11	Venda de medicamentos e produtos cosméticos pelo e-commerce	7,72	5,2
12	Mix de produtos (perfumaria, cosméticos, produtos alimentícios)	8,48	8,5
13	Aumento na prestação de Serviços Farmacêuticos	7,37	7,9
14	Crescimento no número da população de idosos	8,35	9,1
15	Redução ou igualdade dos impostos	4,96	7,5
16	Corte ou redução no Programa Farmácia Popular do Brasil	6,37	3,8
17	Aumento na preocupação com os cuidados da pele	8,15	8,5
18	Mão de obra qualificada	6,61	7,5
19	Tecnologia e seus avanços	7,57	8,0
20	Crescimento do consumo de nutracêuticos e nutrição sênior, infantil	7,04	8,1

Fonte: Elaborada pelos pesquisadores.

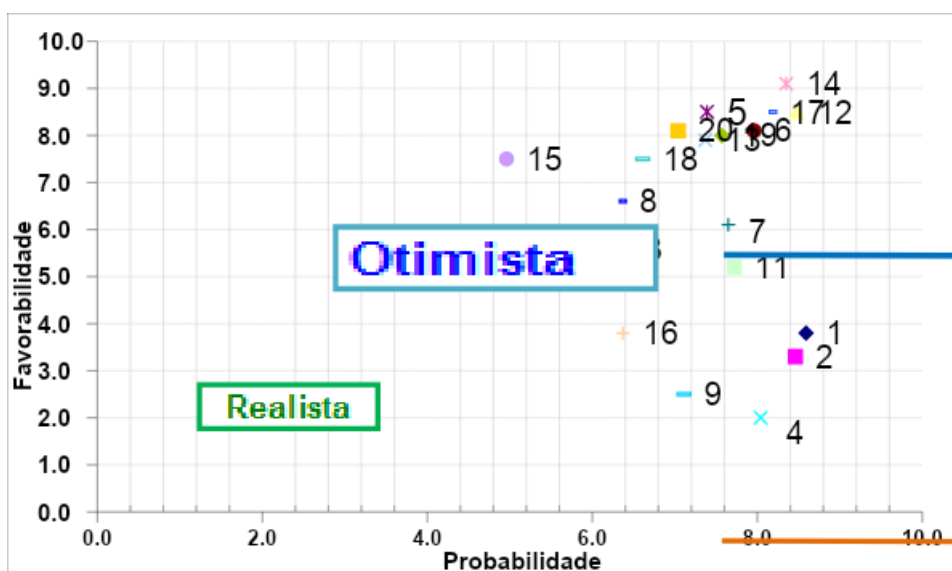


Gráfico 2: Cenários Otimista, Pessimista e Realista

Fonte: elaborada pelos autores.

Posteriormente, com os dados dos eventos e da probabilidade foram inseridos em um gráfico (Gráfico 02), e sua análise permitiu a construção de três cenários para o setor varejista farmacêutico da cidade de Franca / SP, no horizonte temporal de 2020 a 2024: cenário otimista; cenário pessimista; e cenário realista, conforme Gráfico 2.

Analisando o cenário otimista, verifica-se que os eventos 05, 06, 18 e 19 estão interligados, já que estão relacionados com melhorias do varejo farmacêutico (drogarias e farmácias). Estes eventos dizem a respeito a melhorias tanto na infraestrutura, como na parte tecnológica, ou seja, readequação da empresa para novos avanços, que irão se refletir no crescimento das vendas. Melhorando o atendimento, a qualificação profissional e a estrutura física, haverá um aumento na demanda por serviços farmacêuticos – evento 13.

Os eventos 17 e 20 nos mostram que está havendo uma preocupação maior da sociedade para com os cuidados da saúde e do corpo, aumentando o consumo de produtos de pele, para proteção e cuidados em geral, e também de produtos nutracêuticos.

O evento 14, “Aumento da população de idosos”, também está relacionado, mostrando que a melhoria da qualidade de vida, por conta de uso de produtos e medicamentos, gera maior índice de vendas.

E por fim, o evento 07 nos mostra que os pacientes estão cada vez mais informados com maior poder decisão, em decorrência do maior acesso às tecnologias e às informações, Já o evento 08, que trata da prescrição eletrônica, é ainda pouco conhecido, mas tende a vir acontecer nos próximos meses.

No cenário pessimista observam-se os eventos: 01 - Crescimento das grandes redes; 02 - Concorrência desleal entre as empresas, por conta de preços e descontos; 04 - Elevada Carga Tributária; 09 - Redução e fechamento das pequenas drogarias independentes; e 16 - Corte ou redução no Programa Farmácia Popular do Brasil.

Estes eventos já estão impactando o setor de varejo farmacêutico, que deverá tomar algumas providências para evitar coisas piores, como o fechamento ou redução no número de drogarias, conforme o evento 09. Os eventos 01, 02 e 04 vão impactar diretamente no evento 09. E o evento 16, que trata do Corte ou Redução do Programa Farmácia Popular, é um fato que pode vir acontecer nos próximos anos, uma vez que o governo já reduziu alguns repasses, ocasionando queda nas receitas dos estabelecimentos participantes do Programa.

Alguns eventos do cenário realista (1, 2, 4, 6, 7, 9, 12, 14 e 17), já foram citados em outros cenários, mas são eventos têm uma maior probabilidade de vir a ocorrer, devendo, por isso, ser objeto de uma maior atenção, na elaboração do planejamento estratégico. Além deles, podemos mencionar os eventos 07 e 11 que estão interligados, pois ambos tratam do comportamento do

consumidor, diante do processo de compra e venda. Estes eventos nos mostram que os pacientes /clientes, na atualidade, estão muito mais informados.

Diante destes cenários e desta nova realidade, o setor de varejo farmacêutico deve tomar algumas atitudes para atuar de forma eficiente neste novo cenário dos canais eletrônicos de vendas e também diante deste novo cliente com maior informação.

4.1 Motricidade e Dependência

A análise de Motricidade e Dependência tem o objetivo de analisar qual é o impacto que a ocorrência de cada evento acarreta na ocorrência dos demais.

A Tabela 2 traz a *Matriz de Impactos Cruzados*, que demonstra os resultados obtidos a partir dos dados da probabilidade, que foram sintetizados no Gráfico 3, com a utilização da média aritmética das respostas obtidas com os especialistas, separando os eventos em quatro quadrantes.

Tabela 2: Matriz de Impactos Cruzados (Motricidade x Dependência)

Evento	Prob %	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Dep .
1	8,59		6,8	5,1	6,5	7,4	6,4	6,1	4,4	9	5,9	7,8	7,8	5,1	6,1	4,1	3,4	5,3	4,5	6,9	5,6	6,0
2	8,46	9,3		6,5	6,5	5,9	5,6	6,2	3,6	8,6	6,1	6	7,3	4,8	3,6	6	5,5	4,4	3,8	4,8	4,5	5,7
3	6,39	6,6	5,6		6	5,7	5,4	5	4,4	4,3	6	5,3	6,6	4,1	3,6	3,8	2,5	5,9	4,1	4,1	6,3	5,0
4	8,04	5,9	5,8	4,8		3,8	4,3	3,6	4,5	7	6	5,1	6,1	4	3,4	5,1	4,8	4,5	4	5,3	3,1	4,8
5	7,39	7,9	4,4	6,1	3,8		7,4	6,1	5,3	5	7,6	5,9	5,9	7,4	6,6	2,6	3,5	5,3	7,8	6,8	5,8	5,8
6	7,96	7,3	6,3	6,4	4,8	6,8		7	3,8	5	5,8	4,6	7,1	5,1	5,3	3	3,4	4,9	4,8	6,1	6,1	5,4
7	7,65	5,5	5,4	4,8	2,8	6,9	5,9		4,1	4,6	5,3	7	6,3	5,9	5,5	3,3	4,3	6,5	6,8	6,9	6,1	5,5
8	6,33	5,8	4,9	4,1	4	6,3	4	6,1		4,8	3,9	5,1	4,1	5	4,8	3,4	1,7	5	5,3	6,5	4,6	4,7
9	7,11	7,8	7,9	5,6	8,8	5,3	5,4	4,8	3,9		6,6	6,2	5,3	5,1	3	6	5,8	3,2	5,8	7,4	4,1	5,7
10	5,13	6,9	6,8	4,9	5,5	6,6	5,4	5,3	3,3	7,4		5,4	5,1	5	4,7	5	4,4	3,9	5,3	7,1	3,9	5,4
11	7,72	7,9	8	6,5	5,5	5,5	5	7,4	5,9	4,5	5,3		7,1	3,1	5,1	4,9	3,9	6,9	4	8	6,3	5,8
12	8,48	8,5	7,3	7,3	7,3	6,6	7,1	6,9	3,8	6	6,3	6,7		4,8	6,3	3,9	3,2	6,4	5,4	5,4	5,4	6,0
13	7,37	6,1	4,9	4,6	4,3	7,4	5,1	5,6	4	4,4	4,8	4,2	4,7		6,5	3,9	3,2	4,5	6,6	5,5	5,4	5,0
14	8,35	4,1	3,5	3,4	3,2	5,5	3,9	4,6	3	3	4,9	4,1	5	5,5		2,6	4,6	6	5,4	4,8	6,1	4,4
15	4,96	2,1	3,3	3,9	5,5	3,1	3,1	2,8	1,9	5,4	4,8	5,6	4,2	4,5	2,9		5,4	3	3,4	3,1	3,6	3,8
16	6,37	4,3	3,4	2,3	3,4	2,3	2,9	3,3	2,6	4,1	3,8	2,9	2,3	2,7	2,8	3,5		1,6	2,6	2,8	2,9	3,0
17	8,15	4,3	4,3	5,5	3,6	5	4	7,3	3,5	2,7	5,1	5,8	5,9	4,4	7,1	2,5	2		5,5	5,9	5	4,7
18	6,61	6	4,6	4	3,1	7,3	6,1	6,3	4,1	4,3	4,1	4,8	5,6	7,1	7,5	3,6	3,4	5,9		4,9	4,8	5,1
19	7,57	7,9	5,1	4,4	4,5	6,6	5,9	7,1	5,4	5,3	7,1	7,8	5,4	6,6	5,4	2,9	3,5	5,1	5,7		5,9	5,7
20	7,04	5,9	4,1	6,5	5	6,3	6	6,6	3,6	3,1	3,6	4,4	5,5	5,7	7	2,9	1,9	5,4	4,9	5		4,9
Motric.	Motric.	6,3	5,4	5,1	4,9	5,8	5,2	5,7	3,9	5,2	5,4	5,5	5,6	5,0	5,1	3,8	3,7	4,9	5,0	5,6	5,0	

Fonte: elaborada pelos autores.

Os dados de motricidade e de dependência de cada evento exposto em um gráfico permite verificar quais são as principais forças motrizes do sistema, conforme Gráfico 3.

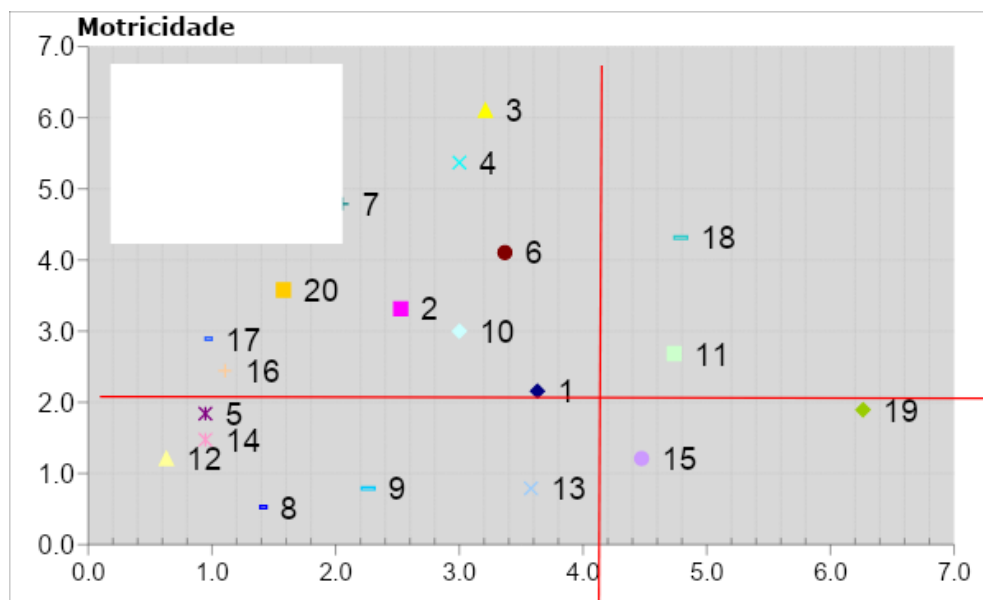


Gráfico 3: Motricidade x Dependência

Fonte: elaborado pelos autores

O Gráfico 3 - Motricidade x Dependência é composto por quatro quadrantes.

No Quadrante 01, estão localizados os eventos que são considerados as “forças motrizes” do sistema, pois, apresentam elevado grau de motricidade e baixa dependência, ou seja, deve-se ter atenção quando elaborar planejamento estratégico neste objeto, uma vez que os eventos ali presentes exercem alta influência sobre os demais, mas são pouco influenciados pelos outros. Assim, as forças motrizes do sistema são os eventos: 03 – Marcas próprias de alguns produtos pelas empresas; 04 – Carga tributária alta; 06 – Readequação do layout dos produtos e estrutura física da empresa; 07 – Paciente mais informado e com maior poder de decisão; e 20 – Crescimento do consumo de nutracêuticos e nutrição sênior, infantil. São eventos que, se vierem a ocorrer, influenciarão a ocorrência dos demais.

No quadrante 2, estão os eventos denominados “de ligação”, pois, apresentam elevados graus de motricidade e de dependência, ou seja, ao mesmo tempo em que influenciam, são influenciados pelos demais. Como evento de ligação aparece apenas o 18 – Mão de obra qualificada.

No Quadrante 03, encontram-se os eventos que são considerados “autônomos”, pois apresentam baixos níveis tanto de motricidade quanto de dependência. Não possuem alta capacidade de influenciar, e da mesma forma não são facilmente influenciados. Neste quadrante estão situados os eventos: 02 - Concorrência desleal entre as empresas, por conta de preços e descontos; 05 - Atendimento diferenciado; 08 - Prescrição eletrônica; 09 - Redução e fechamento das pequenas drogarias independentes; 10 - União/ Parcerias entre as drogarias e farmácias; 12 - Mix de produtos (perfumaria, cosméticos, produtos alimentícios) como diferencial; 14 -

Crescimento no número da população de idosos; 16 – Corte ou redução no Programa Farmácia Popular; e 17 - Aumento na preocupação com os cuidados da pele.

Finalmente, no Quadrante 04, encontram-se os eventos “de resultado”, por apresentarem baixos graus de motricidade e elevada dependência dos demais. Neste quadrante localizam-se os eventos: 01 - Crescimento das grandes redes; 11 - Venda de medicamentos e produtos cosméticos pelo e-commerce; 13 - Aumento na prestação de Serviços Farmacêuticos; 15 - Redução ou igualdade dos impostos; e 19 - Mão de obra qualificada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo elaborar cenários prospectivos para o setor varejista farmacêutico, na cidade de Franca do estado de São Paulo, no horizonte temporal de cinco anos (2020-2024).

Observou-se que para realizar o planejamento estratégico da organização, num ambiente turbulento e instável, faz-se necessária a utilização da prospecção de cenários futuros. Trata-se, portanto, de uma ferramenta que permite identificar tendências, ameaças, oportunidades e descontinuidades singulares. Além disso, proporciona, às organizações, maior segurança para planejar a longo prazo e formular estratégias, diante de ambientes turbulentos e em constante mutação.

Trazendo essas informações para o varejo farmacêutico, observamos que é um setor instável, sofrendo turbulências tanto internas quanto externas e que está em constante crescimento. Tende a se expandir cada vez mais, uma vez que os medicamentos são elementos essenciais para a saúde da população, portanto, as pessoas dificilmente poderão deixar de consumi-los. Além de todos os fatores já mencionados, o aumento da expectativa de vida e o conseqüente envelhecimento da população, também irão se refletir no crescimento do setor.

A utilização do método de cenários prospectivos permitiu observar que ele é fundamental no apoio ao planejamento estratégico bem como no processo de tomada de decisão, favorecendo o setor varejista farmacêutico em Franca/SP.

O método possibilitou detectar as tendências que estão se configurando no setor, e as possíveis rupturas, as forças motrizes, e as possíveis ameaças e oportunidades para as empresas. Permitiu a construção de três cenários: otimista, realista, e pessimista que irão contribuir para reduzir as incertezas ambientais e também para um planejamento estratégico mais eficaz e produtivo.

De acordo com os resultados apurados na pesquisa de campo, foram construídos três cenários de possibilidades futuras: um cenário otimista, um realista e um pessimista. O Cenário Otimista é composto por 11 eventos que têm muita chance de vir a acontecer e que são muito favoráveis para a empresa. Estes eventos dizem respeito ao aprimoramento tanto da infraestrutura, quanto da área tecnológica, ou seja, a readequação da empresa para novos avanços, envolvendo, também, o atendimento e a qualificação profissional.

O Cenário Pessimista é composto pelos 5 (cinco) eventos que apresentam elevadas Probabilidade de virem a ocorrer, mas que são desfavoráveis para o segmento. Dentre estes eventos, podemos destacar: o crescimento das grandes redes e drogarias na cidade de Franca/SP, que vêm tomando conta de uma grande fatia do mercado; concorrência desleal por parte das empresas por conta de preços; a elevada carga tributária, por fim, o evento “Corte ou Redução do Programa Farmácia Popular”, fato que pode vir a acontecer nos próximos anos.

O Cenário Realista, o mais provável de vir a ocorrer, compreende eventos de alta probabilidade de virem a ocorrer, independente da sua favorabilidade. Na pesquisa, foram obtidos 10 eventos. Alguns dos eventos já foram citados anteriormente em outros cenários. Um destaque para o comportamento do consumidor, diante do processo de compra e venda. Este evento nos mostra que os pacientes /clientes, na atualidade, estão muito mais informados, uma vez que têm maior acesso à informação, através da internet, mídias, rádios entre outros.

Baseado nestes cenários, a empresa deve se posicionar para melhor lidar com estas situações de modo que não impacte tão intensamente no seu futuro, podendo decidir o futuro com maior segurança. O setor de varejo farmacêutico deve tomar algumas atitudes, para atuar de forma eficiente neste novo cenário dos canais eletrônicos de vendas e também diante deste novo cliente com maior informação.

A matriz de impactos cruzados complementa a prospecção de cenários nos mostrando a influência que os eventos determinados podem exercer si. O que se observa é que a ocorrência (ou não) de um determinado evento pode impactar diretamente a ocorrência (ou não) dos demais. E através dessas influências ou impactos cruzados, é possível determinar as forças motrizes do sistema (eventos que se ocorrerem irão impactar a ocorrência de outros). Assim, a empresa ao elaborar o planejamento estratégico deve levar em consideração e ter total atenção pelo impacto sobre os demais eventos.

Por fim, a construção de cenários juntamente com a matriz de impactos cruzados são ferramentas que, se utilizadas corretamente, irão favorecer a empresa no preparo para o futuro, aumentando as chances de sobrevivência das empresas e de interferir nas decisões em determinadas situações para melhor se posicionar. São ferramentas de relevância fundamental nessa nova fase de

expansão do varejo farmacêutico, tanto no processo de planejamento estratégico, quanto nas tomadas de decisões.

As principais contribuições do estudo foram permitir que profissionais da área de varejo farmacêutico analisassem o seu ambiente de negócios e buscassem vislumbrar diversas possibilidades alternativas de futuros para os seus negócios. Isso permite, naturalmente, uma base mais segura para as ações de planejamento estratégico do setor. As limitações estão, talvez, na falta de hábito de analisar o ambiente de negócios com esta finalidade (vislumbrar probabilidades de futuros), por parte dos respondentes. Como sugestões para pesquisas futuras, poderia se ampliar a base de análise, de forma a contemplar todo o varejo farmacêutico no Estado de São Paulo. Outra possibilidade de estudos futuros é a discussão de planos e medidas estratégicas para cada um dos cenários construídos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. C. de; ONUSIC, L. M.& MACHADO NETO, A. J.(2005). *Proposições e experimentos sobre o método de análise de cenários no varejo brasileiro*. Anais Cladea Assembleia Anual.

ALVIM, M. M.(2004). *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 da Pós-Graduação em Vigilância Sanitária. INCQS/FIOCRUZ, Rio de Janeiro.

ANSOFF, H. I. & McDONNELL, E. J.(1993) *Implantando a administração estratégica*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente; Guilherme Ary Plonsky. 2.ed. São Paulo: Atlas.

ARAÚJO, L. U. et al. (2010). *Medicamentos genéricos no Brasil: panorama histórico e legislação*. Rev. Panam Salud Publica. 28, (6), p.480–492.

AULICINO, A. L. (2002). *Identificação de problemas potenciais na construção de cenários e na formulação de estratégias em uma organização: proposição de um método – um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade de Economia e Administração de São Paulo: FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil.

BARROS, T. F. (2018). *As atividades de marketing no varejo farmacêutico: um estudo em farmácias independentes e redes*. Tese de Doutor em Ciências. Programa de Pós Graduação em Administração. Fac. de Economia, Administração e Contabilidade (FEA). São Paulo, Brasil.

BLAZUS, M. A. (2008). *Estrutura e organização da cadeia de suprimento de insumos para fitoterápicos*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil.

BLANNING, R. W. e REINIG, B. A. (1986). *Building scenarios for Hong Kong using EMS*. Long Rang Planning, 31, (6), p. 900-910.

BODINI, V. L. (2001). *Uso da análise estrutural prospectiva para a identificação de fatores condicionantes da competitividade na agroindústria brasileira*. Tese de Doutorado em Engenharia de

Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção. Florianópolis, Brasil.

BRESSER-PEREIRA, L. C. (1968). *Desenvolvimento e crise no Brasil 1930-1967*. 1. ed., Rio de Janeiro: Zahar Editores.

BUARQUE, S. H. (2003). *Metodologia e técnicas de construção de cenários regionais*. IPEA-Inst. Pesq. Econ. Aplicada. Brasília.

CALLEGARI, L. (2000). *Análise setorial. A indústria farmacêutica*. São Paulo: Gazeta Mercantil.

CAMARA, E. C.; LARA, J. E. & SOUSA; C. V. (2015). Estratégias de orientação para o mercado no varejo farmacêutico: um estudo no estado de Minas Gerais. 16, (3), 516-533. *Gestão & Planejamento*, Salvador.

CARVALHO, A. A. P. de; NISHIOKA, L.Y. & ANDREOTTI, M. R. (2009). *Consultoria administrativa, financeira e contábil no ramo farmacêutico: Drogeria Boa Vista de Lins Ltda – ME*. Monografia do Trabalho de Conclusão de Curso em graduação de Ciências Contábeis. Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium – UNISALESIANO, Lins/SP.

CRF-MG. Conselho Regional de Farmácia do Estado de Minas Gerais. (2019). História da Farmácia. Retirado em 15 de junho, de http://www.crfmg.org.br/externo/institucional/historia_historia.php.

CRF-SP. Conselho Regional de Farmácia do Estado de São Paulo (2019). Surgimento das boticas. Retirado em 22 de junho, de <http://www.crfsp.org.br/historia-da-farmacia-/290-surgimento-das-boticas.html>.

CFE. Conselho Federal de Farmácia. (2019). *Dados 2018*. Retirado em 03 de julho, de <http://www.cff.org.br/pagina.php?id=801&menu=801&titulo=Dados+2018>.

DA VEIGA, C. R. P., DA VEIGA, C. P., DEL CORSO, J. M., & DA SILVA, W. V. (2012). *The Dynamics of Technological Innovation in the Brazilian Pharmaceutical Industry: The Roles of Demand-pull, Technology-push and Government Incentives*. *REGE Revista De Gestão*, 19(4), 515-534.

DAS, P.; HORTON, R..(2016). Essential medicines for universal health coverage. *The Lancet*, London, UK. Nov., 2016. Retirado em 01 de agosto, de <http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s23080en/s23080en.pdf>.

DORO, T. M. S. (2012). *Cisnes negros e saltos altos: prospecção de cenários para a indústria de calçados femininos de Franca - SP no horizonte 2011-2020*. Dissertação de Mestrado Acadêmico Interdisciplinar em Desenvolvimento Regional. Uni-FACEF Centro Universitário Municipal de Franca, Franca, SP, Brasil.

FISCHMANN, A. A. & ALMEIDA, M. I. R. de. (1990). *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas.

FLECK, C. F. (2011). *A tríade ensino-pesquisa-extensão e os vetores para o desenvolvimento regional*. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*. G&DR. 7, (3), p. 270-298, Taubaté, SP, Brasil.

FURTADO, C.. (2000). *Introdução ao desenvolvimento – enfoque histórico - Estrutural*. 3 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

FURTADO, W. & FRANCO, A. A. (2011). *Decisão de compra: fatores iguais, pesos diferentes; visão do consumidor, sobre as pequenas e grandes redes de Farmácia*. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB, Salvador, 1,(1),35-47.

GDIMATA. *Estudo setorial farmacêutico*. 2013. Recuperado em 13 de junho, 2019, de <http://www.gdimata.com.br/wp-content/uploads/2016/04/Estudo-setorial-Farmac%C3%AAAutico.pdf>.

GIACOBBO, M. (1997). *O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas*. Revista TCU - Tribunal de Contas da União. 74, 73-107.

GODET, M. (2007). *Manuel de prospective stratégique. Tome 2: L'Art et la méthode: Cap. 4: La méthode des scénarios*. pp. 109 – 153. 427 p. 3 ed. Paris: Dunod.

GUIA DA FARMÁCIA. *Revista dirigida aos profissionais da saúde. Brasil é o sexto maior mercado farmacêutico do mundo*. (2019). Retirado em 30 de julho, de <https://guiadafarmacia.com.br/materia/brasil-e-o-sexto-maior-mercado-farmacaceutico-do-mundo/>.

GUIA 2019 INTERFARMA. *Baixe o Guia 2019*. (2019). Recuperado em 01 de setembro, de <https://www.interfarma.org.br/guia/guia-2019/>.

HIRATUKA, C. (coord.).(2013) *Logística Reversa de Medicamentos*. ABID. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Brasília, 2013. Retirado em 27 de junho de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/260422373_Logistica_reversa_para_o_setor_de_medicamentos.

KATREIN, F. et al. (2015) Desigualdade no acesso a medicamentos para doenças crônicas em mulheres brasileiras. *Cad. Saúde Pública*, 31, (7), pp. 1416-1426. Rio de Janeiro.

KORNIS, G. E. M.; BRAGA, M. H. & ZAIRE, C. E. F. (2008). Os marcos legais das políticas de medicamentos no Brasil contemporâneo (1990-2006). *Rev. APS*, 11, (1), p. 85-99.

KOTLER, P. & CASLIONE, J. A. (2009). *Vencer no caos: lições do guru de administração e marketing para uma gestão eficaz em tempos de turbulência*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.

LAS CASAS, A. L. & GARCIA, T. M. (2007). *Estratégias de marketing para varejo. Inovações e Diferenciações Estratégicas que Fazem a Diferença no Marketing de Varejo*. São Paulo: Novatec.

LINDKVIST, M. (2010). *O guia do caçador de tendências: como identificar as forças invisíveis que moldam os negócios, a sociedade e a vida*. Tradução de Leonardo Abramowicz. São Paulo: Ed. Gente.

MAIA, P. A. (2012). *Práticas terapêuticas jesuíticas no império colonial português: medicamentos e boticas no século XVIII*. Tese de Doutorado em História. Departamento de História da Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. USP, São Paulo.

MARÇAL, C. A. M. (2008). *A avaliação de desempenho empresarial: o passo seguinte à implementação do sistema de gestão*. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. Fundação Getúlio Vargas (FGV). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, RJ.

MARCIAL, E. C. & GRUMBACH, R.. S. (2002). *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. Rio de Janeiro: FGV.

MARCIAL, E. C. & GRUMBACH, R.. S. (2005). *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

MARCIAL, E. C. & GRUMBACH, R.. S. (2006). *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

MATTAR, F. N. (2011). *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Elsevier.

MAXIMIANO, A. C. A. (2000). *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

MESQUITA, M. de; SANTORO, M. C. (2004). *Análise de modelos e práticas de planejamento e controle da produção na indústria farmacêutica*. 14, (1),64-77. Retirado em 26 de junho de 2021, de: <<https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000100007>>.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. (2019). *Farmácia Popular*. Retirado em 15 de julho, de <http://portalms.saude.gov.br/aco-es-e-programas/farmacia-popular>.

MIETZNER D. & REGER, G. (2005). *Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight*. Int. J. Technology Intelligence and Planning, 1, (2), 220 – 240.

MONTEIRO NETO, A.; CASTRO, C. N. de, & BRANDÃO, C. (2017). *Desenvolvimento regional no Brasil: políticas, estratégias e perspectivas*. Rio de Janeiro: Ipea.

MORITZ, G. de O. e PEREIRA, Mauricio F. (2005). *Planejamento de cenários: a evolução do pensamento prospectivo*. *Revista de Ciências da Administração*, v.7, n.13.

MORITZ, G. de O. ; NUNER, R. & PEREIRA, M. F. (2008). *Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008*. *FACES Revista Administração*. Belo Horizonte, 7, (2), 68-83.

OLIVEIRA, G. B.; & LIMA, J. E. S. (2003). *Elementos endógenos do desenvolvimento regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento sustentável*. *Revista FAE*. 6, (2), p. 29-37, Curitiba.

OMS. Organização Mundial da Saúde. *África. Roteiro para o acesso 2019-2023. Apoio abrangente para o acesso a medicamentos e vacinas*. AFR/RC68/11, jul. 2018. Retirado em 02 de agosto, de <https://www.afro.who.int/sites/default/files/2018-07/AFR-RC68-11%20Roteiro%20do%20apoio%20ao%20acesso%20aos%20medicamentos%20e%20vacinas%20em%202019-2023.pdf>.

PANORAMA FARMACÊUTICO. (2019) *O que esperar no setor farmacêutico em 2018*. Retirado em 30 de julho, de: <https://panoramafarmaceutico.com.br/2018/02/08/o-que-esperar-no-setor-farmaceutico-em-2018/>.

PARENTE, J.(2000). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas.

PINHEIRO, A. C. M. (2005). *Gerenciamento de estoque farmacêutico*. *Revista eletrônica de Contabilidade*. 1,(3).

PINTO, A. C. & BARREIRO, E. J. (2013). *Desafios da indústria farmacêutica brasileira*(36, n. 10, pp. 1557-1560). São Paulo : Quim. Nova.

PORTER, M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

REZENDE, I. N. de. (2015). *Literatura, história e farmácia: um diálogo possível*. *História, Ciências, Saúde*. 22, (3), p. 813-828. Manginhos, Rio de Janeiro.

SAUDE BUSINESS.(2011) *Farmácia Popular cresce 45% no primeiro mês*. Retirado em 24 de julho, de <https://saudebusiness.com/gestao/farmacia-popular-cresce-45-no-primeiro-mes/>.

SCHOEMAKER, P. J. H. & VAN DER HEIJDEN, C. A. J. M (1992). *Integrating Scenarios into Strategic Planning at Royal Dutch/Shell*. *Strategy & Leadership*. 20,(3), 41 -46.

SCHWARTZ, P.(2003). *Cenários: as surpresas inevitáveis*. Rio de Janeiro: Campus.

SCHWARTZ, P.(2006) *A arte da visão de longo prazo: caminho para um insight estratégico para você e sua empresa*. Trad. Luiz Fernando M. Esteves. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora Best Seller.

SILVA, F. de A & GONCALVES, C. A.(2011). *O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público*. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4, (3), 458-476.

STREBEL, P.(1993). *Breakpoints: como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios*. Tradução de Vidal Varella Filho. 249 p. São Paulo: Atlas.

VARISE, E. M.(2007). *Ações conjuntas no varejo farmacêutico: cenário de Mudanças*. Dissertação de Mestrado Profissional. Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Faculdade de Engenharia Mecânica. Campinas, SP.

VAROTTO, L. F.(2018) *Varejo no Brasil – resgate histórico e tendências*. *Brazilian Journal of Marketing – BJM. Revista Brasileira de Marketing – ReMark*. 17, (3). São Paulo.

WACK, P.(1985). *Scenarios: shooting the rapids*. *Harvard Business Review*.

WULF, P. & Meissner T (2015). *The development of strategy scenarios based on prospective hindsight: an approach to strategic decision making*. *Journal of Strategy and Management*, vol. 8, n. 2, p. 176-190. Retirado em 13 setembro de 2020, <<http://www-emeraldinsight-com.ez15.periodicos.capes.gov.br/doi/pdfplus/10.1108/JSMA-01-2015-0004>>.