

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DO SETOR VAREJISTA DE PRODUTOS
FARMACÊUTICOS DE BELO HORIZONTE**

Marco Antonio Costa de Freitas
Matrícula 2004200671

Belo Horizonte
Fevereiro de 2006

MARCO ANTONIO COSTA DE FREITAS

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DO SETOR VAREJISTA DE PRODUTOS
FARMACÊUTICOS DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Mercadologia e Administração Estratégica

Linha de Pesquisa: Estratégia em organizações

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
2006

Ao meu querido pai e grande amigo, José Holanda de Freitas, que não pôde estar ao meu lado até o fim desta caminhada, mas que me ensinou o trilhar da busca do saber e de viver na certeza de que tudo que realmente temos está em nosso cérebro e em nosso coração. Que esteja cercado de paz!

Ao meu filho, Pedro, tão amado, que me deu seu sorriso nos momentos em que tanto precisei e que começa a aprender o pouco que sei, nos primeiros passos do saber.

AGRADECIMENTOS

À minha mulher, Andrea, companheira de vida e de sonhos, pelo incondicional amor, pela paciência e incentivo e pelo grande companheirismo nessa nossa vida juntos;

Ao meu orientador e amigo, Reynaldo Maia Muniz, por me guiar neste caminho e compartilhar comigo dois de seus bens mais preciosos: seu brilhantismo e sua amizade. Espero um dia ser digno de sua admiração;

À minha mãe, Amelinha, à minha irmã Solange e à minha sogra, Nara, pelos amorosos momentos de ajuda, compreensão e carinho;

Aos professores do Curso de Mestrado em Administração da UFMG, por me levarem por tantas estradas do conhecimento;

Aos professores Ricardo Teixeira Veiga e Sérgio Birchal, pelo enriquecimento que trouxeram a este trabalho na avaliação do meu Projeto de Pesquisa;

Ao professor Carlos Alberto Gonçalves, pelas orientações de Metodologia de Pesquisa e de Estratégia;

Aos meus amigos de mestrado, especialmente Débora, Silvia e Walter e ao aluno de doutorado Alexandre Dias, por toda a amizade, opiniões e calor humano nos momentos difíceis;

Aos meus amigos da Secretaria do Cepead, por toda ajuda e simpatia.

A Geraldo Mata, Frederico Quintão, Lázaro Pontes, Lázaro Luís, Lauro Melo, Spencer Procópio e Dearson Campelo Jr., por todas as informações e pelo tempo que colocaram tão gentilmente à minha disposição;

A Capes, pelo financiamento parcial de meus estudos;

A quem nos é superior, seja chamado de Deus, Alá, Jeová, Krishna ou Senhor, por me dar uma vida tão cheia de possibilidades, de belezas e por estar realizando este sonho;

Ao bem-te-vi, que todo dia teima em me trazer encantamento ao lado da minha janela.

O homem foi programado por Deus para resolver problemas. Mas começou a criá-los em vez de resolve-los. A máquina foi programada pelo homem para resolver os problemas que ele criou. Mas ela, a máquina, está começando também a criar problemas que desorientam e engolem o homem. A máquina continua crescendo. Está enorme. A ponto de que talvez o homem deixe de ser uma organização humana. E como perfeição de ser criado, só existirá a máquina. Deus criou um problema para si próprio. Ele terminará destruindo a máquina e recomeçando pela ignorância do homem diante da maçã. Ou o homem será um triste antepassado da máquina; melhor o mistério do paraíso.

Clarisse Lispector em: *A descoberta do mundo*

RESUMO

O varejo está, mundialmente, ganhando importância como atividade econômica pelas dimensões que este negócio vêm tomando em termos de volume de faturamento, número de unidades, pessoas empregadas e consumidores atendidos. Ressalta-se que a maior empresa do mundo em faturamento, no início do século XXI, é uma empresa de varejo: a americana Walmart. No Brasil, o varejo farmacêutico está passando por grandes transformações em velocidades muito superiores às velocidades das mudanças do passado. A crescente concentração do setor, com o aumento do tamanho das redes e as novas modalidades de negócios, como as empresas de venda por telemarketing, ou o incipiente (ainda) negócio de vendas por internet, vêm revolucionando o setor.

Este trabalho procurou conhecer e analisar o setor varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte, em suas questões de atuação estratégica e tipos de organizações que foram predominantes, a partir do ano de fundação do Conselho Regional de Farmácia do Estado de Minas Gerais em 1960, se estendendo até o ano de 2005. Procurou-se entender, também, como os ambientes diversos forçaram mudanças adaptativas ou inovadoras das empresas que atuaram, ou ainda atuam, no mercado varejista farmacêutico de Belo Horizonte, através dos anos em consideração, selecionando, ou não, as empresas que continuariam existindo, na perspectiva de variação, adaptação, seleção e retenção da teoria da Ecologia Organizacional e da teoria da Ecologia Populacional. O trabalho traz um perfil histórico da evolução do setor durante as quatro últimas décadas do século XX até os primeiros cinco anos deste século (1960 a 2005).

Palavras-chave: Estratégias, Varejo, Drogarias, Períodos, Histórico, Ambientes, Segmentos Ambientais, Variação, Adaptação, Seleção, Retenção.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Lojas de varejo conforme área de vendas e mix de produtos.....	30
Figura 2. As quatro abordagens de estratégia segundo Whittington.....	41
Figura 3. As fases evolutivas e de revolução de Greiner.....	45
Figura 4. Cadeia causal de Laurence e Lorsch.....	51
Figura 5. Modelo proposto para o processo variação – seleção – retenção em ambientes de mudança para organizações existentes e novas (inovadoras) baseado em Aldrich (1979), Carroll e Hannan (1995) e Ferraz et al (1997).....	74
Figura 6. Modelo proposto de síntese das teorias da ecologia das organizações de Aldrich (1979) e Hannan e Freeman (1977, 2003).....	80
Figura 7. Cadeia produtiva da indústria farmacêutica.....	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Variação da taxa de câmbio entre 1953 e 2004.....	165
Gráfico 2. Evolução da produção de medicamentos 1975 – 2003.....	166

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Os maiores varejistas americanos do séc. XIX.....	14
Quadro 2. Elementos dos macroambientes segundo Hitt <i>et al.</i>	53
Quadro 3. Drogarias tradicionais que extinguiram suas atividades na década 1995 – 2004.....	167
Quadro 4. Estratégias empresariais do varejo de medicamentos de Belo Horizonte.....	182

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Inflação anual do período 1979 – 1989.....	142
Tabela 2. Comparativo INPC geral e INPC de produtos de saúde e cuidados pessoais.....	149
Tabela 3. INPC 07/1994 a 12/1998.....	155
Tabela 4. Crescimento população Belo Horizonte e região metropolitana.....	162

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO	02
2. REFERENCIAL TEÓRICO	
2.1. AS ORGANIZAÇÕES E AS EMPRESAS CAPITALISTAS – ASPECTOS HISTÓRICOS	07
2.2. DEFINIÇÕES DE ORGANIZAÇÃO.....	13
2.3. EMPRESAS OU FIRMAS - UMA BREVE DEFINIÇÃO	15
2.4. A EMPRESA VAREJISTA - O VAREJO DE PRODUTOS, SERVIÇOS E DE MEDICAMENTOS.....	16
2.4.1. Classificação das instituições varejistas.....	18
2.4.2. O varejo de medicamentos: farmácias e drogarias - estrutura e mercados	24
2.5. ESTRATÉGIA - CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	29
2.5.1. Panorama geral das diferentes abordagens estratégicas.....	30
2.6. AMBIENTE E MUDANÇA AMBIENTAL - CONCEITOS	38
2.6.1. A Escola Ambiental.....	46
2.6.2. A estratégia em ambientes turbulentos e a Escola Ambiental Evolucionária	59
2.7. ESTRATÉGIAS CLÁSSICAS NO VAREJO FARMACÊUTICO	69
3. METODOLOGIA	78
4. PREMISSAS, SUPOSIÇÕES E CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA	84
5. ANÁLISE DOS DADOS	
5.1. PERÍODO 1 - EVOLUCIONÁRIO (1960 A 03/1974).....	87
5.2. PERÍODO 2 - UM PERÍODO DE REVOLUÇÃO (03/1974 A 03/1979).....	98
5.3. PERÍODO 3 - UMA FASE EVOLUTIVA (03/1979 A 03/1994).....	105
5.4. PERÍODO 4 - UM PERÍODO REVOLUCIONÁRIO DE TRANSFORMAÇÕES PROFUNDAS (JULHO/1994 A DEZEMBRO/1998).....	118
5.5. PERÍODO 5 – UMA ÉPOCA DE EVOLUÇÃO (01/1999 A 2005).....	131
6. CONCLUSÃO	138
7. REFERÊNCIAS	145
8. ANEXOS	148

1. INTRODUÇÃO

O mercado varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte encontra-se em um processo de mudança, que vem ocorrendo lentamente desde as últimas três décadas do século passado, mas que se acelerou a partir de meados da década de 1990, com o fim do período das altas taxas de inflação.

O espaço anteriormente disputado por micro e pequenas empresas, tais como isoladas drogarias de bairro e pequenas redes municipais e geograficamente localizadas, vem sendo ocupado por poucas e grandes redes, que, progressivamente, excluem do mercado as empresas que não conseguem mais competir em volumes de comercialização (escala), em ampla diferenciação de produtos ofertados na mesma plataforma comercial (escopo) e que não se modernizam tecnologicamente. Há modalidades distintas de comercialização, seja pelo modelo de distribuição tradicional de lojas fisicamente instaladas ou pelo modelo de distribuição por telelojas, cujas vendas são realizadas, basicamente, via telefone e com entrega direta ao cliente, além de um incipiente (em Belo Horizonte) modelo de vendas por Internet.

As mudanças foram (e são) notórias: drogarias abertas 24 horas, leiaute moderno, elegante e até arrojado, espaço interno dominado por ampla variedade de produtos de higiene pessoal, cosméticos, produtos de conveniência, veterinários e telefônicos, serviço de entrega em domicílio, possibilidade de pedidos de compras via telefone, caixas computadorizados com leitores de código de barra e transferência de dados em tempo real para computadores centrais que atualizam os dados financeiros e de estoques, modalidades múltiplas de pagamento, funcionários de ambos os sexos atendendo indistintamente, ao contrário da anterior divisão de medicamentos sendo vendidos por atendentes masculinos e perfumaria por atendentes femininos, serviços diversos como demonstração de produtos não farmacêuticos, pagamentos de contas pessoais e campanhas de orientações diversas sobre temas relacionados à saúde, atendimento personalizado a idosos, e marketing agressivo por meio de comunicação e propaganda intensas, pesquisa de consumo, cartões de afinidade e marketing de relacionamento.

As lojas atuais se diferem do modelo de farmácia que prevaleceu até fins da década de 1970, quando a maior importância era dada aos produtos farmacêuticos e outros produtos porventura vendidos eram considerados complementares ("correlatos", segundo terminologia do setor). Nesse modelo anterior, remédios eram vendidos sem lacre e com a possibilidade de fracionamento das quantidades e o visual das lojas era extremamente simples e similar ao dos hospitais de então, ou seja, assépticos, com predominância do branco e sem apelos comerciais indutivos ao consumo.

As transformações não se limitam às mudanças nos pontos de vendas. Organizações do setor estão adotando formas mais complexas de administração em sua estrutura funcional e, mais especificamente, no seu departamento de Compras, com a introdução de moderna tecnologia de informação mediante processos de informática que possibilitam comunicação permanente com fornecedores e compras realizadas por meios virtuais. No departamento de Recursos Humanos vem ocorrendo uma moderna profissionalização do recrutamento e seleção de pessoal e uso de treinamentos constantes da força de trabalho. A prevalência de grandes redes sobre a pequena empresa tem possibilitado uma gradual profissionalização da sua gestão, com administradores profissionais ocupando cargos de diretoria em áreas como Finanças, Marketing, Comercial e Recursos Humanos, lentamente, mas gradualmente, substituindo a antiga gestão no formato conservador de acumulação de funções na mão do proprietário, muitas vezes, o fundador original da empresa, tornando-se propensa a um arranjo moderno de divisão de funções.

Deve-se salientar que nem todas as mudanças que vêm se tornando padrões no varejo farmacêutico são realmente novidades, algumas delas, como a entrega em domicílio, por exemplo, já eram praticadas de formas mais ou menos eficientes por diversas empresas do setor.

Há, todavia, críticos do atual modelo farmacêutico de varejo, que salientam que as drogarias atuais vendem de tudo, inclusive remédios, o que seria uma desvirtuação dos seus objetivos principais de ser organizações atuantes na área de saúde, com responsabilidades diferenciadas no relacionamento com o cliente. Segundo esses críticos, isso as diferenciaria de empresas varejistas comuns, pois teriam deveres e responsabilidades diferentes e legislação própria regulada pelo controle do exercício

profissional do farmacêutico, que atende pela responsabilidade técnica (e ética) da empresa, controle exercido pelos Conselhos Federal e Regionais de Farmácia.

Em Minas Gerais, o Conselho de Farmácia do Estado de Minas Gerais é o órgão regulador da categoria farmacêutica. Sua criação e definição de atribuições foram estabelecidas pelo art 1º da lei 3820, de 11 de novembro de 1960, e publicada no *Diário Oficial da União* no dia 21 de novembro de 1960, com os seguintes dizeres, segundo o Conselho Regional de Farmácia de Minas Gerais em seu site oficial (www.crfmg.org.br):

Ficam criados os Conselhos Federal e Regionais de Farmácia, dotados de personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira, destinados a zelar pela fiel observância dos princípios da ética e da disciplina da classe dos que exercem atividades profissionais farmacêuticas no país.

O Conselho Regional de Farmácia do Estado de Minas Gerais, segundo matéria no mesmo site, impetrou ações na justiça contra o uso por drogarias da qualificação “drugstore”, tentando disciplinar o comércio varejista dentro da legislação em vigor.

Feita esta colocação inicial, cabe a pergunta: **que estratégias empresariais as organizações do comércio varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte seguiram nos diversos momentos de evolução e mudança do seu setor e do macro ambiente em que estão inseridas?**

A pergunta se justifica pelo entendimento de que as diversas mudanças ocorridas na prática comercial do setor varejista de produtos farmacêuticos, e também ocorridas nos aspectos econômicos, políticos, sociais e reguladores mais gerais, através do tempo, influenciaram e determinaram a adoção de estratégias diferenciadas para cada período. Compreender como essas mudanças determinaram e transformaram as estratégias das empresas varejistas de produto farmacêutico de Belo Horizonte é o objetivo central deste trabalho. Este objetivo se insere em uma suposição inicial de que as empresas formulam e adaptam suas estratégias empresariais conforme as características temporais evolutivas de sua indústria, do seu mercado e do ambiente socioeconômico, político e regulatório em que estão imersas.

Portanto a relevância deste trabalho se insere no entendimento das forças e estratégias focadas na análise do processo de transformação do comércio varejista de

produtos farmacêuticos ocorrido em Belo Horizonte, processo remodelador de um setor de ações conservadoras no passado, e no entendimento da dinâmica de sua reconstrução estrutural e de sua forma de atuação estratégica responsáveis pelo surgimento de um novo modelo de empresa no setor.

O entendimento de um setor do comércio varejista em permanente estado de mudanças permite a compreensão maior do ramo de atividades do varejo, estudo ainda incipiente se comparado ao universo de pesquisas dos setores produtivos de bens e de serviços. O estudo de suas estratégias aprofunda o conhecimento sobre este tema visto sob uma teoria ainda recente, a ecologia populacional das organizações, ainda que as outras visões sobre o tema estratégia sejam abordadas e consideradas.

O comércio varejista apresenta hoje uma dinâmica e um volume de transações que colocam algumas de suas empresas entre as organizações produtoras e vendedoras de bens e de serviços de maior faturamento em escala mundial. Segundo Forbes.com (2005), a empresa de maior faturamento mundial no ano de 2004 foi a *Wal-Mart Stores, Inc.*, sediada em Bentonville, Arkansas, EUA, com faturamento anual discriminado pelo site da empresa de US\$256 bilhões. A empresa atua no comércio de varejo de desconto, com 5 mil lojas multidepartamentais, inclusive produtos farmacêuticos, e supermercados em 10 países.

O varejo tem uma importância fundamental para a disponibilização de bens e serviços para a população em todos os países do mundo, segundo uma tradição de atividade econômica milenar e complexa em seus arranjos e operações. As mudanças que vêm ocorrendo no varejo em todas as indústrias, não só as farmacêuticas, afetam todos os canais de distribuição, suas relações de poder e, até, a sociedade geral vista como constituída de indivíduos cujas necessidades são, na sua maioria, atendidas pelo comércio varejista.

O varejo de produtos farmacêuticos tem uma enorme importância estratégica nas políticas públicas de saúde ao disponibilizar bens e serviços de saúde às populações de diversos países, incluindo-se o Brasil. Todas as mudanças que vêm ocorrendo no setor afetam as políticas de saúde pública e redesenham o atendimento das necessidades

relacionadas, primariamente, ao acesso a meios de prevenção e cura de doenças pelos clientes das empresas varejistas de produtos farmacêuticos.

Este trabalho traz uma ampliação do entendimento das estratégias e remodelagens setorial temporais que vieram a modificar padrões, ações, relações de forças, dinâmicas e imagem de um setor varejista, o das empresas varejistas de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte.

A organização do trabalho é estruturada de forma a proporcionar, primeiramente, um entendimento do conceito de organizações, empresas, empresa varejista e de varejo de medicamentos. A seguir se apresentam teoricamente a estratégia em suas questões conceituais e de entendimento de seus diversos ramos, a conceitualização de ambiente e mudança ambiental e a escola ambiental evolucionária. Após a discussão teórica, o trabalho apresenta a metodologia de pesquisa adotada, as premissas e suposições feitas, a análise dos dados levantados e as conclusões finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. As organizações e as empresas capitalistas – aspectos históricos

A um estudo de estratégias empresárias se coloca a necessidade de que se volte o olhar, primeiramente, para as unidades da sociedade nas quais as estratégias são geridas, sejam elas planejadas, emergentes ou reativas: as organizações públicas ou privadas com fins lucrativos ou não.

A humanidade vive em meio a organizações, e basta que se olhe em volta para que se vislumbre a veracidade desta afirmação. O ser humano que disponha de um mínimo suficiente de recursos pode vir a nascer em uma organização hospitalar; sua formação educacional se dá em organizações educacionais; seu exercício profissional é feito dentro ou por meio de organizações públicas ou privadas; sua prática religiosa é enormemente realizada dentro de organizações de caráter religioso; seu lazer esportivo e cultural depende de diversas organizações; e até quando morre ele precisa que organizações existam para que haja a destinação final de seu corpo.

As organizações regulam a existência humana, principalmente desde a formação dos estados modernos e, mais fortemente, a partir da revolução comercial do mundo ocidental, ocorrida, de acordo com Burns (1968), a partir do século XV, tendo seu apogeu vindo a acontecer de forma intensa, segundo o mesmo autor, nos primórdios da Segunda Revolução Industrial, em fins do século XIX, com o intenso crescimento do número das organizações industriais e comerciais.

Mas nem sempre foi assim no nosso mundo ocidental. Organizações existiam desde a Antiguidade sob a forma política, hospitalar, militar, religiosa e mercantil. No início da urbanização do mundo ocidental, na Idade Média, as organizações com funções econômicas de produção e comercialização ganham mais força e importância. Para Burns (1968), as mais antigas e importantes cidades medievais da Europa Ocidental são aquelas que sobreviveram aos tempos romanos e aquelas que surgiram como resultado de algumas causas diversas:

Muitas eram cidades que tinham aumentado de tamanho e importância por serem bispados. Outras brotaram de transformações de

mosteiros em centros de comércio e de indústria. Algumas, ainda, desenvolveram-se partindo de castelos e de fortalezas junto aos quais o povo vivia por necessidade de proteção. Mas, certamente, o maior número delas originou-se do renascer do comércio que se iniciou no séc. XI (Burns, 1968, p. 343).

Para o mesmo autor, as corporações de ofício eram as instituições econômicas básicas das cidades medievais. As mais comuns dentre elas eram as corporações de mercadores e de artífices, associações cuja função principal consistia em garantir o monopólio do mercado local para seus membros e evitar a concorrência, de forma a assegurar um sistema econômico estável, obrigando, até mesmo, seus membros a praticar preços equivalentes pelos artigos e serviços que eram vendidos.

As corporações de artífices destinavam-se também ao ensino de uma atividade de prestação de serviços e/ou à fabricação artesanal de um produto. Para o ingresso como membro de uma corporação, o postulante deveria antes passar por um aprendizado com um mestre de uma corporação. As mais comuns eram as de armeiros, sapateiros, alfaiates, ourives, seleiros (fabricantes de selas de montaria), mestres construtores, barbeiros e dentistas. Tais organizações não apenas se destinavam às atividades relacionadas a produção, comércio e prestação de serviços, mas também desempenhavam o papel de associações religiosas, sociedades beneficentes destinadas ao socorro de seus membros e de suas viúvas e órfãs, e clubes sociais.

Burns (1968, p. 349) salienta que “a teoria econômica em que se baseava o sistema corporativo era grandemente diversa da que domina na sociedade capitalista”, Weber (2002, p. 26) define a ação econômica capitalista como “aquela que repousa na expectativa de lucros pela utilização das oportunidades de troca, isto é, nas possibilidades (formalmente) pacíficas de lucro”. Para Burns (1968) aquela teoria econômica em que se baseava o sistema corporativo “refletia, antes de tudo, algo do sabor ascético do cristianismo”. A religião Católica apoiava-se na idéia de que a riqueza é um obstáculo à entrada no reino dos céus após a morte. Assim, a teoria econômica da última etapa da Idade Média deixou-se influenciar por doutrinas aristotélicas do meio termo, do preço justo e da condenação da usura. Deduz-se, então, que as organizações corporativas da Idade Média tinham características bem diferentes das modernas organizações, que se guiam pela ação econômica capitalista.

Com o advento da Revolução Comercial, que se entendeu, segundo Burns (1968), de meados do século XV até o século XVIII e teve início na transição do mundo medieval para o moderno, com as viagens ultramarinas de descobrimento. A idéia medieval do comércio como uma função de troca foi substituída pela moderna concepção lucrativa do negócio, em oposição à idéia da condenação da usura e do lucro.

As viagens ultramarinas dos séculos XV e XVI levaram a um aumento do suprimento europeu de mercadorias, como as especiarias e a seda oriental. Mas foi a oferta dos metais preciosos que tornou-se decisiva para o desenvolvimento da economia capitalista. A partir desse momento, a riqueza poderia ser armazenada, a especulação com metais preciosos foi introduzida e o metal como valor de troca na forma de moedas foi definitivamente implementado, levando ao florescimento das casas bancárias e comerciais, bem como de uma burguesia abastada. Burns (1968, p. 492) cita como referência a firma comercial e bancária dos Médicis, em Florença, Itália, no século XV, que dispunha de um capital de 7.500.000 dólares, a câmbio de 1962, para financiar suas atividades.

As organizações profissionais da Idade Média, as corporações de ofício, foram se extinguindo, e começaram a surgir, por volta do século XVI, incipientes indústrias de fundição de minérios e da fiação da lã, com a invenção do método de fundir latão e da roda de fiar. Começam também a surgir organizações, como as companhias regulamentadas (BURNS, 1968, p. 495), associações de comerciantes reunidos em um empreendimento comum.

A mais notável dessas organizações neste período foi a “Merchant Adventures”, que objetivava comercializar com os Países-Baixos e os estados alemães. No século XVI, este tipo de organização mercantil foi substituído pela sociedade por ações com fins comerciais e industriais. As mais notórias companhias de comércio no modelo de sociedade por ações a partir do século XVII foram as inglesas Companhia das Índias Orientais, Companhia da Baía de Hudson e Companhia de Londres (fundadora da colônia da Virgínia, no atual Estados Unidos, tendo-a governado como propriedade privada durante certo período). Também importante foi a Companhia Holandesa das Índias Orientais. Quase todas estas organizações mercantis sobreviveram até o século XIX (BURNS, 1968).

A Revolução Comercial representou a ascensão da burguesia ao poder econômico, e preparou o caminho para a Revolução Industrial ao criar uma classe de capitalistas com excedente econômico para investimentos em novas oportunidades de negócios. A política mercantilista européia surgida no período da Revolução Comercial deu grande estímulo ao desenvolvimento das manufaturas ao estabelecer mecanismos de proteção às indústrias incipientes, e a política colonialista das grandes potências européias trouxe ao continente uma abundância de matérias-primas, aumentando a acessibilidade de suas populações a produtos até então considerados artigos de luxo. A Revolução Comercial, enfim, deslocou o comércio do ambiente local e regional da Idade Média para a escala mundial, na medida em que:

Exaltou, além disso, o comércio com finalidade lucrativa, santificou a acumulação de riqueza e estabeleceu a concorrência como base da produção e do comércio. Numa palavra, é à Revolução Comercial que se devem quase todos os elementos que vieram a constituir o regime capitalista. (BURNS, 1968, p. 503).

Nasce, assim, uma nova organização: a empresa capitalista moderna, que se torna dominante no ambiente de negócios a partir do começo da Segunda Revolução Industrial (aproximadamente, 1860). Algumas das características mais marcantes da Segunda Revolução Industrial são listadas por Burns (1968): a substituição do ferro pelo aço como material básico; adoção da eletricidade e dos produtos derivados do petróleo em lugar do carvão e vapor como força motriz básica; desenvolvimento de maquinaria automática e da especialização do trabalho; mudanças radicais nos transportes e telecomunicações (estradas de ferro, automóvel e aviação); desenvolvimento de produtos da química industrial; e desenvolvimento de novas formas de organização capitalista, pela substituição do capitalismo industrial pelo financeiro, com o domínio da indústria pelos bancos e companhias de seguros e separação entre propriedade e direção.

Aldrich (1999, p. 6) ao proceder a uma análise desse período de intenso crescimento e mudança das organizações e da sociedade ocidental, salienta que:

inovações em estruturas organizacionais, tornadas possíveis pelo crescimento das estruturas de suporte legal, financeiro e logístico nas sociedades industriais do séc. XIX impulsionaram o desenvolvimento de grandes projetos organizacionais.

Chandler (2004) atribui esses crescidos aportes financeiros às empresas de capital de risco (*venture capital*), aos investidores particulares e aos bancos. Quanto ao suporte logístico incrementado, ele atribui ao florescimento e crescimento do transporte ferroviário, principalmente nos EUA e Grã-Bretanha, e à rápida comunicação possibilitada pela invenção e desenvolvimento do telégrafo. Para esse autor, tais suportes proporcionaram o nascimento e desenvolvimento da sociedade de consumo nos países ocidentais por ele analisados, principalmente EUA, Grã-Bretanha e Alemanha, e o florescimento da grande empresa capitalista, com direção profissionalizada e hierarquização das suas funções internas.

No século XIX, nos EUA e Inglaterra, surgem as chamadas *general stores*, lojas de mercadorias gerais, que comercializam de tudo, desde tecidos e produtos em geral até armas e munições. Nos EUA, a *Montgomery Ward* foi a primeira empresa deste gênero, tendo começado a operar em 1872. Em fins desse século, surgem as grandes lojas de departamento, como a Sears, fundada em 1886, as casas de venda pelo correio e as lojas em cadeia (TERRA, 2005, p.5). O Quadro 1 mostra as maiores lojas varejistas dos EUA do século XIX, por ano de fundação e nome de seus fundadores.

Empresa	Ano de fundação	Fundador
Riches	1807	Morris Rich
Brooks Brothers	1817	Henry S. Brook
Macy's	1837	Roland H. Macy
F&R Lazarus	1851	Simon Lazarus
A\$\$ Tea Co.	1859	George H. Harlow
Brentano's	1860	August Brentano
John Wanamaker	1861	John Wanamaker
Altman Co.	1865	Benjamin Altman
Marshall Fields	1865	Marshall Field
Woolworth	1879	Frank W. Woolworth
Sears	1886	Richard W. Sears

Quadro 1 – As maiores lojas varejistas dos EUA do século XIX, por ano de fundação e nome de seus fundadores (fonte: Las Casas, Alexandre Luzzi. Marketing de varejo. São Paulo: Atlas, 1994, p.21).

Durante o século XX, segundo Chandler (2004), em sua análise do crescimento das empresas americanas, as empresas industriais cresceram vertiginosamente a partir de processos de diferenciação de produtos e de diversificação de atividades por meio de integrações verticais e horizontais realizadas por fusões e aquisições. Assim, as organizações capitalistas se transformaram nas grandes corporações transnacionais que vieram a dominar o cenário dos negócios nas economias desenvolvidas do mundo ocidental.

As organizações são, então, “os tijolos fundamentais das modernas sociedades e os veículos básicos através dos quais a ação coletiva ocorre” (ALDRICH, 1999, p. 5). Os produtos produzidos pelas organizações, sejam eles tangíveis ou não, materiais ou virtuais, estão presentes em toda parte, constituindo a infra-estrutura de nossa sociedade

moderna e “formatando o contexto para gerações de organizações que se sucedem” (idem).

Mas essas unidades básicas da economia moderna, a organização, ou, mais precisamente, o que Chandler chamou de “a moderna empresa capitalista”, como podem ser definidas?

2.2. Definições de organização

O que são estes sistemas sociais que chamamos de “organização” e de “empresa”? Como os teóricos e os pesquisadores as vêem e as definem? Há diferenças na forma como as teorias da administração as enxergam?

Existem inúmeras definições de organização e empresa. Não é escopo deste trabalho classificar essas definições quanto ao seu viés econômico, sociológico ou psicológico, mas apenas delinear diversas visões existentes quanto ao modo de se enxergar as empresas e as organizações. Basicamente, organizações e empresas são entidades sociais produzidas pela imaginação e criatividade do ser humano para propósitos os mais variáveis.

Simon (1965, p. XVI) salienta haver muito equívoco no uso do termo *organização* que para alguns significa algo que é desenhado em quadros ou impresso em manuais elaborados de descrições de funções. Para este autor, o termo *organização* “refere-se ao padrão complexo de comunicações e outras relações em um grupo de seres humanos” (idem). Nota-se nesta definição a total ausência de questões relativas às especificidades outras que não ao fato de existirem interações relacionais entre pessoas.

Barnard (1956, p. 73) define organização formal como “um sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”. Para ele, organização significa um sistema comum que congrega os outros sistemas físicos, biológicos, psicológicos etc em uma situação cooperativa concreta. Há uma característica distinta e complementar em relação à definição de Simon, que é a introdução do fato de as pessoas interagirem de forma coordenada em situações cooperativas. As organizações não são apenas ambientes relacionais, mas para Barnard elas têm um fim: a junção de diversos sistemas de forma cooperativa; ou seja, elas são sistemas cooperativos.

Uma definição diferente mas que traz em si aspectos centrais das definições anteriores é dada por Aldrich (1999, p.2), para quem as organizações são sistemas de atividade humana direcionadas por objetivos, mantedoras de limites fronteiriços com seu ambiente e socialmente construídas. Esta definição vem dotar as organizações de uma visão mais pragmática ao descrevê-las como sistemas socialmente construídos movidos por objetivos. Dá-se a suas ações uma função: a busca por objetivos e sua consecução.

Aldrich (1999, p. 14) salienta que as organizações mostram uma grande variedade de formas, por serem criadas como resposta a uma extensa multiplicidade de problemas, e emergem sob condições ambientais as mais variadas. Para este autor, as características que fazem as organizações se diferenciarem de outras coletividades, como as famílias e pequenos grupos, são os comportamentos direcionados para objetivos e o desenho deliberado de sistemas de atividades:

ações coletivas orquestradas em direção a um propósito comum também distinguem organizações de unidades sociais como círculos de amizade, audiências e outras reuniões públicas (Aldrich, 1999, p.3).

Organizações são mais do que a soma de seus membros isoladamente, pois as pessoas em organizações interagem com membros não-humanos, como produtos e tecnologias (LATOURET, 1993 apud ALDRICH, 1999, p. 4). Como se pode notar por estas colocações, nem todas as associações de seres humanos podem ser vistas como organizações, e dentro destas há uma interação entre os fatores humanos e não-humanos.

As organizações não são entidades auto-suficientes, na medida em que dependem de trocas diversas com seu ambiente para sua sustentação. Aldrich (1999) reconhece que elas estão fortemente imersas em ambientes e que suas influências penetram nas organizações de várias maneiras. Ou seja, “organizações são moldadas pelos contextos em que são constituídas” (ALDRICH, 1999, p. 6). Sendo assim, se o contexto de sua constituição importa, o estudo de sua história e evolução é vital para seu entendimento, aliado sempre ao contexto no qual ela se insere. Este foi o caminho seguido por Chandler (2004) ao historiar a formação das grandes empresas americanas, inglesas e alemãs ao situar o histórico de formação e crescimento das empresas destes países ao seu contexto socioeconômico de época.

Aqui se pode colocar, então, a definição de organizações seguida por Daft (2000 p.11): “são entidades sociais que são dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados, e que são ligadas ao ambiente externo”.

Porém, o que diferencia as organizações, genericamente referidas, das organizações chamadas “empresas capitalistas”, ou simplesmente conhecidas como “empresas” ou “firmas”?

2.3. Empresas ou firmas, uma breve definição

Conceituando firma (empresa) de negócios, Penrose (1980, p. 9) diz: “é a unidade básica para a organização da produção em uma economia industrial de empreendimento privado”. Ainda segundo a autora a firma pode ser vista por meio de tipos diferentes de análise, tais como sociológica, organizacional, da engenharia e econômica, devido a sua complexidade e diversidade. Penrose (1980, p.11) também ressalta que “ela não é um objeto observável e fisicamente separado de outros objetos, e é difícil de ser definida exceto com referência ao que ela faz ou ao que é feito com ela”. A autora traz a visão de que cada analista é livre para escolher qualquer característica da firma em que estiver interessado e para defini-la em termos dessas características.

Na tradição racionalista e econômica de sua análise, Penrose (1980) descreve a função primária de uma firma, que pode ser entendida como a de fazer uso dos recursos produtivos com o propósito de fornecer mercadorias e serviços para a economia de acordo com planos por ela formulados e desenvolvidos. A autora (1980, p. 11) elege como um importante aspecto para a sua definição da firma o seu papel, definido como “uma unidade autônoma de planejamento administrativo, cujas atividades são inter-relacionadas e coordenadas por políticas formatadas na luz de seus efeitos sobre o empreendimento como um todo”.

A empresa capitalista, então, na tradição da teoria da firma, na qual se situa Penrose, seria uma organização com a especificidade de alocar recursos e disponibilizar mercadorias e serviços sob uma coordenação administrativa que cria as políticas que inter-relacionam essas atividades.

Outros autores, como Dantas, Kertsnetzky e Prochnik (in KUPFER, HASENCLEVER, 2002) citando Richard Coase, dizem que a empresa vem a ser uma hierarquia que economiza custos de transação e que, mantendo as idéias de cálculo racional e da maximização de lucros, descrevem a visão neoschumpeteriana de empresa como aquela em que se apresenta como agente que acumula capacidades organizacionais. Todas essas colocações reforçam a argumentação de Penrose de que os analistas são livres para definir as empresas de acordo com as características que mais lhes convêm.

Entre as empresas capitalistas estão aquelas que se dedicam ao comércio varejista de produtos e serviços, as quais têm a função de ser o elo final entre os produtores e os consumidores. O que são essas empresas? Qual é a sua importância e papel no mundo atual?

2.4. A empresa varejista, o varejo de produtos e serviços e o de medicamentos

Intensas transformações têm marcado o varejo no Brasil nos últimos quarenta anos. Das tradicionais lojas de prateleiras atrás dos balcões, de contato do cliente com a mercadoria realizada exclusivamente por intermédio dos vendedores balconistas, às lojas virtuais de nossos dias, grandes transformações se processaram.

O varejo, que é definido por Parente (2000, p. 22) como constituído por “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor”, não corresponde mais a imagem de uma loja fisicamente estruturada somente, pois as atividades exercidas pelo varejo já há algumas décadas vêm sendo exercidas também por meio do uso de meios de comunicação como correio e telefone, em vendas por catálogos ou contato direto, e por meio da venda em domicílio. A essas modalidades de vendas se acrescentaram as vendas pela internet e por telemarketing, esta vista como uma evolução da venda por telefone.

Uma definição de atividade varejista é dada por Levy *et al.* (1998, p. 8), para quem os varejistas executam atividades de negócios cujas funções aumentam o valor de produtos e serviços vendidos aos consumidores: disponibilidade de uma variedade de produtos e serviços, fracionamento das quantidades para venda unitária, manutenção de estoques de produtos diversos e prestação de serviços que facilitem ao consumidor a compra e o uso dos produtos. A atividade varejista tem sido uma conjugação da função

de oferta de produtos e da oferta de serviços simultaneamente, o que amplia o valor oferecido ao cliente por cada varejista individual.

A preocupação com o valor oferecido ao cliente e a procura de economias de escala e escopo explicam os diversos formatos de grandes varejistas: redes e lojas de departamento, *megastores*, supermercados, hipermercados, centros de compra, como *malls* e *shopping centers*, e lojas especializadas, de conveniência e de descontos, que disponibilizam aos consumidores a satisfação de suas necessidades de produtos e de serviços diversos, como alimentação, lazer e reparos, em um mesmo conjunto físico.

O varejo afeta as vidas das pessoas em todas suas facetas, pois interfere nas suas decisões de compra de tudo aquilo que irá satisfazer suas necessidades, sejam elas básicas ou supérfluas. Segundo Levy *et al.* (1998, p. 11) o gasto total nos EUA em mercadorias vendidas por varejistas no ano de 1995 superou a soma dos gastos combinados de tratamento médico, aluguel e lazer.

Porém, mesmo em formatos e tamanhos os mais distintos, produtos e serviços tradicionais ou inovadores, o varejo continua com sua função primordial: “facilitar o encontro da demanda dos consumidores com os suprimentos dos fabricantes” (DUNNE *et al.*, 2002, p. 4). Por intermédio dos mais variados canais de distribuição, o varejo busca modelos mais eficientes para a conveniência do consumidor.

Aos anteriormente citados formatos de grandes varejistas juntam-se os clubes de compras, as pequenas lojas de bairro, as empresas de venda pela televisão, *telemarketing*, catálogos, máquinas de auto-serviço, sites de lojas virtuais, feiras de artesanato, alimentos, antiguidades e obras de arte, uma profusão de canais de distribuição concorrendo pela preferência do consumidor.

Parente (2000), descrevendo as diversas modalidades de varejo, salienta uma crescente tendência à polarização do varejo entre pequenos e especializados varejistas, de um lado, e os grandes e massificados varejistas, do outro. Os grandes varejistas têm procurado atuar em altas escalas de vendas, sofisticados sistemas logísticos e forte poder de barganha com os fornecedores. Os pequenos varejistas, contrariamente, têm na especialização sua força competitiva, por não possuírem as vantagens que a grande escala de compra e venda de produtos e serviços possibilita aos de maiores dimensões.

Nota-se, ao lado do fenômeno da especialização, outra concorrência, que, também utilizada por grandes varejistas, extrapola os limites de focalização em determinados produtos ou serviços. Assim, as empresas estão perdendo seu caráter de venda de determinados produtos ou serviços, sua identificação especializada, para adotarem formatos de oferta de variados mix de produtos e serviços, correlatos na maioria das vezes ou não.

Os limites que definiam certos tipos de varejo se quebram, e os modelos futuros se tornam incertos e imprecisos. Formatos antigos são retomados em novas feições de caráter mais atual. Dunne *et al.* (2002) descrevem a tendência da *Wall-Mart*, empresa líder mundial em varejo, para o estabelecimento de pequenos supermercados, chamados *Neighborhood Centers*, a partir do ano de 1999, que atenderão consumidores de regiões específicas, retomando assim a antiga atividade dos armazéns de vizinhança, pois os seus *Supercenters* de 3000 metros quadrados são impraticáveis de serem instalados em regiões de valorização imobiliária ocasionada pelo adensamento populacional. Mas teóricos do varejo costumam usar taxionomias diversas de varejo. A seção seguinte trata de algumas dessas classificações de varejo.

2.4.1 Classificação das instituições varejistas

Parente (2000, p. 25-26) classifica as instituições varejistas em três tipos: a) modelo variável de acordo com a propriedade; b) modelo de instituições com lojas; e c) modelo de instituições sem loja. A classificação de acordo com a propriedade subdivide as instituições varejistas em: **instituições independentes; redes; franquias; departamentos alugados; e sistemas verticais de marketing.**

Instituições independentes, normalmente, são aquelas possuidoras de um único estabelecimento (uma loja) e administradas familiarmente. Podem ser pequenos supermercados, lojas especializadas, lojas de conveniência, etc. Apresentam as vantagens da flexibilidade e agilidade em responder às flutuações e variações do mercado. Mas, por outro lado, possuem as desvantagens das limitações de recursos e de poder de barganha com fornecedores, por não apresentarem condições de atuação em larga escala de negociações. Porém, a integração entre as atividades de compra e venda permite que elas venham a responder mais prontamente às necessidades dos consumidores. O contato mais

próximo dos proprietários com os clientes também possibilita uma maior adequação a respostas de atendimento de consumidores que esperam um atendimento mais personalizado.

Redes operam com mais de uma loja e possuem dificuldades de apresentação das vantagens da instituição varejista independente. Todavia, as economias de escala que atingem, definidas por Looty e Szapiro in Hasenclever *et al.* (2002) como sendo a diminuição do custo médio de longo prazo (CmeLP), quando a produção é elevada, permitem-lhes maior poder de barganha com os seus fornecedores aumentando seu poder de compra e obtendo custos menores de produtos e serviços, como propaganda, contabilidade, serviços terceirizados de recrutamento de pessoal, segurança, limpeza e manutenção. As economias de escala atingidas permitem também aumento nos investimentos em tecnologias, logística, gestão e marketing (PARENTE, 2000).

Franquias são definidas, segundo Parente (2000, p. 26), como atividades de negócios que consistiriam, basicamente, de “um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, que permite ao franqueado conduzir um certo tipo de negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador”. Ainda de acordo com este autor, esta modalidade de negócios principiou a se expandir no Brasil na década de 1980, principalmente nos ramos de perfumaria e de lanchonete, esta última com a vinda para o país de redes de *fastfood*, como a McDonald’s. Para Hitt *et al.* (2002, p. 380), a atividade de *franchising* (franqueamento) é uma estratégia cooperativa utilizada por firmas com a finalidade de aplicar recursos, capacidades e competências produtivamente com dispersão de risco e sem a fusão ou compra de outras companhias, sendo então uma alternativa à diversificação. Estes autores apresentam uma definição mais formal de franquia como sendo:

[...]acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo específico. (HITT *et al.*, p. 380).

Basicamente, uma franquia permite ao franqueador divulgação de marca, produtos e serviços, distribuição geográfica incrementada e aumento de faturamento sem grandes riscos de investimento de recursos financeiros e de gerenciamento do empreendimento. Coughlan *et al.* (2001, p. 418), descrevendo o modelo de franquia, faz

notar que o franqueado assume os riscos do empreendimento mas conta com o conhecimento e a marca já consolidada do franqueador. Ele não possui o know-how para adaptar-se localmente e nem a disposição para mudar sua visão ao longo do tempo, ao contrário do franqueador.

Uma outra modalidade de varejo, dentro da subdivisão da classificação de acordo com a propriedade das unidades de varejo, é a do sistema de departamento alugado. Este sistema possui a peculiaridade de envolver apenas o aluguel de um setor de vendas de uma empresa varejista, normalmente um de seus departamentos, por outra empresa varejista, um franqueado ou, até mesmo, um fabricante ou representante de fábrica. Normalmente, espaços internos em grandes lojas de departamentos ou supermercados são alugados para exploração de atividades com alto grau de especialização (PARENTE, 2000), como lanchonetes, padarias, floriculturas, relojoarias e perfumarias. O varejista que aluga o espaço visa à oferta de maior satisfação do seu consumidor sem os riscos da operação daquele negócio especializado, porém mantendo um controle sobre a qualidade e espécie dos produtos e serviços ofertados.

A última modalidade da classificação de acordo com a propriedade, segundo Parente (2000), é a dos sistemas verticais de marketing. Para o autor estes sistemas são aqueles em que todos os membros do canal de marketing e distribuição trabalham como um todo integrado, otimizando os resultados do canal. Um canal de marketing é definido por Coughlan *et al.* (2002, p. 20) como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. O sistema vertical de marketing pode se apresentar de três formas: corporativo, administrado e contratual (PARENTE, 2000).

O sistema vertical de marketing do tipo corporativo é aquele em que um dos membros do canal realiza uma integração vertical associada; ou seja, ele vem a ser proprietário de um ou mais membros na cadeia vertical da indústria, por exemplo, um fabricante de jeans que possui lojas de moda jovem ou o fabricante de medicamentos que detém a posse de uma organização distribuidora de medicamentos e correlatos. Este sistema foi a solução adotada por corporações americanas para obtenção de economias de custos de transação, segundo Chandler (2004) que cita a Ford Motor Corporation, dentre outras empresas, que já no início do século XX integrou verticalmente desde a extração

de matérias-primas, detendo posses de minas de minério de ferro e de fazendas de seringueiras na Malásia, até a comercialização ao consumidor final de seus veículos fabricados.

No sistema vertical de marketing do tipo administrado, um membro do canal, normalmente o mais forte e competente, lidera e coordena as etapas de produção e distribuição. O autor cita como exemplo a Coca-Cola, que gerencia todos os processos de fabricação, distribuição logística e varejo dos membros do canal.

A última modalidade dos sistemas verticais de marketing segundo Parente (2000) é o contratual, sendo as relações regidas por contratos integrativos das atividades das empresas independentes do canal. Neste sistema, enquadram-se as cooperativas patrocinadas por varejistas independentes, que se associam principalmente com a intenção de conseguir poder de barganha com os fornecedores de produtos e serviços, por exemplo, a Redefarma, associação de drogarias independentes de Belo Horizonte e municípios vizinhos.

O segundo tipo da classificação de Parente (2000) contempla o modelo de instituições com lojas, subdividido em **alimentícias**, **não alimentícias** e **de serviços**. As não alimentícias costumam ter três segmentos principais: pontos de vendas de bens de consumo duráveis, semiduráveis e não-duráveis. As lojas de serviço são aquelas de variedades tão distintas como locadoras de automóveis, vídeos em diversos formatos, lojas de reparos, salões de beleza, hotéis, cinemas, bancos, clínicas diversas, etc.

O terceiro tipo da classificação de Parente (2000) agrupa as instituições de varejo sem loja, como as que realizam seus negócios por meio de marketing direto com o consumidor, usando um meio de comunicação para o estabelecimento de um contato direto do vendedor com o cliente; por meio de vendas diretas, em que o vendedor visita o cliente em seu domicílio ou local de trabalho; vendas feitas com o uso de máquinas automáticas (muito comuns em venda de jornais e revistas, bebidas não alcoólicas e tiragostos); e as crescentes vendas por meio de sites, que são os equivalentes, na Internet, das lojas tradicionais.

Apesar de classificações separarem os tipos de negócios em definições estanques, na realidade do varejo cruzamentos entre essas diversas modalidades

acontecem em uma mesma empresa, tornando, muitas vezes, difícil sua classificação segundo as taxonomias criadas para distinguir as empresas varejistas.

Outros itens relevantes são usados para estabelecer uma diferenciação entre tipos de lojas: localização, área de vendas, mix de produtos (quantidade, variedade, qualidade, procedência/origem), tipos de serviços que oferecem, número de caixas registradoras e faturamento anual (FERNANDES, S. in ÂNGELO *et al.*, 1999).

Utilizando estes itens diferenciadores, ainda segundo Fernandes, S. in Ângelo *et al.* (1999, p. 207), as lojas de varejo se dividem em (observando-se que nesta classificação se listam lojas de varejo não virtuais):

- Supermercados - lojas de auto-serviço orientadas para a venda de alimentícios, complementadas com seções de não alimentos e orientadas basicamente para a venda de artigos de consumo doméstico imediato e utilidades domésticas.
- Hipermercados - são supermercados com área de venda muito ampliada, buscando disponibilizar aos clientes todos os produtos de consumo, sejam duráveis, semiduráveis ou não-duráveis.
- Lojas de departamentos - são grandes lojas de varejo de auto-serviço, divididas em departamentos de produtos específicos e cuidadosamente selecionados de acordo com a segmentação de mercado que pretendem atingir. Normalmente, ocupam mais de um andar e oferecem grandes facilidades de pagamento, como crediário próprio. Focadas mais em vestuário, podem apresentar seções de eletrodoméstico, papelaria, informática, perfumaria, filmes e música, disponibilizados em diversos formatos.
- Lojas de conveniência - são pequenas lojas de vizinhança que vendem produtos de alto consumo. Sendo mais focadas em produtos alimentícios, podem apresentar em seu mix utilidades domésticas e produtos de limpeza, jornais e revistas, produtos de higiene pessoal e produtos de lazer, como discos e vídeos, livros do tipo *bestsellers*, bebidas alcoólicas ou não, etc. Normalmente, só trabalham com marcas líderes de mercado, são direcionadas aos consumidores de maior poder aquisitivo e são localizadas em vias de alta circulação de veículos e que apresentem alguma forma de estacionamento rápido. Uma tendência atual destas lojas é a sua localização em áreas dentro de postos de gasolina, pela facilidade de estacionamento rápido e fluxo de clientes.

- Lojas especializadas - usualmente localizadas em ruas de comércio, shopping centers e galerias comerciais, identificadas normalmente pela principal linha de produtos que vende. Apresentam maior variedade de serviços e personalização dos produtos, e podem ter uma ambientação mais elaborada, variável conforme o tipo do público atendido (faixa etária, sexo, camada social), ou seja, sua segmentação de mercado. Dependendo da linha de produto vendida, a decoração pode estar voltada à criação de um ambiente de uso daqueles produtos, como as atuais lojas de material esportivo que chegam a disponibilizar ambientes similares, em menor escala, ao de uso real dos produtos para a experimentação dos clientes em condições próximas daquelas de uso.
- Lojas de descontos - basicamente são lojas que vendem preço, procurando apresentar ambientes simples, sem investimento em decoração e marca. Normalmente, localizam-se em regiões periféricas das cidades, pela disponibilidade de espaços maiores e aluguéis menores, ou seja, pelo menor investimento requerido. Atendem normalmente o consumidor de baixa renda e vem ocupando espaços nas regiões centrais das cidades, pela desvalorização comercial dessas regiões. Podem funcionar tanto no sistema de venda unitária quanto no de lotes maiores, como nos clubes de compras, onde pessoas físicas e jurídicas se cadastram para terem acesso às suas dependências e usufruírem seus benefícios de ofertas, facilidade de pagamento e descontos especiais, dentre outros. Exemplos de clubes de compra são os *Sam's Club*, lojas de descontos de propriedade do grupo *Walmart*, que normalmente, situam-se ao lado dos seus hipermercados, e a rede belgo-holandesa *Makro*, que funciona nesta mesma modalidade.

A figura 1 representa os tipos de lojas desta classificação, segundo sua área de vendas e mix de produtos:

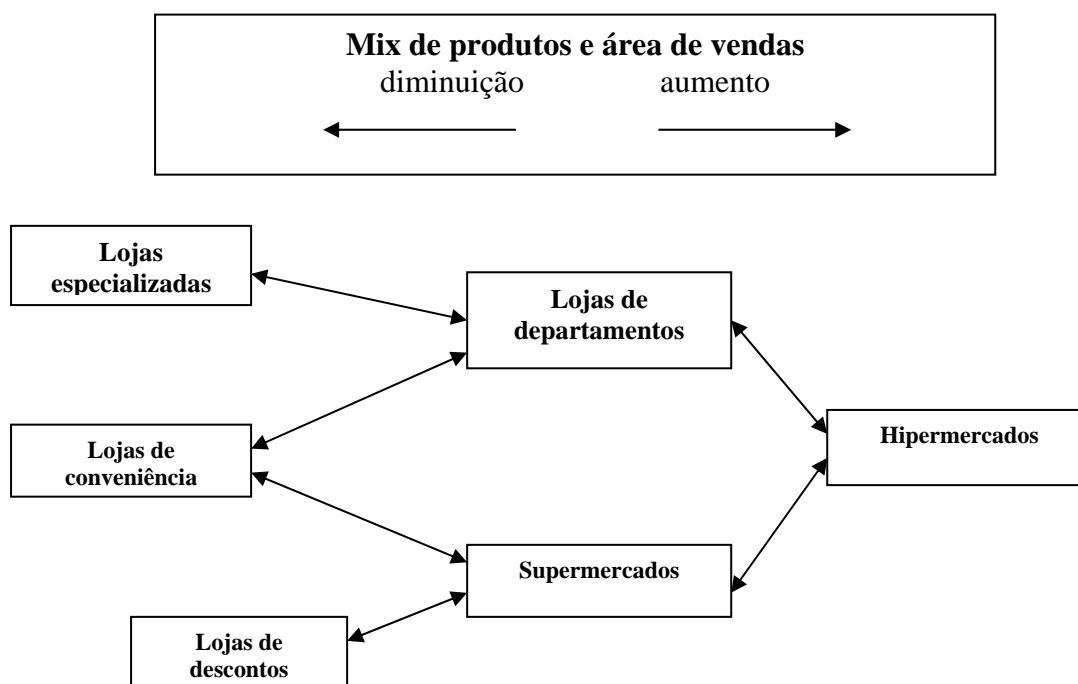


FIGURA 1 – Lojas de varejo conforme área de vendas e *mix* de produtos

Fonte: Adaptado de Fernandes, S. in Ângelo *et al.* (1999, p. 208).

2.4.2 O varejo de medicamentos: farmácias e drogarias - estrutura e mercados

Antes de se adentrar neste tema, faz-se necessário conceituar farmácias e drogarias segundo a legislação em vigor. Pela lei 5991, de 17 de setembro de 1973, publicada no *Diário Oficial da União* de 19 de dezembro de 1973 (vide íntegra no anexo 1), no art 4º são definidos os conceitos de farmácia e drogaria, dentre outros. Farmácia é definida como: “estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outro equivalente de assistência médica”.

Já o conceito de drogaria estipulado por esta regulamentação restringe a sua atuação, pois não cabem aí as manipulações de fórmulas e a dispensação hospitalar. Drogaria é regulamentada pela mesma lei acima como: “estabelecimento de dispensação

e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais”.

Os produtos farmacêuticos podem chegar ao consumidor final por outras vias que não as farmácias e drogarias privadas, como: amostras grátis, disponibilizadas por laboratórios aos médicos para uso de seus clientes; hospitais públicos e privados; outras unidades de saúde; e farmácias públicas do Sistema Único de Saúde (SUS). Existem ainda aquelas empresas pertencentes a associações ou cooperativas, muitas vezes, sem fins lucrativos, que vendem produtos farmacêuticos a seus associados ou cooperados a preço de custo ou com grandes descontos.

Cita-se como exemplo a Cooperativa de Consumo de São Paulo, com drogarias e supermercados em Santo André e em mais 22 cidades paulistas para atendimento somente aos seus cooperados. Seu faturamento bruto em 2004 com os supermercados e drogarias foi de R\$ 997.757.000 sendo que as drogarias atingiram R\$ 3.347.000 (www.coop-sp.com.br, acessado em 27 de outubro de 2005).

A venda de medicamentos, em geral, começa com o fabricante de medicamentos, o laboratório, que possui uma equipe de propaganda, que visita médicos, hospitais, cooperativas médicas e distribuidores regionais (Coughlan *et al.*, 2000) para realizar a divulgação dos produtos daquele laboratório. Segundo José Holanda de Freitas, diretor comercial do Laboratório Moura Brasil, nos anos de 1950 e 1960, estes profissionais conhecidos como “propagandistas” realizam um trabalho fundamental, que é o de levar ao conhecimento da comunidade médica todos os novos produtos e as suas propriedades terapêuticas.

Para Coughlan *et al.* (2000), os medicamentos podem passar pelas mãos de distribuidores independentes antes de chegar às farmácias e drogarias do varejo ou às farmácias hospitalares. Para estes autores, os médicos desempenham um papel importante ao receitar um produto farmacêutico para um cliente, que o utilizará regularmente. Ghemawat (1999, p. 43) utiliza o conceito de complementadores para explicar o papel dos médicos na rede de valor, que congrega também empresas varejistas, clientes, fornecedores e concorrentes diversos.

Ghemawat (2000) argumenta que os complementadores, no lado da demanda, aumentam a disposição dos compradores para pagar pelos produtos e, no lado da oferta, reduzem o preço exigido pelos fornecedores por seus insumos. Isso acontece, por exemplo, quando o médico receita um medicamento genérico em lugar de um produto de marca registrada.

O varejo de medicamentos, segundo Callegari (2004), é o principal canal de distribuição de medicamentos no Brasil, sendo responsável por mais de 80% das vendas de remédios, apresentando um faturamento global de R\$16,7 bilhões em 2002. Callegari (2004) cita que existem 54,9 mil farmácias e drogarias no país, o que representa uma proporção de 3,2 mil habitantes por estabelecimento. Ele argumenta que isso demonstra um número exagerado de farmácias e drogarias, o que tem acarretado uma acirrada competição entre as empresas, ocasionando queda do faturamento e de suas margens de lucro. Dias (2003, p. 21) cita que a Organização Mundial de Saúde (OMS) considera ideal a proporção de 6 mil habitantes por estabelecimento varejista.

Segundo o ex-presidente do Conselho Regional de Farmácia de Minas Gerais, José Holanda de Freitas, e o atual presidente da União dos Varejistas, Lázaro Pontes, o setor é controlado de forma intensa pelos governos federal, estadual e municipal. O controle de preços é exercido pelo governo federal, por meio da Portaria 37, de 1992, do então Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento, que instituiu o controle da margem máxima de comercialização (30% do preço máximo ao consumidor) em lugar do estabelecimento do preço final simplesmente como era de praxe anteriormente.

Ainda de acordo com José Holanda e o presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos, Lázaro Luiz Gonzaga, as instâncias de governo estaduais e municipais, por intermédio das respectivas secretarias de Saúde, controlam o funcionamento adequado e dentro de normas de higiene, qualidade e saúde do varejo de drogarias e farmácias. Este controle é feito por meio de autorizações e alvarás de abertura e funcionamento renováveis anualmente e de uma fiscalização mais intensiva, principalmente nos grandes centros urbanos.

José Holanda salienta ainda que os Conselhos Regionais de Farmácia, órgãos de classe reguladores e fiscalizadores do trabalho do profissional farmacêutico, determinam

que os estabelecimentos possuam farmacêuticos como responsáveis técnicos presentes em todo o seu horário de funcionamento. Os Conselhos permitem aos municípios carentes de profissionais farmacêuticos que o órgão sanitário local licencie o funcionamento de estabelecimentos sob a responsabilidade técnica de um prático ou oficial de farmácia inscrito no Conselho.

Atualmente, as drogarias e farmácias podem comercializar 7800 medicamentos existentes, incluídas as diversas apresentações (DIAS, 2003), que são liberados para fabricação e comercialização pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Esta agência foi criada pela lei 9782, de 26 de janeiro de 1999, como uma autarquia vinculada ao Ministério da Saúde, com a finalidade: “promover a proteção da saúde da população por intermédio do controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados”. (www.anvisa.gov.br, acessado em 28/10/2005).

Os medicamentos atualmente comercializados podem ser de os de marca registrada, também chamados de “medicamentos de referência”, os similares e genéricos (CALLEGARI, 2004). Os produtos de marca têm a proteção da propriedade intelectual, amparada na da Lei de Patentes, de 1997.

Os medicamentos similares possuem a mesma composição química dos produtos de referência, porém são comercializados com marca própria. São cópias dos produtos de referência e tiveram sua comercialização liberada em 1976, pela lei 6360, quando o Brasil resolveu não considerar a propriedade intelectual sobre medicamentos, e as indústrias foram autorizadas a registrar produtos similares ao medicamento inovador, quebrando as patentes (DIAS, 2003, p. 24). Atualmente, os medicamentos similares perdem mercado para os produtos genéricos e sua licença de fabricação não é mais renovada, quando ela expira, pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

Os medicamentos genéricos foram regulamentados no Brasil pela lei 9787, de 10 de fevereiro de 1999, que alterava a lei 6360 e instituía a Política de Medicamentos Genéricos. Medicamento genérico é definido como:

[...] um medicamento similar a um produto de referência ou inovador que pretende ser com este intercambiável, geralmente produzido após a expiração ou renúncia da proteção patentária, ou de outros direitos de exclusividade, comprovada a sua eficácia, segurança e qualidade (DIAS, 2003, p. 4).

São produtos vendidos com o nome químico do princípio ativo do medicamento e, por terem preços mais baixos que os de marca, vêm apresentando crescimento de participação no mercado, mesmo que isto tenha representado para o presidente da União dos Varejistas de Minas Gerais, Lázaro Pontes, uma enorme queda de faturamento das farmácias e drogarias, da qual ainda não teriam se recuperado por completo.

Fazem parte também do atual mix de produtos dos estabelecimentos varejistas de produtos farmacêuticos: produtos de higiene pessoal, perfumarias, produtos oficinais (algodão, esparadrapo, água oxigenada, iodo, bicarbonato de sódio, soros, solução fisiológica, água boricada, etc), complementos alimentares e vitaminas, alimentos dietéticos, bebidas não alcoólicas, bomboniére, sorveteria, jornais e revistas, brinquedos, artigos fotográficos, telefônicos, aparelhos de inalação, vaporizadores e produtos veterinários, além de uma gama enorme de outros produtos.

O Brasil é o oitavo mercado mundial de medicamentos, com vendas de 5,7 bilhões de dólares no ano de 2001 (DIAS, 2003, p.20). Ocorre no país uma enorme variação do acesso da população aos medicamentos. Dias (2003, p.21) cita dados de 2001 do Ministério da Saúde mostrando que apenas 40% da população do Brasil podem adquirir medicamentos, que 15% consomem 48% da produção nacional de medicamentos e que 51% consomem apenas 16% desta produção. Conseqüentemente, há uma enorme demanda reprimida, mas as condições socioeconômicas, como desigualdades sociais e baixo poder aquisitivo, não permitem que haja um maior acesso dos consumidores aos medicamentos.

O varejo de medicamentos tem passado por grandes mudanças nas duas últimas décadas. Do tradicional modelo de estabelecimento do passado, com suas prateleiras de madeira maciça e fechadas por vidro bisotado, ao comércio virtual e às grandes redes, megastores e empresas de venda por telemarketing e pronta entrega, muitas mudanças de perfil, estrutura e estratégias têm ocorrido.

Como exemplo, a rede Drogaria Onofre instalou uma megastore na avenida Paulista, na cidade de São Paulo, com mais de 650 metros quadrados, oferecendo artigos de higiene pessoal, completa perfumaria (inclusive marcas famosas importadas), serviços de maquiagem e cuidados capilares, além de medicamentos (CALLEGARI, 2004), ocupando um nicho anteriormente ocupado pelas Lojas Mappin e Mesbla, empresas que já não estão mais atuando.

A diversificação das linhas de produtos oferecidos se deu pela busca do aumento de rentabilidade, pois, como já mencionado, a margem bruta é estabelecida pela portaria 37/92 em 30% sobre o preço máximo ao consumidor. A diversificação ganhou força a partir dos anos de 1980 com a introdução do auto-serviço no setor tendo os não medicamentos ganhado seções especiais. A diversificação tornou-se, então, uma estratégia adotada por todos os estabelecimentos, quer sejam lojas independentes ou de redes (CALLEGARI, 2004).

2.5. Estratégia - conceitos e definições

Para Gonçalves e Meirelles (2000, In: GONÇALVES *et al.*, 2001), a estratégia pode ser vista sob múltiplas definições, aspectos e visões na literatura corrente sobre o assunto. Os autores dizem que estratégia talvez compartilhe características comuns à arte, à guerra, ao jogo, à tentativa e erro, à racionalidade, à criatividade e intuição, ao trabalho e suor, à ação, à sensibilidade e ao carisma, mas que também talvez não seja nada disso especificamente. Ela é “uma disciplina de administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente” (idem, p. 29).

Para Greiner (1983, p. 321), estratégia “é um aspecto profundo e contínuo do comportamento gerencial que vem dar direção às organizações, não um mecanismo manipulável e controlável, facilmente modificado de um ano para outro”. Para Ghemawat (2000, p. 16), “estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, que para eles significa um magistrado ou comandante-chefe militar”. Greiner (1983, p. 323) salienta que a estratégia:

[...] é um aspecto profundo e contínuo do comportamento gerencial que dá direção às organizações, não um mecanismo manipulável e controlável, facilmente modificado de um ano para outro. Estratégia é um conceito não racional, que brota de valores, tradições e normas, formais e informais.

Foi na Segunda Revolução Industrial, iniciada em meados do século XIX, nos Estados Unidos, que a estratégia surgiu como uma maneira de moldar as forças de mercado e afetar o ambiente competitivo (GHEMAWAT, 2000). A construção neste país das ferrovias a vapor a partir de meados de 1850 e o conseqüente aflorar do mercado de massa, aliado à facilidade de obtenção de crédito com as organizações bancárias americanas, dentre outros fatores, levaram ao surgimento da grande empresa multidivisional. Com a profissionalização administrativa adotada por estas empresas, surge o gerente profissional, encarregado de sua gestão (CHANDLER, 2004). Gerentes profissionais de alto nível foram os primeiros responsáveis pela articulação da necessidade do pensamento estratégico de forma explícita (GHEMAWAT, 2000).

O desenvolvimento futuro de conceitos estratégicos deu-se na Segunda Guerra Mundial, devido à necessidade de alocação de recursos escassos pelos beligerantes (GHEMAWAT, 2000), e o uso do pensamento estratégico formal foi levado para dentro das organizações civis.

Atualmente, muitas analogias possibilitam a visão do conceito de estratégia em aspectos mais ou menos gerais ou específicos. Gonçalves e Meirelles (2001) *apud* Gonçalves *et al.* (2001) citam analogias com os organismos vivos e suas estratégias de sobrevivência, com outras centradas na psicologia e com a experiência cognitiva humana as quais buscam associar estratégia e aprendizagem organizacional. Para algumas, a estratégia é uma corrida, ou um posicionamento, ou pode estar mais próxima do acaso e da tentativa e erro.

Algumas abordagens teóricas sobre estratégia têm sido mais críticas em relação ao caráter prescritivo, formalista e racional das abordagens ditas clássicas, que ainda apresentam caráter dominante. Autores como Mintzberg (2000), Morgan (1990), Prahalad e Hamel (1995), Aldrich (1979) e Greiner (1983), apresentam outras alternativas quanto à questão estratégica, as quais serão tratadas em tópicos posteriores.

2.5.1 Panorama geral das diferentes abordagens estratégicas

As teorias de estratégia empresarial, segundo Whittington (2002), dividem-se em quatro abordagens genéricas: clássicas, sistêmicas, processuais e evolucionárias segundo a ênfase central de cada uma. Elas se inserem em dois eixos segundo as

dimensões resultados da estratégia e processos pelos quais ela é realizada (Fig.02). A abordagem clássica dá maior ênfase aos métodos de planejamento racional, a evolucionária se apóia na metáfora da evolução biológica, a processualista enfatiza a natureza imperfeita da vida humana e, de maneira pragmática, acomoda a estratégia ao processo falível de organizações e mercados e a abordagem sistêmica é relativista “considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória, às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve”. (WHITTINGTON, 2002, p.2).

Para a teoria clássica, a estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas que procurarão maximizar a vantagem de longo prazo, e o seu resultado final a ser atingido é a maximização de lucros. Para que se domine o ambiente interno e o externo, torna-se necessário promover uma análise sistemática racional, e com visão de longo prazo, que deverá ser cuidadosamente executada pela gerência executiva.

Suas idéias básicas foram desenvolvidas, de acordo com Whittington (2002), pelos teóricos Igor Ansoff em 1965 e 1991; pelo executivo americano Alfred Sloan, em 1963; por Alfred Chandler, em seu livro *Estratégia e Estrutura*, em 1962, e por Michael Porter em 1985 e 1996. Para Whittington (2002, p. 13) esses autores foram os que “estabeleceram as características principais da abordagem clássica: o apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução, e o compromisso com a maximização do lucro”.

Porter (1986, p. 49) desenvolveu o modelo das estratégias competitivas genéricas, que são “três abordagens potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria”. Estas estratégias genéricas são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Este modelo se tornou referência na abordagem clássica da estratégia (MINTZBERG, 2000).

A abordagem processualista representada por Cyert e March, em 1963, e Mintzberg em 1994, ainda segundo Whittington (2000), considera que a estratégia emerge de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento; ou seja, as estratégias são emergentes e as empresas não conseguem manter-se presas a elas por muito tempo. Para esta abordagem, na verdade, não existe consenso sobre o que é uma

estratégia ótima e, ao contrário da teoria evolucionista, o mercado não é o melhor selecionador de empresas, aptas ou não, porque seus processos de seleção são negligentes.

Também para a teoria processualista o planejamento, tão importante para a teoria clássica, é esquecido ou subjugado quando as circunstâncias de mercado mudam e a maximização de lucros não é o objetivo principal da estratégia da empresa, que deve procurar também objetivos mais plurais, por exemplo, os sociais.

Ainda pela análise de Whittington (2002), a teoria sistêmica de Granovetter de 1995 salienta que os objetivos e práticas da estratégia dependem do contexto social específico no qual o processo de desenvolvimento da estratégia está inserido (cultura, valores, classes sociais, etc) e que os interesses não se limitam à pura maximização dos lucros, podendo incluir os fatores de orgulho profissional, aumento do poder dos gerentes e executivos, patriotismo, etc. Compartilha-se com a idéia clássica a visão de que os mercados podem ser manipulados ou iludidos, excluindo-se, conseqüentemente, a idéia tão presente na década de 1990 (e na teoria evolucionista) do poder regulador do mercado e na idealização do modelo perfeito da abordagem clássica. Também se afirma que a sociedade tem outros critérios além do financeiro para dar apoio às empresas e que elas devem empreender estratégias com sensibilidade sociológica.

A teoria evolucionista, segundo Whittington (2000), considera que as empresas estão sujeitas aos processos competitivos do mercado, que selecionará as mais aptas e adaptadas, sendo que somente sobreviverão aquelas que descobrirem as melhores estratégias de maximização dos lucros. Para esta teoria, o mercado é um ambiente hostil, implacável e imprevisível, e as empresas devem maximizar suas chances presentes de sobrevivência. Esta abordagem considera as estratégias não como processos elaborados, mas como processos emergentes destinados mais a guiar a empresa nas suas atividades diárias de competição. Entre os principais teóricos desta abordagem, para o autor, estão Hannan e Freeman em 1977.

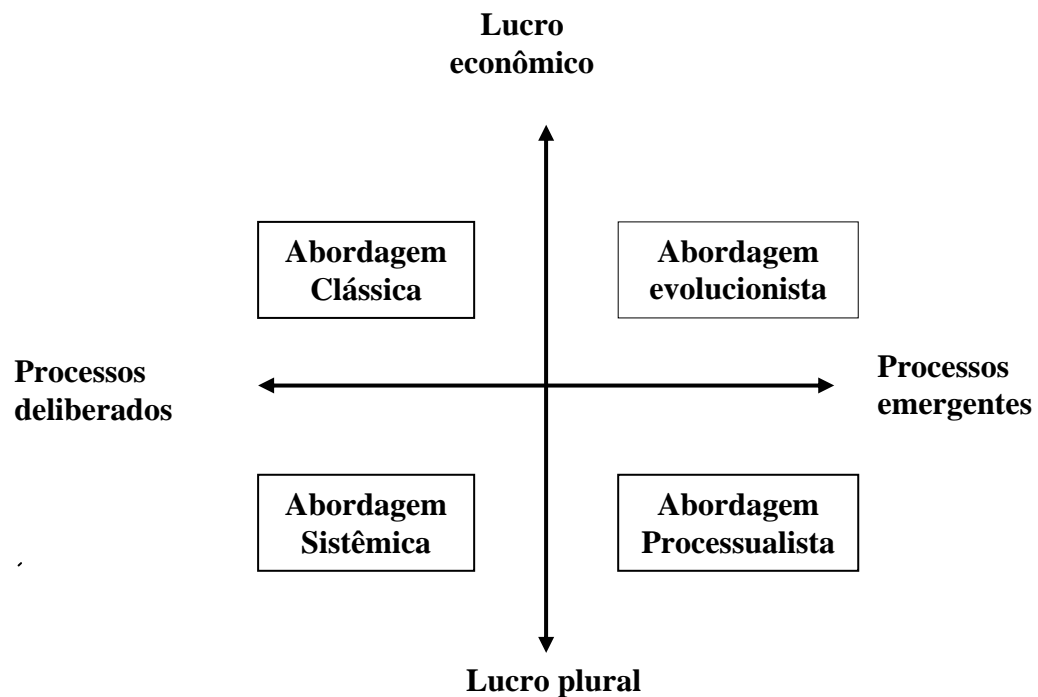


Figura 2 – As quatro abordagens de estratégia (fonte: WHITTINGTON, 2002)

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), a partir da década de 1970, as teorias que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais. O primeiro classifica os estudos de acordo com a concepção da origem da vantagem competitiva, estando neste eixo as “teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior a organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado” (VASCONCELOS E CYRINO, 2000, p. 22). Estes autores discriminam as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência, enfocando seus aspectos dinâmicos, como inovação, descontinuidade e desequilíbrio. Neste modelo as vantagens competitivas explicam-se por fatores externos - mercados, estrutura das indústrias - e fatores internos específicos à firma. Em outro eixo estão: “as teorias que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização” (VASCONCELOS E CIRINO, 2000, p. 22).

No campo de estudo dos fatores externos, o primeiro eixo anteriormente citado, Porter (1986), ao partir da análise estrutural da indústria, considera o posicionamento da firma dentro da estrutura industrial o motivo determinante de seu sucesso ou fracasso no

cenário competitivo. A estratégia, então, deverá atuar para proteger a firma da ação das forças competitivas: novos entrantes, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes.

Prahalad e Hamel (1995) analisam a questão da vantagem competitiva no seu aspecto de análise de concorrência. Consideram que um dos concorrentes, o que melhora determinados componentes do “motor gerador de lucros”, tais como redefinição das fronteiras do mercado servido, criação de uma proposição de valor, descoberta de como gerar lucros provenientes de outra parte do sistema de negócios ou reconfiguração de ativos e habilidades, cria uma ameaça à geração de lucros das outras empresas do setor (PRAHALAD *et al.*, 1995, p. 73).

Neste enfoque o “motor gerador de lucros abrange crenças profundamente arraigadas em relação ao tipo de negócio no qual a empresa atua, ao que a empresa fornece aos clientes” (idem). No mesmo trabalho, estes autores salientam a importância da previsão do futuro do setor pela empresa para que ela se torne a sua líder intelectual no seu direcionamento e da forma de sua transformação, ou seja, ela deve reinventar o setor. A empresa só poderá controlar seu próprio destino se controlar o destino do seu setor. Neste sentido a própria transformação organizacional passa a ser um desafio secundário.

Ainda dentro da premissa do eixo de análise que aborda os aspectos dinâmicos da concorrência, há a tradição clássica da orientação para o mercado como fundamental para o sucesso de uma inovação. Whittington (2002, p. 89) considera que “a implicação dessa abordagem clássica é simples: ao conduzir o processo de inovação, a pressão para a tecnologia feita pelos departamentos de pesquisa e desenvolvimento deve ser substituída pela demanda de mercado, do marketing”.

Os dois eixos de análise, apesar de parecerem excludentes, tocam-se na questão do posicionamento da empresa no mercado: um eixo de análise foca a estrutura da indústria na qual a empresa se situa e o outro eixo foca a empresa posicionada em relação a seus concorrentes setoriais, sendo sua superioridade de performance em relação aos concorrentes determinada por fatores inerentes às características internas da organização,

os quais estão nitidamente dentro do quadrante da abordagem clássica de Whittington (2002).

Para Greiner (1998), as características internas das organizações evoluem no tempo com o seu crescimento. Ele nomeia estes períodos de crescimento e mudanças como sendo de “evolução” e “revolução”, respectivamente. Propõe, também, um modelo de cinco dimensões chaves para a análise do desenvolvimento das organizações: idade, tamanho, estágio de evolução, estágio de revolução e taxa de crescimento das indústrias das quais as organizações fazem parte.

Este autor afirma que o termo “evolução” parece ser apropriado para descrever os momentos no tempo de calma dos ambientes interno e externo da organização, apresentando crescimento quase constante, pois: “somente modestos ajustes parecem ser necessários para a manutenção de crescimento dentro dos mesmos padrões gerais de administração” (GREINER, 1998, p. 56). Mas esses períodos de suave crescimento são intercalados por outros de turbulência, que exibem renovações de práticas administrativas de forma típica.

A velocidade com que as organizações experimentam essas fases de evolução e revolução se relaciona com o ambiente mercadológico de sua indústria. Indústrias com ambientes mercadológicos em rápido crescimento implicam períodos evolucionários mais curtos para as suas organizações. Ao contrário, indústrias maduras ou de crescimento lento implicarão longos períodos evolucionários, que podem chegar, por vezes, a décadas. Períodos evolucionários podem ser prolongados quando lucros são facilmente obtidos. Quando o ambiente mercadológico é mais pobre, as revoluções podem acontecer em tempos mais curtos e apresentarem maior dificuldade de resolução.

Cada período evolutivo é caracterizado por práticas administrativas dominantes que participam ativamente no crescimento da organização. Cada período revolucionário é caracterizado pelo problema gerencial que deve ser resolvido para que o crescimento continue. A Figura 3 nomeia cada fase e as relaciona com o tempo e o crescimento organizacional.

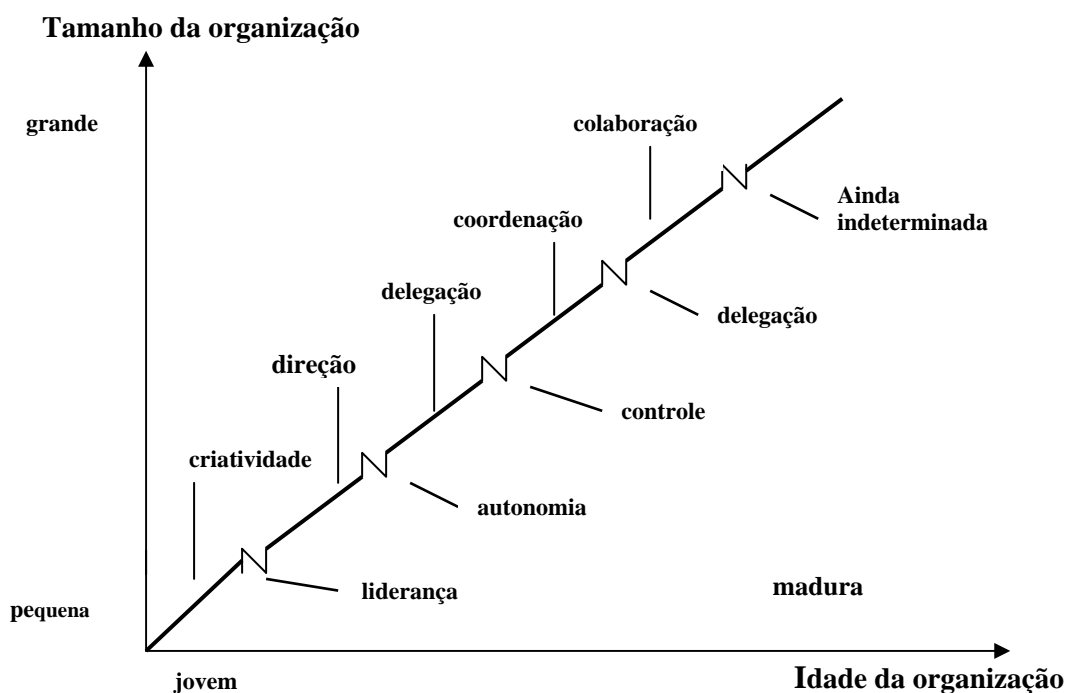


Figura 3 – As fases evolutivas e de revolução (fonte: GREINER, 1998)

Cada fase impossibilita o retorno à fase anterior se o que se intenta é o crescimento da empresa. Havendo este retorno, o ciclo de crescimento é interrompido. Cada fase produz na organização certas energias e experiências de aprendizado que serão muito importantes no sucesso do crescimento em fases posteriores. Note-se aqui a importância do fator tempo na visão de Greiner, que destaca:

[...] a dimensão crítica do tempo tem sido esquecida por um tempo muito longo por nossas teorias e práticas administrativas. O paradoxo intrigante é que aprendendo mais sobre história, poderemos fazer um trabalho melhor no futuro (GREINER, 1998, p. 63).

Este modelo de Greiner trabalha com uma hipótese central: a do crescimento, mesmo estando uma organização imersa em indústrias de crescimento rápido, médio ou lento. E quando o crescimento da indústria cessa? E quando ela possui mais organizações do que sua capacidade de provisão de recursos, aquilo que Mintzberg (2000, p. 214) chama de “capacidade fixa de carga”, expressão por ele tomada de empréstimo da

biologia? Uma resposta adequada a estas questões pode ser encontrada na Escola Ambiental que será tratada em tópicos posteriores.

A Escola Ambiental tem uma vertente nomeada “ecologia da população”, na visão dos ecologistas populacionais Hannan e Freeman (1977, p. 957), que salientam: “duvidamos que as principais características do mundo das organizações surjam através do aprendizado ou da adaptação”. Estes autores reforçam que: “nos decidimos construir uma perspectiva que trata organizações como sistemas complicados com fortes limitações em flexibilidade e velocidade de resposta” (HANNAN e FREEMAN, 1993, p. xii). Aqui, as duas colocações, a de Greiner e a Hannan e Freeman, se chocam: a primeira prevê flexibilidade de mudança e adaptação ao novo formato evolutivo com aprendizado para futuras mudanças enquanto a segunda vê lentidão de resposta e maior rigidez à mudança de formato.

Na pesquisa de campo realizada, notou-se que um modelo de análise temporal adaptado do modelo de Greiner sob a ótica da teoria evolucionária, poderia ser parcialmente adequado à análise estratégica do setor varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte. Usando-se o mesmo princípio das fases de evolução e revolução através do tempo, na visualização do setor varejista em consideração, e não apenas de empresas isoladas, considera-se os períodos de revolução vistos como os de mudanças ambientais exercendo pressões sobre a população de organizações observada e os períodos de evolução como aqueles mais longos em que as organizações sobreviventes às revoluções empregam estratégias empresariais diversas para sua sobrevivência e / ou crescimento.

No uso deste modelo adaptado de Greiner, a perspectiva da Escola Ambiental mostra-se adequada, em seus conceitos mais gerais, para o entendimento desses cruciais períodos de revoluções do setor em que turbulências ambientais agem de maneira determinante sobre as organizações, enquanto as análises clássicas se mostraram mais adequadas aos períodos de evolução.

Mas quais são esses princípios gerais da Escola Ambiental? Quais são suas principais vertentes e os conceitos que as norteiam? Por que ela se mostra adequada a essa análise dos períodos de revolução setorial, em que as pressões ambientais parecem

se mostrar determinantes na sobrevivência e crescimento das organizações? Para responder a estas questões, faz-se necessário o entendimento do conceito de mudança ambiental e de ambiente organizacional.

2.6. Ambiente e mudança ambiental - conceitos

O conceito de mudança ambiental evolucionária não é algo novo; está presente em autores do pensamento econômico, como Schumpeter, nas teorias da organização industrial e da contingência, e na Escola Ambiental, particularmente na ecologia populacional por exemplo.

Wright *et al.* (2000, p. 29) ressaltam que para Schumpeter a mudança ambiental não acontece de forma gradual, mas sim abrupta. Desta forma, em sendo a mudança ambiental repentina, as organizações mais antigas podem ser destruídas e novas podem ser criadas. Os autores salientam que para Schumpeter um ambiente econômico passa por períodos longos de estabilidade intercalados por rápidos períodos de mudança descontínua e evolucionária, e o agente promotor dessas autênticas revoluções seriam empresas empreendedoras portadoras de novas tecnologias que destroem as empresas e os setores industriais existentes ao torná-los obsoletos.

Para Wright *et al.* (2000), algumas empresas existentes poderiam sobreviver a essa revolução adaptando-se, ou seja, imitando os produtos ou serviços inovadores das empresas empreendedoras por meio da sua difusão e propagação. Ou, então, elas próprias podem criar novos produtos ou serviços a partir do processo de difusão da nova tecnologia.

A Teoria da Organização Industrial, para Wright *et al.* (2000, p. 30), enfatiza a influência do ambiente setorial sobre a empresa. Segundo estes autores, a premissa da mudança evolucionária está implícita nesta teoria, e as empresas devem se adaptar às forças particulares de um setor para que possam alcançar sua sobrevivência e prosperidade. O desempenho financeiro de uma empresa é determinado, ainda para os autores, pelo ambiente setorial em que compete, e não pelo ambiente geral (macroambiente) em que está inserida, particularizando o ambiente de importância no contexto.

Conforme ressaltado por Hasenclever e Tigre (In: KUPFER *et al.*, 2002, p. 431) a empresa “é concebida como um organismo vivo em permanente mutação que recebe influências de seu ambiente (mercado), mas ao mesmo tempo é capaz de transformá-lo ou criar novos mercados ou indústrias a partir da introdução de inovações tecnológicas”. Estes autores apontam o fato de que tanto a concepção quanto a implementação de estratégias de inovação são realizadas pelas empresas, levando em conta a sua organização interna e “as suas relações externas com o sistema de inovação mais amplo no qual está inserido” (HASENCLEVER e TIGRE, 2002, In: KUPFER *et al.*, 2002, p. 432). Segundo esses autores, o sistema de inovação mais amplo seria o ambiente tecnológico. E considerando-se a abordagem da concorrência como um processo de seleção, as empresas inovadoras entrantes obterão sucesso dependente de como as empresas estabelecidas respondem à sua entrada (capacidade de reação).

Para Wright *et al.* (2000), o grau de sucesso obtido pelas empresas está relacionado à condicionante de o setor em que se compete possuir estrutura e forças favoráveis à busca de altos retornos, idéia que possivelmente está apoiada em Porter. A teoria da organização industrial é determinística, para esses autores, pois há o pressuposto de que a maior ou menor habilidade adaptativa da organização às forças setoriais implicará sua sobrevivência ou morte, e as organizações dentro de um determinado setor apresentam estratégias, recursos e competências semelhantes ao estarem sujeitas às mesmas forças setoriais, sendo esta última visão de similitude compartilhada também por Hannan *et al.* (1989).

Outra teoria que se insere nos aspectos de mudança ambiental é a teoria da contingência. Wright *et al.* (2000) consideram esta teoria menos determinística que a teoria da organização industrial, pois os seus teóricos “viam o desenvolvimento organizacional como um resultado conjunto das forças ambientais e das ações estratégicas das empresas” (WRIGHT *et al.*, 2000, p. 32).

Para a teoria da contingência, se um ambiente setorial sofre uma mudança que venha a ser vista como desfavorável pelas empresas, elas poderiam migrar para outro setor, realocando seus recursos e competências. As empresas teriam opção de escolha: adaptar-se ou mudar (WRIGHT *et al.*, 2000). No entanto, Caravantes *et al.* (2005, p. 166), nesta questão da adaptação das empresas, defendem:

A Teoria da Contingência se pauta pela hipótese geral orientadora de que aquelas organizações cujas características internas melhor se adequam às demandas de um determinado ambiente são as que conseguirão um melhor nível de adaptação, garantindo, assim, sua sobrevivência e êxito.

Caravantes *et al.* (2000, p. 166) ainda ressaltam que o grande mérito desta teoria é fazer com que os gerentes voltem os olhos para o ambiente e deixem de se concentrar apenas nos problemas que são internos à organização e em suas tarefas. Esses autores ainda se referem a Burns e Stalker, que, em sua obra *The management of innovation* trouxeram as noções de sistemas gerenciais orgânicos e mecânicos, estando a diferenciação entre os dois centrada na percepção de seu maior ou menor relacionamento com o ambiente.

Para Caravantes *et al.* (2005), sistemas gerenciais mecânicos seguem a idéia de sistemas fechados, enquanto os sistemas gerenciais orgânicos seguem a de sistemas abertos. A idéia de sistemas fechados e de sistemas abertos é oriunda da teoria dos sistemas. Os sistemas fechados, ou mecânicos, buscam as certezas. Assim, os esquemas racionais e lógicos das teorias clássicas se tornam predominantes. Por outro lado, os sistemas abertos, ou orgânicos, vêem as organizações na condição de estarem em face de variáveis sujeitas a influências que as organizações não podem controlar ou prever.

Caravantes *et al.* (2005) entendem a organização como sendo uma unidade em relacionamento com seu ambiente e que deveria ser capaz de entender o contexto e os ambientes culturais, políticos, legais e tecnológicos em que opera. Caravantes *et al.* (2005, p. 170) citam críticas feitas a esta teoria como o fato de ela tratar as organizações como “recipientes passivos da influência ambiental e postular uma cadeia de causalidade de via única” (FIG. 4).



Figura 4 – Cadeia causal de Laurence e Lorsch (fonte: CARAVANTES *et al.*, 2004, p. 170)

As escolas ambientais apresentam as empresas como ligadas ou imersas em ambientes diversos: mercados, indústria, setores da indústria, ambientes políticos, legais, econômicos, sociais, tecnológicos, etc. Porém, estes ambientes não estão ligados ou envolvendo as organizações de forma igual, com as mesmas forças e pressões, ou requerendo os mesmos tipos de respostas e adaptações. Wright *et al.* (2000, p. 47) se referem a dois tipos de ambientes nos quais as empresas estão inseridas. O primeiro e mais geral é o macroambiente, formado pelas forças políticas, econômicas, tecnológicas e sociais; e o segundo é o ambiente setorial.

Hitt *et al.* (2003, p. 50) salientam esse conceito expandindo-o ao nomearem o macroambiente de “ambiente geral”, sendo constituído daqueles “elementos de alcance mais amplo na sociedade que influenciam o setor e as empresas correlatas”.

O ambiente geral é constituído, para esses autores, dos segmentos demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e global, cada um dos quais é constituído dos elementos discriminados no Quadro 2.

<i>Segmento demográfico</i>	<i>Segmento econômico</i>	<i>Segmento político-legal</i>
Tamanho da população	Taxas de inflação	Leis antitruste e tributária
Estrutura etária	Taxas de juros	Leis trabalhistas
Distribuição geográfica	Déficits ou superávits na balança comercial	Filosofia de desregulamentação
Composto étnico	Taxas de poupança individual e comercial	Filosofias e políticas educacionais
Distribuição de renda	PIB (produto interno bruto)	
<i>Segmento sociocultural</i>	<i>Segmento tecnológico</i>	<i>Segmento global</i>
Questões ambientais	Inovações de produtos	Eventos políticos importantes
Diversidade de força de trabalho	Aplicações dos conhecimentos	Mercados globalizados críticos
Atitudes relacionadas à qualidade de vida profissional	Enfoque de despesas em P&D do governo e iniciativa privada	Países recém-industrializados
Mudanças em preferências de trabalho e carreira	Novas tecnologias de comunicações	Atributos culturais e institucionais diferentes
A mulher na força de trabalho		
Mudanças em preferências relacionadas com características de produtos e serviços		

Quadro 2 – Elementos dos macroambientes (fonte: HITT *et al.*, 2003).

Wright *et al.* (2000, p. 51) ainda incluem no segmento sociocultural os elementos de tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação às empresas. Wright *et al.* (2000, p. 47- 48) ressaltam que as organizações muito grandes tentam influenciar o macroambiente promovendo, por exemplo, mudanças na legislação ou a abertura de caminhos para mudanças tecnológicas ou sociais por meio de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

As forças macroambientais não estão, porém, sob controle direto das organizações, e a grande maioria delas não é composta de grandes empresas e nem por aquelas que têm poder suficiente para exercer algum tipo de influência sobre o ambiente geral. A evolução de um macroambiente que exerça tais forças sobre o ambiente setorial e as empresas individuais pode ser visto como determinante sobre os setores e as empresas quando estes não possuem forças de atuação ativa sobre o ambiente geral.

Uma classificação das forças ambientais que exercem influências diversas sobre as organizações industriais é feita por Ferraz *et al.* (1997, p. 27-32), para quem os níveis de eficiência, padrões de qualidade, capacidade de redução de custos e de aprimoramento de qualidade são condicionados por características existentes no sistema econômico, consideradas como externalidades de importância, que relacionam a evolução da competitividade das empresas às mudanças primordiais “do ambiente econômico que as cercam”. Estes autores nomeiam tais características de “determinantes sistêmicos da competitividade” e os agrupam em seis categorias: macroeconômicos; político-institucionais; legais-regulatórios; infra-estruturais; sociais; e internacionais, todos eles considerados por sua relevância econômica.

Os determinantes macroeconômicos relacionados por Ferraz *et al.* (1997, p. 25-26) são: o regime cambial da economia, no que se refere ao nível e à volatilidade da taxa de câmbio real efetiva; a estabilidade macroeconômica interna, no controle do processo inflacionário, que permite a minimização da incerteza e visualização horizontes estratégicos, além do curto prazo; o crescimento contínuo do Produto Interno Bruto (PIB), que permite a expansão do mercado interno; e o desenvolvimento de economias de escala por parte das empresas e as características do sistema de crédito da economia, em suas de disponibilização e custo de financiamento de projetos.

Os determinantes político-institucionais são, para os autores: as políticas de comércio exterior e tarifária; a política tributária; a política científica e tecnológica; e o poder de compra do estado. Todos estes determinantes são vistos como um conjunto de instituições, políticas e práticas pelas quais o Estado se relaciona com os setores empresariais (particularmente com o setor industrial, no caso do estudo destes autores).

Os determinantes legais-regulatórios são as políticas públicas, pelas quais o Estado cumpre um papel de natureza regulatória: defesa da concorrência e do consumidor, do meio ambiente, regime de proteção à propriedade intelectual e do controle do capital estrangeiro. A complexidade desses aspectos regulatórios tornou, segundo os autores, a capacitação das agências públicas um fator sistêmico de real importância para a competitividade organizacional e setorial.

As ofertas de energia, transporte e telecomunicações são os determinantes infra-estruturais, e importa que eles sejam de baixo custo para as empresas e que ocorram investimentos contínuos em sua melhoria e modernização.

Os determinantes sociais que mais importam para a competitividade das empresas são relacionados pelos autores como sendo: o nível de educação e de qualificação da mão-de-obra; a natureza das relações de trabalho e as agendas de negociações pró-competitividade entre empresários e trabalhadores; o padrão de vida da população; e a distribuição de renda nacional.

Finalmente, no entender de Ferraz *et al.* (1997, p. 30), os determinantes internacionais da competitividade se referem mais precisamente ao impacto das tendências da economia mundial e da forma de inserção internacional da economia local, em suas dimensões produtiva e financeira. Importam nestes aspectos as tendências dos fluxos de comércio internacional e dos investimentos internos diretos, na questão da dimensão produtiva; e as tendências dos movimentos internacionais de capital financeiro, na dimensão financeira. Também há que se observar a questão do acesso à importação de bens de capital e os insumos e componentes sofisticados que aumentem a eficiência e a qualidade da produção local.

Na direção dos fluxos de investimentos externos, um fator importante é a ação das multinacionais em respeito à incorporação de progressos técnicos na economia local,

pelo fato de serem as principais fontes de introdução de inovações de produtos e processos em escala mundial. Estas empresas, ao ocuparem posições de fornecedoras, clientes ou concorrentes, dinamizam o processo competitivo ao incentivarem a modernização constante das estratégias competitivas das empresas locais (FERRAZ *et al.*, 1997, p. 32).

Na concepção comum de Hitt *et al.* (2002) e Wright *et al.* (2000), o segundo ambiente no qual as empresas estão inseridas seria o setorial, e estes autores o vêem como representado pelas cinco forças de Porter (1986): ameaça de novos entrantes; poder de barganha de fornecedores; poder de barganha dos compradores; produtos substitutos; e grau de intensidade da rivalidade entre concorrentes. O modelo das cinco forças volta-se para uma análise estrutural da indústria. Porter (1986, p.22) afirma que:

[...] a formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete.

Ressalta-se que Porter (1986, p. 24) define indústria como: “o grupo de empresas fabricantes de produtos que são bastante aproximados entre si”, sendo que produtos podem ser tanto bens tangíveis (bens) como intangíveis (serviços).

Wright (2000, p. 48) considera o setor como um ambiente mais específico, que é representado por um grupo de empresas que produzem mercadorias ou serviços concorrentes (considerando-se também o comércio varejista, numa visão mais ampla de prestação de serviços). Baseando-se nas idéias de Porter, Wright (2000, p. 60) afirma que a chave está na análise detalhada e na compreensão do setor em que uma empresa opera para um posicionamento mais favorável da empresa naquele setor.

Outros autores duvidam da capacidade da empresa de entender e proceder a uma análise detalhada do setor, dentre eles os da Escola Ambiental cujos princípios e conceitos mais fundamentais serão tratados no próximo tópico.

Um ambiente influencia as organizações, segundo Daft (2002), em duas principais maneiras: pela necessidade de informações provindas do ambiente das quais as organizações dependem e dos recursos que o ambiente possa prover. Quando as

condições ambientais são de complexidade e mudança, maior necessidade de coletar informações e de reagir de acordo com elas terão as organizações, e um ambiente mais ou menos rico em recursos materiais ou financeiros irá gerar maior ou menor preocupação nas empresas em sua obtenção.

Então, uma análise ambiental que procure entender “se o ambiente é estável ou instável, homogêneo ou heterogêneo, concentrado ou disperso, simples ou complexo” (DAFT, 2002, p. 127), mostrará qual a extensão de cada uma destas dimensões e qual o volume de recursos disponíveis para sustentar a organização.

Para Caravantes *et al.* (2005), o ambiente turbulento é o mais complexo de todos, por apresentar a característica de ser dinâmico, apresentando propriedades dinâmicas não decorrentes apenas da interação das organizações integrantes, mas que são inerentes ao próprio campo - ou seja, o chão é instável, há um aprofundamento da interdependência entre a esfera econômica e outras facetas da sociedade, tais como legislação e regulamentação oficial - e uma crescente dependência de pesquisa e desenvolvimento, levando a uma situação em que um grau de mudança está sempre presente no campo ambiental. A relevância do entendimento da Escola Ambiental se faz presente por sua ênfase em que o mundo atual é caracterizado por turbulência, por mudanças constantes do ambiente no qual as organizações estão imersas (WHITTINGTON, 2002).

2.6.1. A Escola Ambiental

Na visão de Whittington (2000), a Escola Ambiental nasce em 1950, quando Alchian publica um estudo no *Journal of Political Economy* intitulado “Uncertainty, evolution and economic theory”. Tomando como modelo o princípio da seleção natural de Charles Darwin, Alchian propõe uma teoria evolucionária da empresa, dando ênfase à adaptação ao ambiente externo, na qual seriam os mercados, e não os gerentes, que escolhem as estratégias predominantes dentro dos ambientes observados e que eles, os mercados, é que garantem a maximização de lucros.

A Escola Ambiental também tem suas origens, para Mintzberg (2000, p. 212), na teoria da contingência, que se opunha à crença da administração clássica na existência de uma maneira melhor de dirigir uma organização. Para a teoria da contingência,

situações diferentes dão origem a comportamentos diferentes e existem diversas dimensões do ambiente responsáveis por diferenças observáveis nas organizações. Collins e Porras (1994, In: Gonçalves *et al.*, 2001, p.29) ressaltam que os conceitos da *Origem das Espécies*, de Darwin, são mais úteis para as empresas visionárias que qualquer livro-texto sobre estratégia corporativa.

Duas obras marcaram mais profundamente o desenvolvimento da teoria evolutiva organizacional no âmbito da Escola Ambiental. A primeira apareceu em 1977 quando Michael Hannan e John Freeman lançaram um artigo seminal, apoiado no pensamento evolutivo organizacional, chamado “The population ecology of organizations”, publicado no *The American Journal of Sociology*, vol. 82, n. 5, mar/1977, ps. 929-964 e dois anos depois, em 1979, Howard E. Aldrich publica, pela *Prentice-Hall*, o livro *Organizations and environments*, a partir de artigo de mesmo nome publicado em 1976.

Henderson (1989) postula que a sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo depende das estratégias de diferenciação, pois “a coexistência é impossível se os organismos vivem de modo idêntico”. Para Whittington, esta conclusão de Henderson baseia-se no princípio biológico da exclusão competitiva, elaborado em 1934 pelo biólogo russo Gause.

A metáfora darwiniana da Escola Ambiental é bem explicada por Morgan (1990, p. 54) em sua colocação de que a essência do argumento é que as organizações são como os organismos da natureza, que, para sua sobrevivência, dependem da habilidade de conseguir um conjunto adequado de recursos necessários e que este esforço gera uma competição entre os organismos / organizações por estes recursos que, em sendo escassos, levam à sobrevivência do mais adaptado.

Whittington acredita que para os teóricos evolucionistas o problema consiste em as organizações alcançarem diferenciação e adaptação de forma sustentável, mas eles duvidam da forma deliberada dessa adaptação. Haveria, segundo Aldrich (1979), uma capacidade limitada das organizações em prever e reagir de forma adequada às alterações e pressões do ambiente, idéia compartilhada por Hannan e Freeman (1977). Estes últimos autores, apesar de salientarem que “claramente, líderes de organizações realmente

formulam estratégias e organizações realmente adaptam-se às contingências ambientais” (Hannan e Freeman, 1977, p. 93), crêem na existência de um número de limitações óbvias na habilidade das organizações de procederem às adaptações necessárias e que isto se deve ao que chamaram de “processos geradores de inércia estrutural” conceito que será tratado mais à frente.

Para Aldrich (1979), a adaptação às mudanças e pressões do ambiente seria mais uma questão do acaso do que uma escolha estratégica elaborada, da mesma forma que para Darwin a seleção natural escolhe os organismos que melhor se adaptaram ao ambiente por meio de mutações que acontecem ao acaso. Darwin (2005, p. 152) salienta que a seleção natural atua por meio da conservação e da acumulação de pequenas modificações hereditárias, desde que úteis ao ser modificado e que: “o mero acaso, podemos mesmo dizer, pode fazer com que uma variedade apresente alguma característica diferente da que seus pais possuem, podendo transmiti-la aos seus descendentes” (Darwin, 2005, p. 173). Aqui, tornam-se esclarecedores os dizeres de Darwin quanto à sua teoria da seleção natural para o entendimento das analogias feitas pelos teóricos evolucionistas, principalmente as de Hannan e Freeman no desenvolvimento da teoria da ecologia organizacional. Darwin (2005, p. 423) pondera que:

A teoria da seleção natural se baseia na crença de que toda variedade nova, e em última análise, cada espécie nova, se produza e sobreviva por meio de alguma vantagem em relação aos seus concorrentes, levando quase inevitavelmente à conseqüente extinção das formas menos favorecidas.

Hannan e Freeman (1993) explicam que a ecologia organizacional, também por eles chamada de “ecologia populacional”, procura entender como as condições sociais podem afetar as taxas de nascimento, tanto de novas organizações quanto de novas formas organizacionais, e as taxas de mudanças do formato organizacional. Também procura analisar as taxas pelas quais organizações e formatos desaparecem e enfatizar as dinâmicas que ocorrem dentro das chamadas “populações organizacionais”, definidas como “específicas instancias no tempo e espaço de formatos organizacionais [...] e que consiste de um conjunto de organizações com um formato particular dentro de um (limitado) sistema social (CARROLL *et al.*, 1995, p. 29)”. Para Carroll *et al.* (1995), um conjunto de organizações possui um mesmo formato quando elas dependem de forma

igual do ambiente social e material, e quando as mudanças ambientais as afetam igualmente.

Então, a ecologia organizacional se preocupa com a diversidade de organizações e formatos em uma população, pois a sua redução implicará perdas de conhecimento e informações de como produzir em certos ambientes e “um sistema com grande diversidade organizacional tem uma maior probabilidade de ter em mãos algum formato que realiza um trabalho razoavelmente satisfatório de lidar com as mudanças nas condições ambientais” (HANNAN *et al.*, 1993, p. 8). Esta teoria também procura saber as causas dos eventos (vitais para uma população de organizações) de fundação e fracasso organizacionais.

Outra motivação da ecologia organizacional vem de uma preocupação de construir ligações entre teoria organizacional e história social, pois a pesquisa sobre dinâmica organizacional pede uma análise sobre longos períodos de tempo. A pesquisa ecológica para Hannan *et al.* (1993, p. 10) “requer uma compreensão do contexto institucional das populações organizacionais”. De acordo com estes autores, esta compreensão pode vir por meio de entrevistas com pessoas que foram e que estão familiarizadas com as organizações em análise, da historiografia organizacional disponível e de publicações da imprensa e outros órgãos.

Para Aldrich (1999), a abordagem ambiental evolucionária ajuda a conectar história e estrutura social. Pode-se, então, perceber uma ligação entre o modelo de Greiner e a visão evolucionária, no sentido de que ambos salientam a história organizacional, que é, logicamente, conectada ao contexto temporal. Ambas as abordagens tratam da questão da evolução das organizações a partir das mudanças de formato e dos aspectos de variação e da sobrevivência futura à variação ocorrida (embora na abordagem evolucionária as organizações devam passar pelo crivo dos processos seletivos ambientais).

As organizações, entretanto, não são auto-suficientes. Elas dependem, para sua manutenção e sobrevivência, de trocas com o ambiente, de onde retiram recursos e devolvem recursos outros, como produtos e rejeitos. Há o reconhecimento de que as

influências ambientais adentram as organizações de várias maneiras e que elas estão fortemente imersas em ambientes (ALDRICH, 1999).

As abordagens ambientais evolucionárias focam os processos de variação, seleção, retenção e competição, que atuam sobre as organizações pelos ambientes nos quais elas estão imersas. Ao atuarem conjuntamente, estes componentes de variação, seleção, retenção e competição produzem mudanças padronizadas nos sistemas em evolução (ALDRICH, 1999), e este “constitui um modelo de mudança organizacional que explica como formas organizacionais são criadas, sobrevivem ou fracassam, e como as formas organizacionais são difundidas pela população” Aldrich (1979, p. 28).

Para Aldrich (1979), existem três tipos de variações criadoras da possibilidade de pressões externas de seleção: variações entre organizações na sua forma global; variações internas que diferenciam organizações; e variações no tempo da performance de importantes atividades organizacionais.

O conceito de variação é análogo ao conceito de produção de variações favoráveis, de Darwin, quando ele ressalta que: “as espécies que possuem o maior número de indivíduos terão maior probabilidade de produzir variações favoráveis dentro de um determinado período de tempo” (DARWIN, 2005, p. 172). Hannan e Freeman (1993, p. 8) encontram respaldo nesta afirmação de Darwin para dizerem que: “um sistema com grande diversidade organizacional tem uma maior probabilidade de ter em mãos algum formato que realiza um trabalho razoavelmente satisfatório de lidar com as mudanças nas condições ambientais”.

As variações entre organizações, na sua forma global, são introduzidas na população organizacional sempre que novas organizações são criadas. E, juntamente com adaptações realizadas pelas organizações, são responsáveis pela diversidade em uma população organizacional. Carroll e Hannan (1995) salientam que mudanças em diversidade são reflexos de esforços adaptativos efetuados pelas organizações existentes, de transformação e imitação, e de mais um processo causador de diversidade: a seleção promovida pelo ambiente.

Ainda segundo Carroll e Hannan (1995), a maioria das análises organizacionais enxerga transformação e imitação como as grandes forças de mudança no mundo

organizacional; ou seja, as ações adaptativas das organizações levam ao aumento ou diminuição da diversidade organizacional. Mas para a ecologia organizacional, ao contrário, é a seleção que funciona como a força geradora das mudanças em longo prazo.

Esforços de adaptação trazem mudanças na diversidade organizacional, para mais ou para menos, e a imitação das organizações de sucesso pode levar ao declínio da diversidade organizacional em uma dada população (CARROLL e HANNAN, 1995). Os processos de transformação, ao contrário, aumentam a diversidade, pois as respostas estratégicas dos gerentes e líderes às mudanças ambientais podem permitir novos desenhos organizacionais, aumentando, em consequência, a diversidade. Os autores ainda salientam que a diversidade organizacional também pode variar devido a processos de seleção.

Aldrich (1979) cita como condições promotoras da criação de organizações: a exposição crescente a um ambiente de idéias de outras sociedades ou regiões, promotoras de variações no ambiente considerado; a difusão de uma visão secular de mundo e de fé na ciência; e os melhoramentos nas tecnologias de comunicação e transporte. Para o autor, certos períodos na história são associados com revoluções em formas organizacionais.

As variações internas que diferenciam organizações entre si, o segundo tipo de variação criadora da possibilidade de pressões externas de seleção, segundo Aldrich (1979), devem-se ao crescimento organizacional, que incrementa a complexidade interna, ocasionando, principalmente, problemas de controle, que levam a mudanças fundamentais nas práticas organizacionais.

Também as transformações na riqueza do ambiente externo ou no ambiente tecnológico que venham a permitir maior exploração dos ambientes são associadas com mudança organizacional, ou seja, variações internas. Hannan e Freeman (1993, p. 9) salientam que os ambientes estáveis e certos quase certamente geram níveis baixos de diversidade organizacional. Assim, as variações internas das organizações em ambientes pouco estáveis e certos, ao diferenciarem as organizações, mudam as características de uma população por introduzirem diversidade:

Características da população organizacional podem mudar, não somente por causa das mortalidades diferenciais, mas também porque organizações sobreviventes processaram significativas mudanças internas (ALDRICH, 1979, p. 38).

O terceiro tipo de variações criadoras de possibilidades de pressões de seleção é a mudança de performance através do tempo de importantes atividades organizacionais. De acordo com Aldrich (1979, p. 39): “em todas, mas principalmente nas organizações de controle mais apertado, podemos esperar que nenhuma tarefa seja executada exatamente da mesma forma duas vezes”. A acumulação até mesmo de erros aleatórios na performance das tarefas permite às organizações penetrarem dentro de regiões que Aldrich (1979) chama de “não patenteadas”, possibilitando desta forma deterioração ou inovação vantajosa. Assim, vantagens competitivas podem surgir em diferenças aleatórias de performance, que gerarão inovações também aleatórias causadoras de diversidade organizacional.

Ainda na questão da variedade organizacional, para Aldrich (1999), as organizações novas são a fonte primária de variedade nas populações quando as organizações preexistentes, ao serem criadas, permanecem relativamente inertes; ou seja, elas não apresentam mudanças significativas com o tempo, e os processos de fundação organizacional seriam os responsáveis “pelas marcas de mudanças das populações em seus ambientes através do tempo” (ALDRICH, 1999, p. 16). E quando as organizações apresentam mudanças significativas e freqüentes no curso de sua vida, então as organizações existentes são a maior fonte de diversidade em populações.

Neste ponto, Aldrich conflita com a teoria da ecologia organizacional de Hannan e Freeman (1993), segundo a qual a inércia organizacional torna improvável o acontecimento de mudanças significativas e freqüentes com o tempo. Carroll e Hannan (1995) descrevem os fatores de inércia organizacional como sendo: custos irrecuperáveis incorridos pela organização (instalações dedicadas, maquinário de depreciação e obsolescência acelerada, gastos com propaganda, etc); problemas políticos internos que emergem, contrapondo-se às tentativas de mudança (defesa pelos membros organizacionais de posições internamente adquiridas e sentidas como ameaçadas e desestabilizadas); limites de legitimação do ambiente (dificuldades impostas pelo ambiente a que se readquira níveis de legitimação já anteriormente obtidos e a construção

de uma nova legitimação acarretaria custos de difícil assimilação); características das competências centrais (competências centrais exclusivas e criadoras de vantagens competitivas de difícil abandono); e inexperiência relativa aos concorrentes estabelecidos no novo setor ou nicho de atuação.

Aldrich (1999) compartilha a idéia de que possa haver ou não mudanças significativas nas organizações de uma dada população. Quando este fato não ocorre, isso se deve à maior predominância da inércia sobre a flexibilidade. Porém, ele salienta que as organizações, algumas vezes, mudam, e neste caso as questões chave de análise passam a ser a frequência das mudanças, sua extensão e em que condições elas ocorrem. As mudanças ambientais podem exigir rápidas transformações das organizações, e algumas se adaptam prontamente aos desafios ambientais, enquanto outras “sucumbem ao primeiro fato traumático que elas enfrentam” (ALDRICH, 1999. p.16).

O segundo processo focado pelas abordagens ambientais é o de seleção, definido por Carroll e Hannan (1995, p. 23) como: “mudança na composição de um conjunto de organizações pela substituição diferencial de uma forma por outra”. Segue o princípio geral de quanto maiores forem a heterogeneidade e o número de variações, maiores serão as oportunidades para um ajuste próximo aos critérios de seleção ambiental. O conhecimento das condições sobre as quais as transformações ambientais rompem as fronteiras das organizações e desafiam sua sobrevivência em uma população se tornaria, então, básico para o entendimento do processo de adaptação ambiental, sobrevivência, evolução ou morte organizacional.

A diferença crítica entre os modelos diversos de mudança organizacional e os modelos de seleção ambiental evolucionária reside na relativa importância incrementada da seleção ambiental destes últimos, em oposição à concentração nos fatores intraorganizacionais dos primeiros (ALDRICH, 1979).

Hannan e Freeman (1993) argumentam que as organizações raramente mudam suas estratégias e estruturas com velocidade suficiente para prontamente responder às demandas e aos ambientes instáveis e em transformação, especialmente as organizações maiores e mais poderosas. As maiores inovações em estratégias organizacionais ocorrem tanto nos primórdios das histórias de vida da organização individualmente quanto nos

primórdios das populações organizacionais, quando as inércias ainda não estão totalmente presentes e os líderes originais ainda estão, com suas características visionárias, no comando de suas organizações.

Para estes autores, as teorias que podem ser chamadas “adaptativas” argumentam que as organizações promovem mudanças em suas estratégias e estruturas como respostas às alterações (turbulências), ameaças e oportunidades do ambiente. Segundo os autores as duas teorias adaptativas mais importantes seriam a teoria da contingência, que enfatiza as mudanças estruturais que são realizadas para adequar a estrutura organizacional à combinação tecnologia e ambiente, e a teoria da dependência de recursos, que enfatiza as mudanças estruturais que neutralizam as fontes de incerteza ambiental.

Entretanto, a ecologia das organizações de Hannan e Freeman (1993) prende-se à seleção ambiental, no aspecto de que as organizações serão selecionadas ambientalmente, porque elas dificilmente mudam suas estratégias e estruturas tão rapidamente em resposta às demandas e transformações ambientais.

Aldrich (1979, p. 27) diz, porém, que: “o processo de seleção natural significa que as organizações estão se movendo em direção a uma melhor adequação ao ambiente, nada mais”. Ou seja, as organizações se ajustam, ou tentam se ajustar, ao ambiente, e serão por ele selecionadas como resultado das limitações ambientais, posição não compartilhada pela ecologia organizacional de Hannan e Freeman (1993), para quem adaptações são bastante improváveis e as organizações dificilmente podem fazer boas previsões do estado futuro de um ambiente.

Carroll e Hannan (1995, p. 24) entendem que as organizações não podem ter certeza sobre que modificações projetadas atingirão seus efeitos intencionados, podendo até mesmo ocorrerem situações nas quais a cura pode ser pior do que a doença. Aldrich (1979) ainda salienta que as mudanças de formas organizacionais podem ocorrer mediante a eliminação de formas antigas por formas novas ou a modificações das formas existentes.

Neste ponto, as idéias de Aldrich (1979) e Hannan e Freeman (1993) convergem parcialmente no pensamento de que novas formas eliminam antigas e que isto gera

diversidade organizacional, mesmo quando vem a acarretar uma diminuição da densidade de formas organizacionais em uma população. Aldrich (1979) ainda complementa esta idéia ao ressaltar que as características de uma população de organizações podem mudar por terem algumas das organizações sobreviventes feito significativas transformações internas, e não apenas por mortalidade diferencial, e que os erros, a sorte e eventos fortuitos podem ser responsáveis também por essas modificações introduzidas nas organizações.

Hannan e Freeman (1993) perceberam em pesquisas feitas que havia dois grupos de características organizacionais em níveis distintos de importância em termos de adaptabilidade ao ambiente. O primeiro foi por eles chamado de *core features*, ou seja, características de aspectos centrais distintivos, e seria composto de quatro características: a missão da empresa, a forma de autoridade, a tecnologia básica e a estratégia geral de marketing. Características não pertencentes a este grupo são denominadas de *peripheral features*, ou características periféricas.

Os autores afirmam que as *peripheral features* são regularmente modificadas e que estes ajustes trazem benefícios. Mas, segundo o princípio da inércia estrutural, as organizações raramente obtêm êxitos ao tentarem modificar as suas *core features*. Tentativas de modificá-las expandem a probabilidade de fracasso organizacional, pois retiram muito de seu cerne em vantagens competitivas, posto que quaisquer outras vantagens trazidas pelas modificações das *core features* à organização a encontrarão tendo uma experiência bem menor do que suas novas rivais já estabelecidas. Isso ocorre pelo fato de que mudanças em *core features* com grande frequência fazem a organização migrar para outro nicho populacional.

Pelo modelo de variação-seleção-retenção, as variações, planejadas ou não, serão as matérias-primas da seleção:

[...] de acordo com o modelo da ecologia populacional, a seleção das formas organizacionais novas ou mudadas ocorre como um resultado de limitações ambientais. Organizações ajustadas aos critérios ambientais são selecionadas positivamente e sobrevivem, enquanto outras falham na tentativa de mudar para se adequarem aos requerimentos ambientais (ALDRICH, 1979, p. 28).

O princípio indutor do processo de seleção em uma população organizacional, conforme o conceito acima, seriam essas limitações ambientais descritas em formas de disponibilidades quantitativas e qualitativas de recursos e informações. Para Aldrich (1979, p. 29) “ambientes são descritos em ambos termos de recursos ou de informação que eles disponibilizam às organizações”.

Na apreciação do autor, a abordagem da informação é sedimentada nas teorias de percepção, cognição e de tomada de decisão, com os agentes internos da organização agindo por meio de informações obtidas por meio de pesquisas incompletas do ambiente e filtradas por suas percepções individuais. Níveis diferentes de informações devido às distintas percepções individuais seriam o fator principal de explicação das mudanças organizacionais.

Nesta abordagem que foca a informação, “as mudanças em tecnologias de comunicação, o aperfeiçoamento de métodos de gravação e armazenagem de dados, a quebra das barreiras de fluxos de informação e as inovações que possibilitam às pessoas o entendimento de seu ambiente são aspectos de mudança social que aumentam a possibilidade de mudanças em formas organizacionais” (ALDRICH, 1979, p. 29-30). Note-se que estes dizeres são de um período prévio à internet, no qual o acesso aos computadores pessoais era incipiente.

Na abordagem de recursos, o autor salienta que a seleção ocorre na superioridade relativa das organizações, mais do que a absoluta, em obter recursos e que uma organização efetiva neste aspecto é a que alcança uma melhor posição relativa em um ambiente que ela compartilha com seus pares mais do que a busca pela melhor posição. Aldrich (1979) conclui que mudanças incrementadoras ou removedoras de recursos ou limitações afetarão a diversidade organizacional. E assim como a complexidade organizacional vem a ser sustentada em parte por pressões ambientais consistentes, a complexidade da população de organizações é mantida por pressões externas de mais amplo espectro como os incrementos progressivos da importância dos mercados nacionais e do papel dos governos nacionais nos negócios de comunidades regionais.

Baum (In: CALDAS *et al.*, 1999, p. 178) elabora o conceito da seleção com base nos conceitos da ecologia organizacional de Hannan e Freeman ao salientar que os processos de seleção favorecem organizações ajustadas ao ambiente, mas que este ajuste está sempre sendo erodido, pois a racionalidade limitada da administração, as restrições de acesso às informações e as inércias organizacionais impedem as organizações de acompanharem as mudanças constantes do ambiente.

Critérios de seleção, então, diferencialmente selecionam ou, seletivamente eliminam alguns tipos de variações (ALDRICH, 1979), sejam elas adaptativas (transformação ou imitação) ou inovadoras. Hannan e Freeman (1993, p. 20-21) argumentam que, apesar de se ter uma boa idéia dos processos seletivos, muito pouco se sabe a respeito das estruturas de herança e dos processos de transmissão no mundo organizacional e não há um conhecimento análogo nas teorias organizacionais ambientais aos processos de herança e transmissão de caracteres da genética. Em contraponto, Aldrich (1979) observa que, apesar de os cientistas sociais não terem identificado uma analogia social para o processo de duplicação do sistema genético, existem algumas características do mecanismo de retenção social que foram identificadas e que podem ser estendidas ao exame das atividades e formas organizacionais.

Baum (In: CALDAS, 1999, p. 163) expande este contraponto ao afirmar que os processos de hereditariedade para as organizações sociais, comparados aos processos de herança biológica, “parecem ser muito diferentes e sugerem uma dinâmica evolucionária completamente diferente daquela esperada para uma transmissão genética” e que “a competência de produção e organização adquirida por meio de aprendizado pode ser retransmitida.” Sua afirmação é baseada em estudos que traçaram linhas evolucionárias de descendência das organizações a partir de suas antecessoras, com a intenção de encontrar populações de organizações e, também, de explicar as suas origens.

A retenção de formas organizacionais é o terceiro processo do modelo de variação-seleção-retenção das abordagens ambientais. Pode ser interpretado como a estabilidade interna de uma população nas suas formas organizacionais ou nas estruturas e atividades específicas das organizações individuais. É afetado pelo ambiente e por características organizacionais.

Aldrich (1979, p. 47) traz para a teoria o conceito de transmissão de conhecimento e cultura de uma geração para a outra por meio da institucionalização de crenças e valores. Esta dinâmica faria com que a retenção de adaptações de sucesso em sistemas sociais dependesse da retenção e transmissão de conhecimentos de uma geração para a seguinte. Essa transmissão se efetuariá por meio de material escrito, máquinas e os componentes físicos e materiais das cidades, e os desenvolvimentos fundamentais de uma sociedade seriam exteriorizações de sucessivas e bem sucedidas adaptações ao seu ambiente geral.

Organizações positivamente selecionadas seriam retidas pelo ambiente, e suas características seriam preservadas e transmitidas para gerações futuras no sistema social, até que o fenômeno variação-seleção-retenção se reiniciasse e recriasse novas formas organizacionais em uma população ou, até mesmo, criasse novas populações organizacionais. O modelo esquemático ora proposto para a análise do processo de variação-seleção-retenção para novas (inovadoras) e preexistentes organizações poderia ser o fluxograma da Figura 5.

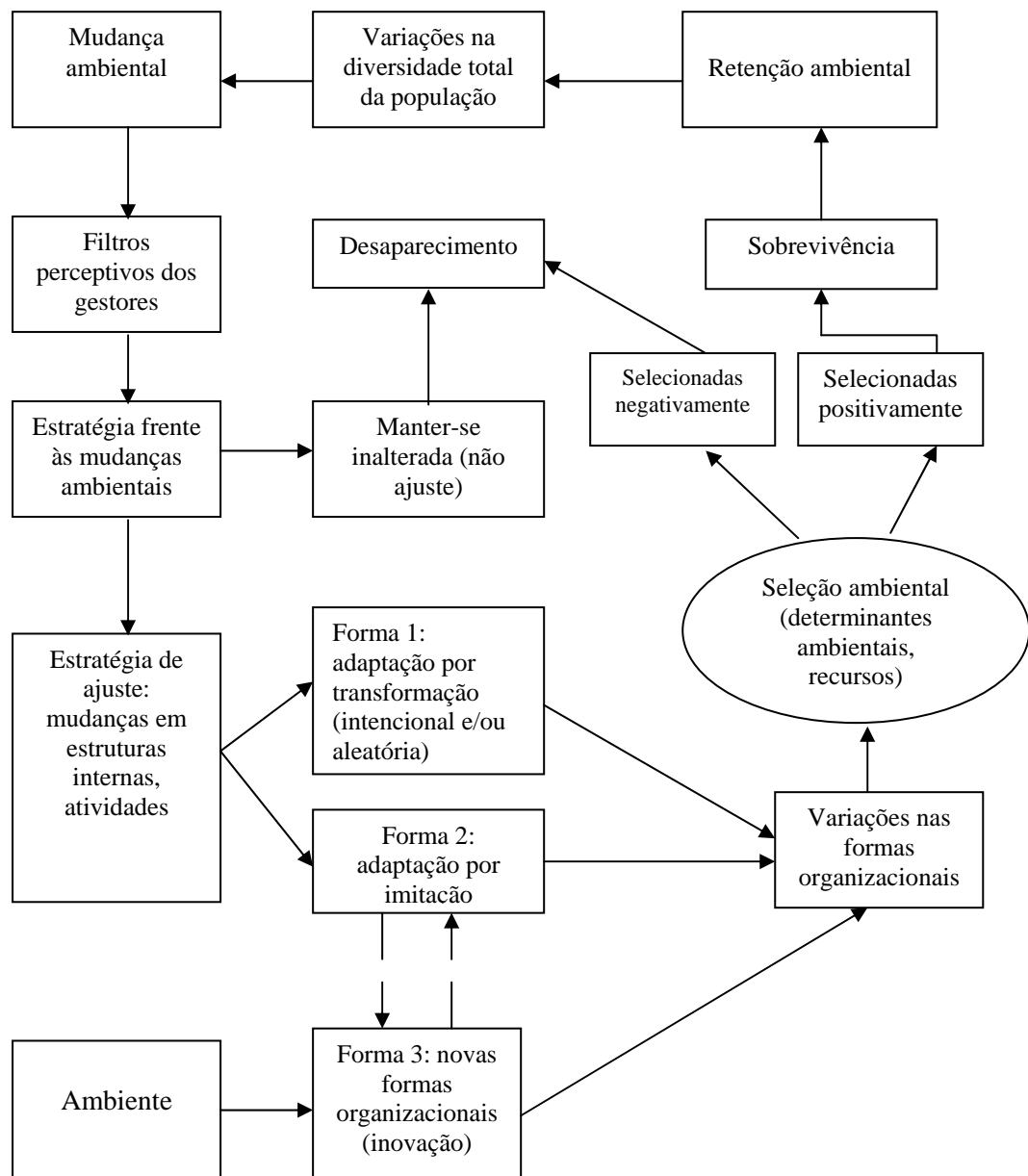


Figura 5: Modelo proposto para o processo variação-seleção-retenção em ambientes de mudança para organizações existentes e novas (inovadoras) com base em Aldrich (1979), Carroll e Hannan (1995) e Ferraz *et al.* (1997).

2.6.2. A estratégia em ambientes turbulentos e a Escola Ambiental Evolucionária

Voltando ao tema central deste trabalho - a questão estratégica - aborda-se a visão da Escola Ambiental Evolucionária, pois no decorrer da pesquisa empírica realizada esta abordagem evolucionária pareceu relevante para o entendimento das

questões estratégicas das empresas do comércio varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte, em seus períodos de renovadas turbulências.

Autores da Escola Ambiental Evolucionária, tanto em sua vertente da ecologia das organizações (HANNAN e FREEMAN, 1993; CARROLL E HANNAN, 1995; BAUM, In: CALDAS *et al.*, 1999) como da ecologia populacional (ALDRICH, 1979), consideram que a possibilidade de elaboração de estratégias organizacionais é bem limitada seja pela questão da impossibilidade de absorção, compreensão e análise das informações colhidas no ambiente pelos administradores das organizações, seja pela impossibilidade de previsão do estado futuro do ambiente ou, ainda, pelo descompasso existente entre o tempo necessário às mudanças organizacionais adaptativas (transformadoras ou imitativas) e o tempo cada vez menor existente para esta adaptação, por conta de consecutivas mudanças ambientais, que vão se acumulando e sobrepondo.

Na questão de tomada de decisão, elemento fundamental para a escolha de opções estratégicas, Simon (1965) ressalta a importância do julgamento pessoal no entendimento do mundo observável. Ele diz que uma afirmação feita sobre o mundo observável será factual se caso sua falsidade ou verdade puder ser testada. Ou seja, “se um determinado evento ocorre, dizemos que a afirmação é verdadeira; se outro evento ocorre, dizemos que ela é falsa”. (SIMON, 1965, p. 51).

No entendimento desse autor, isso porém, não implica dizer que somos capazes de determinar previamente a falsidade ou verdade de uma afirmação, e isso dependerá de uma questão de julgamento. Simon (1965) ressalta que uma afirmação feita sobre o mundo observável poderá ser verdadeira ou falsa, mas não temos condições de decidir previamente sobre esta questão com certeza.

Para este autor, a decisão será feita em termos de julgamentos pessoais, que serão, na prática administrativa, muitas vezes considerados como corretos sem as necessárias avaliações sistemáticas posteriores de seus resultados e que: “no tomar decisões administrativas, é necessário continuamente escolher premissas factuais cuja verdade ou falsidade não são definitivamente conhecidas e não podem ser seguramente determinadas com informação e tempo disponíveis para se chegar à decisão”.

Ao discorrer sobre equilíbrio nas organizações comerciais, Simon (1965, p. 119) denota que o uso dos recursos disponíveis tão efetivamente quanto possível sob a luz do objetivo organizacional torna a eficiência um critério de valor básico da decisão administrativa nestas organizações.

Para se decidir em critérios de eficiência (maximização de resultados com limitação de recursos), Simon (1965) salienta que é necessário que se tenha conhecimentos empíricos dos resultados que advirão de cada alternativa possível. Porém, tanto a obtenção desses conhecimentos quanto a capacidade de se decidir racionalmente, condição também necessária para se agir em critério de eficiência, são limitadas pelos limites à racionalidade do ponto de vista do indivíduo.

O indivíduo é limitado racionalmente, para Simon (1965, p. 241), por três categorias de limitações: “os limites de suas habilidades, hábitos e reflexos; ele é limitado por seus valores e concepções de objetivo que podem divergir dos objetivos organizacionais; ele é limitado na extensão de seu conhecimento e de sua informação”.

Há uma conclusão de Simon (1965, p. 241) que é de extrema relevância para o entendimento das restrições na elaboração de estratégias organizacionais colocadas pelos teóricos evolucionistas, diz que: “racionalidade, então, não determina o comportamento”. Também ressalta que o comportamento é: “determinado pelos elementos irracionais e não-rationais que limitam a área da racionalidade [...] a teoria administrativa deve estar preocupada com os limites da racionalidade, e a maneira pela qual a organização afeta estes limites para a pessoa que está decidindo”. (idem).

Como pondera Barnard (1956, p. 13), “o comportamento dos indivíduos, podemos dizer, é o resultado dos fatores psicológicos”. Estes fatores psicológicos por ele definidos são como os resultantes, a combinação ou os resíduos dos fatores físicos, biológicos e sociais que vieram a determinar a história e o estado presente de indivíduos em relação ao seu ambiente atual.

Há, como se pode notar por estas colocações, limites diversos para a escolha estratégica, desde aqueles que repousam na condição humana até aqueles externos ao indivíduo. Aldrich (1999, p. 28) salienta acreditar que: “enquanto há ocasiões nas quais a

escolha estratégica possa ser exercida, comumente existem rígidos limites para a autonomia de tomada de decisões”.

Sobre estes limites para a tomada de decisões, Aldrich (*idem*) ressalta, de forma complementar, que diversas oportunidades se acham fechadas às organizações por barreiras legais e econômicas de entrada, pelo motivo de a maioria das organizações existentes não ser grande e poderosa o suficiente para influenciar seu ambiente e pelo fato já considerado anteriormente de que distorções e ilusões perceptivas enviesam as decisões.

Aldrich (1999) ainda faz menção ao papel exercido por erro, sorte, oportunidade e conflito como fatores comuns na introdução de variações nas populações apesar da dificuldade de se teorizar a esse respeito.

A teoria evolucionária das organizações é um arcabouço conceitual para a análise dos eventos dinâmicos de fundação, sobrevivência e crescimento das organizações por meio dos processos básicos que, segundo Aldrich (1979), ocorrem em sua história: variação, seleção, retenção e competição.

Baum (IN: CALDAS *et al.*, 1999, p. 138) descreve variação como qualquer tipo de mudança, intencional ou não, e que: “indivíduos produzem constantemente variações em, por exemplo, competências administrativas e técnicas, em seus esforços para ajustar a relação de suas organizações ao ambiente”. Hannan e Freeman (1993) afirmam que a capacidade que os indivíduos possuem ou não de realizar as mudanças nas organizações é um aspecto importante de sua teoria ecológica. Então, para Baum (In: CALDAS, 1999, p. 139) a teoria da ecologia organizacional:

[...] assume que os indivíduos não podem sempre (ou freqüentemente) determinar previamente que variações irão ser bem sucedidas ou quais irão mudar as estratégias e as estruturas de suas organizações rápido o suficiente para acompanhar as demandas de ambientes incertos e mutáveis.

Para este autor, as abordagens adaptativas explicam as alterações na diversidade organizacional em termos das escolhas estratégicas que vão se acumulando e das conseqüentes mudanças nas organizações existentes, enquanto a abordagem ecológica

organizacional de Hannan e Freeman salienta a criação e o desaparecimento organizacional.

Observa-se que Baum (In: CALDAS, 1999) não considera a teoria da ecologia populacional de Aldrich como ecológica, pois no princípio darwiniano os organismos não passam por processos de adaptação ambiental, e sim geram mutações que, em sendo mais adaptadas, são positivamente selecionadas pelo ambiente (DARWIN, 2005).

Poderia-se concluir que a ecologia das organizações de Hannan e Freeman apresenta uma visão não estratégica ao considerar que organizações não se adaptam; elas desaparecem ao serem selecionadas negativamente e são substituídas por organizações inovadoras. Já as teorias adaptativas consideram as estratégias cumulativas como fatores de mudanças nas organizações e, conseqüentemente, de variações nas populações.

Faremos a suposição de que a ecologia organizacional de Hannan e Freeman (1977, 1993) seja um estágio evolutivo ao das teorias que consideram a possibilidade de adaptação das organizações ao meio ambiente, estágio este no qual o ciclo de mudanças ambientais torna-se tão rápido que as organizações não conseguem mudar sua estrutura e suas operações, sua cultura interna, seus valores e estratégia passo a passo com a mudança ambiental. Então, o modelo proposto da Figura 6 evoluiria para o modelo proposto que segue.

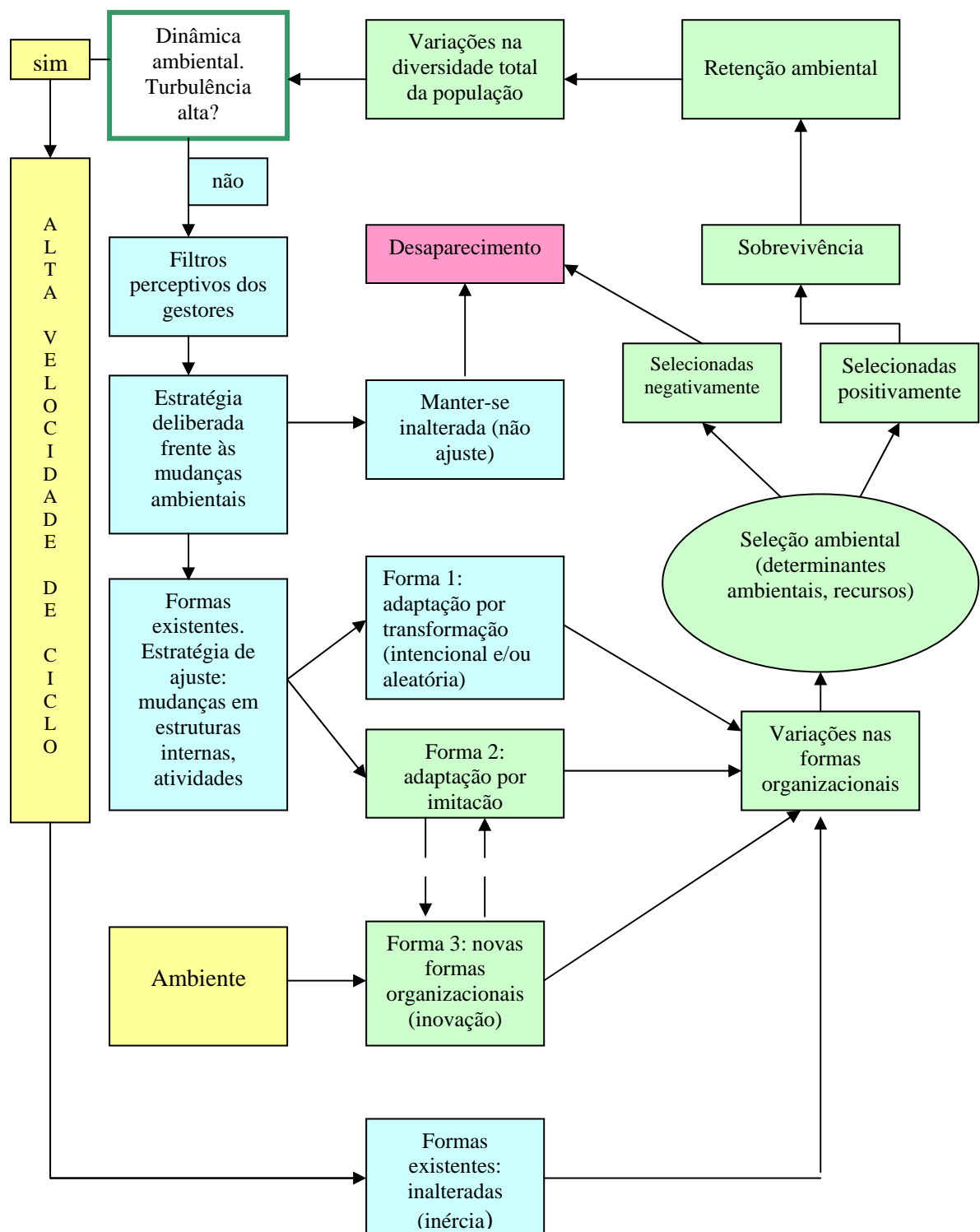


Figura 6 - Modelo proposto de síntese das teorias da ecologia das organizações de Aldrich (1979) e Hannan e Freeman (1977, 2003)

Roberts (2004) considera importante para a busca de alta performance em negócios a existência de um ajuste entre três elementos: a estratégia da firma, seu desenho organizacional e o ambiente em que opera. Para este autor, a atratividade de uma estratégia é definida em termos de sua funcionalidade no ambiente em que está operando, conjuntamente com a estrutura da organização que está tentando implementá-la. A chave estaria em descobrir e estabelecer um ajuste entre os elementos ambiente-estratégia-estrutura e na manutenção desse ajuste através do tempo em face das mudanças.

Segundo esta forma de pensar, haveria um funcionamento quase sincronizado destes elementos, sendo a mudança ambiental a centelha que promoveria a ignição destes ajustes quase automáticos que se fazem necessários devido à deteriorização dos ajustes anteriores com as mudanças. Porém, como o autor ressalta, a estratégia pode ser mudada de forma relativamente rápida, “podendo ser desenvolvida e anunciada em um curto prazo” (ROBERTS, p. 23), enquanto as organizações mostram uma grande inércia em dois sentidos principais, que são: a) o fato de as organizações de sucesso tenderem a persistir, pois elas moldam as oportunidades para escolhas estratégicas futuras e para responder às mudanças ambientais; e b) estruturas organizacionais não podem ser mudadas tão rapidamente quanto as estratégias (opinião compartilhada pelos ecologistas organizacionais).

Roberts (2004) entende que enquanto a mudança da arquitetura formal não representa dificuldades, as tentativas de mudança do conjunto de pessoas, suas redes internas de relacionamento e a redefinição de suas crenças fundamentais que compartilham e induzem normas comportamentais, mostram-se problemáticas, vindo, por consequência, a dificultar a implementação estratégica em tempo hábil, afetando as escolhas estratégicas que serão melhores em um dado contexto. Então, a questão da mudança do comportamento dos indivíduos na organização é um problema central para a consecução do objetivo estratégico organizacional.

Sobre o assunto Simon (1965, p. 114) ressalta que a modificação de um objetivo organizacional representa uma concessão dos interesses dos diversos grupos chamados de “potenciais participantes”, “para assegurar sua cooperação conjunta onde cada grupo individualmente seja incapaz de atingir seus objetivos sem ajuda dos outros grupos”.

Quando há uma mudança ambiental, pode-se considerar o novo ambiente como dado e persistente. E ao se desenvolver uma estratégia de ajuste uma empresa irá fazer uso das novas oportunidades e ameaças deste ambiente diferente (ROBERTS, 2004), posicionando-se para tirar vantagens de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as suas ameaças (WRIGHT *et al.*, 2000). Será, então, desenhada uma nova estrutura para a implementação dessa estratégia desenvolvida, linha de pensamento seguida pela abordagem clássica (ou tradicional) da estratégia e da teoria organizacional.

Havendo nova mudança ambiental haverá, todavia, que se ajustar novamente estratégia e estrutura a este novo ambiente. Entretanto, haverá um período de desalinhamento, pois a organização não se alterará tão rapidamente assim em sua estrutura e em suas operações, mesmo porque a nova estrutura a ser desenhada não será tão óbvia, havendo, por conseguinte, um período de experimentação (ROBERTS, 2004, ps.23-24). Ao se acelerar as taxas de mudanças ambientais, o ajuste ambiente-estratégia-organização (estrutura) pode se tornar inviável, e um processo contínuo de adaptação se torna quase impossível, pois enquanto a estratégia e a estrutura estão sendo desenvolvidas e ajustadas o ambiente pode estar mudando a uma velocidade superior.

Na situação descrita, característica dos ambientes turbulentos e de rápida mudança, pode-se vir a adentrar para a fase de alta velocidade de ciclo da Figura 6; ou seja, as organizações não irão atuar estrategicamente no modelo clássico de formulação-implementação, com as decisões estratégicas sendo feitas nos níveis mais altos da hierarquia funcional. O(s) ambiente(s) e a luta por recursos tornam-se os responsáveis pela sobrevivência seletiva das organizações.

Para Roberts (2004), nos ambientes turbulentos muitas das especificidades das estratégias das firmas emergem de uma ampla gama de tomadas de decisões ocorrendo em vários níveis da organização. Restaria aos administradores de topo a formulação de uma larga direção estratégica (*broad strategic direction*), ou intenção estratégica, que orientaria e ajustaria (principalmente) as estratégias continuamente emergentes e alguns dos elementos formais mais maleáveis da estrutura organizacional, alterando-os para se manterem ajustados às transformações em tecnologias e mercados, por exemplo, ao longo do tempo.

Então, nos momentos em que os ambientes se apresentem turbulentos e imprevisíveis a intenção estratégica deverá ser larga e adaptável o suficiente para guiar as tomadas de decisões que vão a cada momento compondo uma estratégia circunstancial, estabelecendo um contexto em que as estratégias circunstanciais vão emergir e a estrutura se adaptará em seus elementos mais maleáveis. Assim se comporá o ajuste, não total, mas parcial, dos três elementos ambiente – estratégia - estrutura (ROBERTS, 2004).

Enquanto os ecologistas organizacionais, especialmente Aldrich (1979) e Hannan e Freeman (1977, 2003), não consideram as organizações que estejam atuando em ambientes turbulentos capazes de adaptar ou desenvolver novas estratégias que venham a acompanhar as rápidas mudanças ambientais, o conceito de intenção estratégica (ROBERTS, 2004) permite que as estratégias se adaptem à idéia de múltiplas tomadas de decisões estratégicas que a cada momento vem compondo a estratégia emergente ou circunstancial da organização. Este conceito de circunstancialidade da estratégia pode ser observado nos dizeres de Whittington (2000, p. 23):

Em um ambiente competitivo, as estratégias elaboradas podem apenas levar a uma vantagem temporária: os concorrentes rapidamente imitarão e desgastarão qualquer benefício obtido a princípio.

Levinthal (In: BAUM *et al.*, 1994) acredita que as épocas de mudança são momentos de oportunidades de troca de posições competitivas incrementadas quando novas fontes de vantagens competitivas e novas oportunidades de estabelecimento de posições competitivas emergem. Para este autor, a inércia das organizações está em suas atividades centrais, mas não em suas atividades periféricas, que podem se adaptar rapidamente.

Levinthal (In: BAUM, Joel; SINGH, Jitendra, 1994, p. 168) também salienta que a inabilidade de uma empresa estabelecida em dar respostas às mudanças de seu ambiente não reflete necessariamente uma falta de condição adaptativa mas que isto pode ser interpretado como o resultado de uma adaptação muito bem feita aos ambientes anteriores. O autor denota o fato de que, ao haver uma descontinuidade ambiental, as empresas que sobrevivem a ela podem ser as que possuem capacidades distintas que ainda são de valor na nova época de competição, porque “as forças seletivas que confrontam a firma não são somente o resultado de eficiência econômica” (idem).

Salienta-se aqui o conceito de estoque de capital organizacional, que, para Levinthal (In: BAUM, Joel; SINGH, Jitendra, 1994, p. 170), é composto de todas as variáveis financeiras e não-financeiras que influenciam a viabilidade da firma, por exemplo, estoques de consumidores, empregados, comunicação de marketing e capital de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Levinthal acredita ser o estoque de capital que, no fim das contas, irá guiar o modelo organizacional sobrevivente.

Vê-se que na concepção de Levinthal a sobrevivência a uma mudança ambiental pode também existir sem o contexto adaptativo, pois a empresa pode já possuir atributos já valorizados pelo processo de seleção posterior às mudanças ambientais. Para Roberts, as estratégias podem ser adaptativas às mudanças ambientais por meio dos processos de decisão estratégica que vão compondo estratégias emergentes.

Concluimos aqui que existem visões mais ou menos flexíveis quanto à sobrevivência das empresas após mudanças ambientais e que elas vão desde a incapacidade quase total de adaptação, na visão de Hannan e Freeman (1977, 1993), até a possibilidade de sobrevivência dependente dos atributos e estratégias que tenha desenvolvido na vigência de características ambientais anteriores, segundo Levinthal (In: BAUM, Joel; SINGH, Jitendra, 1994).

Voltando aos quadrantes estratégicos de Whittington (2000), vimos que os processos do contexto evolucionário da estratégia são considerados como emergentes. Então, consideraremos neste trabalho também o conceito de estratégia emergente e circunstancial descrito como passível de ser observado.

Finalmente, descrevendo sobre as idéias e conceitos dos ecologistas organizacionais, ou evolucionistas. Whittington (2000, p. 137) encerra sua descrição dizendo que:

Os evolucionistas estão perfeitamente preparados para aceitar as dificuldades da mudança organizacional, mas sua conclusão é mais brutal. No mercado competitivo de hoje, não há tempo para a procrastinação processual. Use os mercados para impulsionar a mudança e para efetivá-la. Se os gerentes não mudarem, mude os gerentes; se a organização não se adaptar, venda-a e compre outra.

Então, a questão que sempre permanece é a de que o aspecto central da teoria administrativa parece residir na fronteira existente entre os aspectos racionais e os não-

racionais do comportamento social humano. Os aspectos estratégicos em visões mais racionais são tratados pelas abordagens clássicas de estratégia e serão vistos a seguir segundo um enfoque voltado ao varejo farmacêutico.

2.7. Estratégias clássicas no varejo farmacêutico

O comércio em geral não é uma atividade estática; ao contrário, ele vem evoluindo através dos tempos, beneficiando-se das novas tecnologias ou procurando se adaptar ao novo consumidor e suas necessidades em constante mutação. As mudanças e as adaptações constantes geram a necessidade de reavaliações na política das empresas, notadamente em suas estratégias e sua capacidade de lidar com uma concorrência cada vez mais agressiva e globalizada.

À medida que as cidades vão crescendo, as empresas comerciais passam a ter de lidar com inesperados concorrentes. De concorrentes puramente municipais as empresas passam a ter de enfrentar uma ampliação da disputa do mercado local pelo ingresso de empresas comerciais provenientes de outras localidades, interessadas na concorrência por um mercado em expansão.

Expandem-se para o cliente a oferta de produtos e serviços, mas divide-se o mercado para as empresas. Empresas dinâmicas passam a direcionar seus esforços de marketing “não para onde a concorrência já está bem estabelecida, mas para onde se acredita que será o campo de batalha da concorrência no futuro” (KOTLER *et al.*, 1985). Prahalad e Hamel (1975) acreditam que a competitividade está relacionada com a capacidade da empresa de “reinventar seu setor”.

Na visão de estratégia como posicionamento, quando uma empresa reinventa seu setor adaptando conceitos empregados em outros países, como fez a Drogaria Araújo ao trazer o conceito de *drugstore* ao mercado de Belo Horizonte, ela se reposiciona estrategicamente ao tentar ampliar o atendimento às necessidades do cliente e introduz um novo campo de concorrência, migrando de onde ela já estava bem estabelecida (como drogaria e perfumaria). Agindo assim, uma empresa desequilibra um mercado, principalmente quando se trata de um setor tradicional, como o do varejo farmacêutico com posições definidas de cada concorrente.

No caso de uma drogaria, ao expandir sua oferta de diferenciação de produtos, ou seja, ao criar uma estratégia de diferenciação de oferta de produtos, ela passa a introduzir instabilidades no equilíbrio cultural de mercado e no político-jurídico reinante da sociedade em que está inserida (PRAHALAD e HAMEL, 1995).

O equilíbrio cultural diz respeito às formas de comercialização nas quais a comunidade vê um valor perene e que são dignas de credibilidade, ou seja, atingiram níveis de legitimação no mercado em que atuam.

O equilíbrio político-jurídico diz respeito às políticas de comércio legalmente aceitas, às normas de exercício profissional de órgãos de classe e de direitos do consumidor. Desequilibrando o mercado, a empresa tenta reintroduzir e deslocar forças competitivas a seu favor.

Porter (1989, p. 39), em seu conceito de estratégias competitivas, salientou que “uma estratégia competitiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas: ameaça de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes”.

A empresa varejista farmacêutica, ao introduzir o desequilíbrio em seu setor de atuação, tenta criar, primeiramente, um aumento nas barreiras de entrada dificultando a entrada de novos concorrentes pela elevação da exigência de capital imobilizado em estoques mais variados de produtos e leiautes mais diversos de ponto de venda. Ou seja, ela expande seu mix de produtos ofertados e seu espaço físico - operacional.

Ao promover esse desequilíbrio, a empresa intenciona mudar as regras do jogo de um setor comercial até então conservador e tradicionalista, como o do varejo farmacêutico. Ela desloca a ameaça de substitutos ou novos entrantes e a concorrência existente no setor para um novo campo de batalha (drugstore), no qual ela se posiciona, primeiramente, tendo escolhido suas melhores posições.

Nesta nova situação, os novos entrantes parecem ter duas escolhas: agir tradicionalmente no antigo campo de batalha ou ir competir no novo, sob novas regras, ainda indeterminadas e desconhecidas. Ao criar esse novo cenário de disputa, a empresa

diminui o poder de barganha dos fornecedores, pois seu faturamento e mix de produto passam a ser menos dependentes do alto poder de pressão, negociação e imposição de políticas próprias de comercialização da indústria farmacêutica e do oligopólio das distribuidoras. Vender remédio ou atender à necessidade de cura do cliente deixam de ser a finalidade de sua atividade. Agora, ela é uma prestadora de serviço, uma drugstore, uma empresa que vende conveniência, isto é, atende às múltiplas necessidades dos clientes.

A vantagem competitiva é buscada fugindo-se do lugar comum, procurando reinventar o setor, mesmo que essa reinvenção seja a aplicação de formas e maneiras já consagradas em mercados de outros países, mas ainda inovadoras em termos de mercado brasileiro, pois "não há vantagem competitiva a adquirir usando-se as mesmas técnicas que todos usam" (WHITTINGTON, 2002).

A empresa varejista farmacêutica muda seu posicionamento estratégico de comercializadora de produtos farmacêuticos e de perfumaria para prestadora de serviços de conveniência como uma forma de conquistar e manter a liderança desse segmento. Para esse objetivo, ela usa táticas de implemento de diferentes canais de distribuição (lojas tradicionais, lojas com estacionamento próprio, pontos de venda em postos de gasolina e shopping centers, lojas "drive thru"), táticas de ataque frontal a concorrentes, saturação de mercado com a ocupação de pontos em acessos privilegiados aos bairros mais populosos e importantes, ostensiva e intensiva campanha de mídia divulgando políticas de preço baixo e descontos, e fixação do nome (marca comercial).

Todas essas táticas das estratégias utilizadas foram implementadas sob a mudança de conceito de drogaria-perfumaria para "drugstore". Isso porque "a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes" (PORTER, 1986, p. 61). As empresas estabelecidas no setor varejista farmacêutico buscam implementar estratégias de crescimento procurando aliar ao reposicionamento no varejo um aumento de escala de comercialização, com isso tentando aumentar substancialmente as barreiras de entrada e seu poder de negociação dentro do canal de distribuição (COUGHLAN *et al.*, 2002). O modelo de cadeia produtiva da indústria farmacêutica, baseado em modelo genérico de canais de marketing de Coughlan *et al.* (2002), está representado na Figura 7.

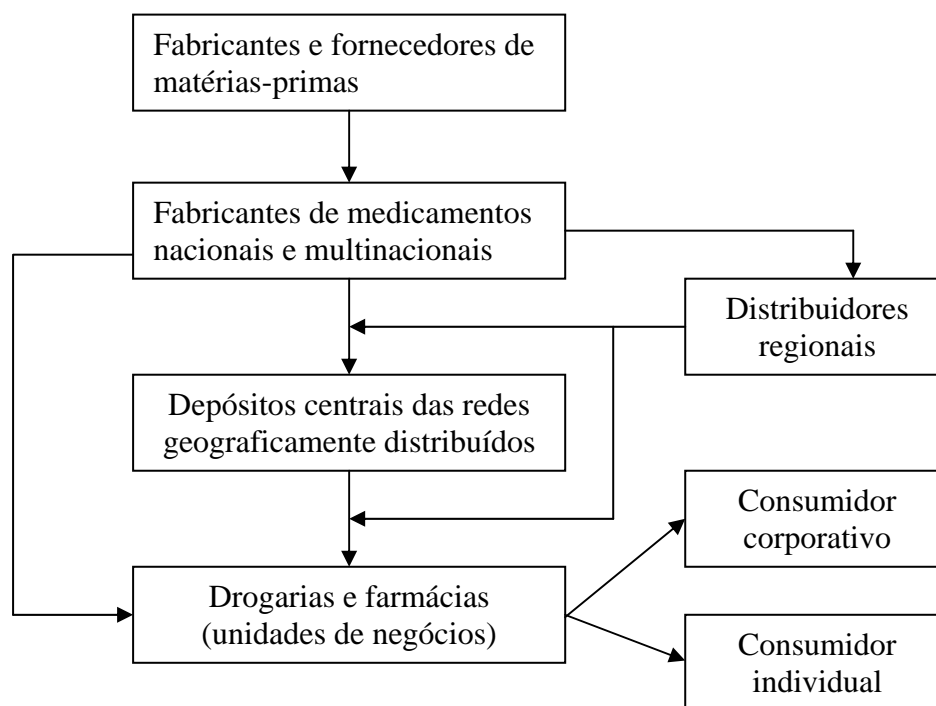


Fig. 7 – Cadeia produtiva da indústria farmacêutica (fonte: Coughlan *et al.*, 2002)

Wright *et al.* (1998) descrevem três tipos estratégias de nível empresarial: de crescimento, de estabilidade e de redução. Espera-se que a estratégia de crescimento resulte em aumento das vendas ou da participação de mercado.

A grande mudança no varejo farmacêutico de Belo Horizonte deu-se, também, na opção pela estratégia de crescimento em suas modalidades de crescimento interno horizontal e integração horizontal. Segundo Wright *et al.* (1998, p. 133), o crescimento interno horizontal se dá pela criação de empresas operando negócios relacionados. Já a integração horizontal é a expansão pela aquisição de outras empresas na mesma linha de negócios.

No varejo, o crescimento horizontal pode ser entendido como a criação de filiais e a integração horizontal como a compra de unidades (pontos comerciais) de outras empresas do mesmo ramo. Porém, ambas as modalidades de crescimento irão proporcionar uma economia de escala à empresa e para Chandler (1998 p. 307-308), as empresas: "tornaram-se multifuncionais, multirregionais e multiprodutoras porque a

incorporação de novas unidades permitia-lhes manter uma taxa de retorno do investimento em longo prazo reduzindo os custos globais de produção e distribuição" e "a redução de custos e o uso eficiente dos recursos resultaram, segundo o mesmo raciocínio, da exploração de economias de escala na produção e distribuição, e de economias de produção e distribuição conjuntas".

Ainda de acordo com Chandler (2004, p.15), as empresas industriais modernas apresentam, dentre outras, as seguintes razões para seu crescimento via estabelecimento de novas unidades de negócios: ofertar produtos que venham a satisfazer a demanda; manter de uma taxa de retorno de longo prazo do investimento pela redução de custos de produção e distribuição; transferir habilidades e competências para mercados mais lucrativos quando retornos forem reduzidos pela competição; promover mudança tecnológica ou alterações na demanda; assegurar acessos a mercados, dificultando esses acessos a competidores; e realizar reinvestimentos de lucros retidos e ganho de status pessoal e poder pelos dirigentes das empresas.

Apesar do fato de o varejo não apresentar as funções de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e produção correlatas ao setor industrial, as razões apresentadas por Chandler (2004) para o crescimento da empresa por meio da instalação de novas unidades de negócios também se aplicam a uma empresa varejista que adota a estratégia de crescimento via criação ou compra de unidades de negócios chamadas "filiais". Ofertando produtos que venham ao encontro da demanda em mercados geográficos potencialmente lucrativos e satisfazendo necessidades dos clientes locais por meio de novas filiais e eficiente função de marketing, as redes varejistas dificultam o acesso a esses mercados por suas concorrentes.

Ao aumentarem sua escala de comercialização (distribuição), elas incrementam seu poder de negociação com os fornecedores no aumentar os volumes de compras, o que possibilita condições especiais de preços e descontos, principalmente em sua linha farmacêutica, pelas economias de escala assim conseguidas. Esse alto volume de negociação das redes varejistas do setor farmacêutico com fornecedores ocasiona igualmente uma concentração de seu fornecimento de produtos nos fabricantes que, na indústria farmacêutica, não negociam diretamente com pequenos varejistas, ocasionando a eliminação de diversos intermediários: os distribuidores independentes.

Havendo menos fornecedores no portfólio das empresas, passa a haver um menor número de negociações, o que implica departamentos de compra reduzidos funcionalmente e informatizados de forma a possibilitar em tempo real acesso a estoques e compras digitalmente realizadas, menor número de acordos comerciais com fornecedores e agentes logísticos da cadeia de distribuição.

Ocorre também uma diminuição dos custos de distribuição de produtos ao se localizarem geograficamente junto a seus clientes. Estes fatores levam à diminuição de custos unitários de produtos em relação a seus concorrentes que não possuem essa capacidade de escala de comercialização. Nos dizeres de Chandler (2004 p. 17):

Reduções nos custos e utilização eficiente de recursos tem resultado, a explicação continua, das explorações de economias de escala em produção e distribuição, das economias de produção ou distribuição conjuntas, ou das reduções de custos de transação envolvidas.

Economias de produção conjunta e economias de distribuição conjunta são definidas por Chandler (2004, p.17) como aquelas que são resultantes do uso dos processos de uma unidade operacional avulsa para produzir ou distribuir mais do que um produto. E o autor as nomeia como “economias de escopo”.

Conclui Chandler (2004, p. 18) que “as economias de escala e escopo na unidade de produção ou distribuição permitem uma expansão na produção de mercadorias e serviços o que aumenta proporcionalmente o número de transações comerciais recorrentes”; ou seja, aumenta a escala de comercialização. Economias de escopo na produção são definidas por Loopty e Szaifiro (In: KUPFER e HASENCLEVER, 2002, p. 61) como a produção de mais de um produto em uma mesma planta.

O varejo produz serviços e distribui produtos, e suas economias de escala e escopo são modos pelos quais a estratégia de crescimento se realiza através dos meios utilizados de criação ou compra de novas filiais (unidades de negócios) e pela diversificação de produtos e serviços.

As economias de escala são vistas por Porter (1986) como uma das seis fontes principais de barreiras de entrada, que são: economias de escala; diferenciação do produto; necessidades de capital; custos de mudança (custos com os quais se defrontam os compradores quando mudam de um fornecedor para outro); acesso aos canais de

distribuição; desvantagens de custo independentes de escala (vantagens de custos das empresas estabelecidas impossíveis de serem igualadas pelas potenciais entrantes, independentemente das economias de escala obtidas); e política governamental.

Para Porter, "economias de escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem em custo" [e] "economias de escala podem estar presentes em quase toda função de um negócio, incluindo fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição" (PORTER, 1986, p. 26).

Ainda segundo Porter (1986), a diferenciação de produtos está ligada à construção pelas empresas estabelecidas de uma marca identificada, o que cria uma barreira de entrada ao forçar os entrantes a custos altos na superação dos vínculos da empresa estabelecida com os clientes. Estes custos estão no esforço de longo prazo feito pela empresa estabelecida em publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, e por ela ter entrado primeiro na indústria. O autor diz que esta é " a mais importante barreira de entrada em produtos para bebês, remédios vendidos normalmente sem prescrição médica, cosméticos" (PORTER, 1986, p. 27).

As empresas varejistas de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte optantes de estratégias de crescimento por meio da economia de escala e de economia de escopo (diferenciação) tiveram nelas um fator de criação de barreiras ao desenvolvimento das empresas menores do mercado de Belo Horizonte.

A abertura de novos mercados em bairros estabelecidos e, principalmente, em bairros emergentes, a introdução do uso das novas tecnologias de informação no controle e aquisição de estoques e na comercialização nos pontos de vendas, aliadas às economias de escala, escopo e custos de transação introduzidas proporcionaram o crescimento das grandes redes de drogarias em Belo Horizonte e a definição da atual estrutura para o setor em um processo idêntico ao relatado por Chandler (2004, p.18) ao distinguir o desenvolvimento de novas tecnologias e a abertura de novos mercados, que resultaram nas economias de escala e escopo como os determinantes para o aparecimento da grande empresa industrial multifuncional ou divisional.

Essas estratégias de crescimento são causa e efeito das economias de escala, escopo e custos de transação por meio do incremento da comercialização e da diferenciação de marca e de produtos, sendo um sistema que se auto-reforça: as empresas crescem quanto maiores a escala de comercialização, a diferenciação e a diversificação, e o crescimento propicia aumento nas economias de escala e escopo.

As estratégias de crescimento e posicionamento visam principalmente a aumentar a vantagem competitiva das empresas em sua indústria ou setor. Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p. 3) definem competitividade como “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Também salientam que “a competitividade surge como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado” (idem).

Ainda segundo estes autores, as características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo das empresas referentes ao seu setor / mercado de atuação influenciam os padrões de concorrência vigentes, estando entre essas características as complementaridades tecnológicas e as restrições ou estímulos associados ao fluxo de mercadorias e de serviços, fatores que os autores consideram como alguns entre outros que decorrem de interdependências existentes entre firmas ou setores em concorrência.

Salientam Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p. 7) que “competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor”. Saber quais são as condutas dominantes no setor, a sua estrutura e as interações que entre eles existem e como esses padrões interagem com as estratégias da empresa permitirá que se estabeleça um modelo de análise de um determinado setor. Integrando-se nesse modelo o modelo das cinco forças de Porter permitir-se-á o fechamento de um ciclo dinâmico de análise segundo a abordagem clássica de estratégia.

As economias de escala e de escopo introduzidas no setor varejista farmacêutico como meios de execução das estratégias de crescimento e de diversificação, aliadas às novas tecnologias de informação, de distribuição e de comercialização,

parecem ser relevantes na formação da atual estrutura do setor varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte, que tende a um predomínio de poucas e grandes redes (concentração de mercado) altamente diversificadas na oferta de produtos e serviços.

A empresa redefine seu “motor gerador de lucros” (PRAHALAD e HAMEL, 1995) ao mudar suas crenças, e no comércio farmacêutico de Belo Horizonte, quanto ao tipo de negócio em que as empresas atuam e ao que elas fornecem aos clientes, há um número grande de empresas do setor seguidoras dessa estratégia. Elas prevêm o futuro do setor como prestação de serviço de conveniência, tentando, assim, controlar a evolução desse setor em Belo Horizonte.

Surgiram, porém, reações a essas estratégias de posicionamento e reinvenção do setor, que são implementadas à revelia dos regulamentos e leis que regulam o comércio de produtos farmacêuticos no Brasil, pela Secretaria de Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde e pelo Conselho Federal de Farmácia, como as ações judiciais de iniciativa do Conselho Regional de Farmácia de Minas Gerais contra as empresas que implementam o formato *drugstore*, por exemplo. Também as ações de criação de redes cooperativas de drogarias se apresentam como reações a essas estratégias de posicionamento e reinvenção do setor, por exemplo. Mas estas estratégias, para Mintzberg (2000), requerem ambientes estáveis e previsíveis onde se pode estabelecer visões de longo prazo e saber o estado futuro do ambiente competitivo.

Para autores como Aldrich (1979), Hannan e Freeman (1977, 1999), os ambientes podem ser muito turbulentos e imprevisíveis para que as empresas tenham condições de prevê-lo com um nível de exatidão suficiente para a modelagem de estratégias que levem a empresa a um fim ou a um ponto almejado em um futuro vislumbrado.

Assim, as estratégias dos modelos clássico e evolucionário de Whittington (2002) são adequadas para ambientes distintos: as clássicas para os períodos de ambientes previsíveis e sem grandes mudanças; e as evolucionárias para aqueles cujos ambientes se mostram turbulentos e imprevisíveis.

3. METODOLOGIA

a) Tipo de Pesquisa

A pesquisa realizada compreendeu uma análise qualitativa e descritiva apoiada em um estudo de casos múltiplos, segundo o modelo de Gonçalves, (2004). A natureza qualitativa de uma pesquisa pode ser caracterizada, segundo Richardson *et al.* (1999, p.90), “como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados, em lugar das medidas quantitativas de características de comportamento.” O enfoque da pesquisa é descritivo pelo seu objetivo de conhecer e interpretar a realidade sem que nela se interferisse com intuito de efetuar modificações (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa realizada pretendeu investigar as estratégias empresariais de algumas das principais empresas do comércio varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte, no período de tempo compreendido entre os anos de 1960 e 2005, buscando entender a atuação dessas empresas em relação às características dos ambientes geral e local que as circundam. É de se ressaltar a escassez de estudos na área do varejo que procurem traçar uma evolução histórica das estratégias seguidas pelas empresas, e dos tipos de organizações que vieram a ser predominantes em períodos diversos.

Neste contexto utilizou-se a metodologia de estudo de casos múltiplos pois, de acordo com Yin (2001), o estudo de caso é o mais adequado quando as questões “como”, “por que” e “quando” assumem a forma de questões de pesquisa. Para este autor, o estudo de caso se baseia em várias fontes de evidência, e ele se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados. O trabalho executado analisou as teorias sobre estratégias competitivas e como elas vêm sendo aplicadas através dos anos, pelo setor do comércio varejista de produtos farmacêuticos, e ao relatar sobre os processos estratégicos de uma organização Gonçalves *et al.* (2001, p. 31) salientam que:

[...] será necessário, para se vislumbrar sua visão sobre o ambiente presente e futuro e seu processo de formulação e escolha estratégica, conhecer, pelo menos, alguns aspectos de sua cultura, história, perfil de seus dirigentes [...] e observar esta organização na arena competitiva, em sua busca cotidiana por mercados, negócios, resultados e sobrevivência.

Seguindo-se a concepção de Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), a utilização de casos múltiplos objetivou a ultrapassagem da unicidade e a evidenciação de regularidades ou de constantes entre várias organizações cujas similitudes e distinções são analisadas. Ainda, segundo Miles e Huberman (1996), o estudo de casos múltiplos, na medida em que contrasta os casos similares, reforça a precisão, a estabilidade e a validade da análise, muito embora segundo Gonçalves *et al.* (2003):

[...] as conclusões, relações decorrentes de análise de casos geralmente se ressentem da restrição do poder de generalização imediato. Isso porque o estudo de caso, via de regra, não se apóia nas mesmas características dos estudos amostrais e análises estatísticas.

b) Unidades de análise

O universo da pesquisa foi o de empresas pertencentes ao setor de comércio varejista de medicamentos de Belo Horizonte. A unidade de análise, segundo Yin (2001), se relaciona com as questões iniciais de pesquisa e, conforme a sua escolha para comparação, os dados a serem recolhidos são de tipos diferentes. Para tanto, a unidade de análise foi a de empresas diversas do ramo de comércio varejista de produtos farmacêuticos em Belo Horizonte, já extintas ou em atividade.

Para a escolha das empresas a serem analisadas, e pelo caráter temporal do trabalho, foi realizada uma pesquisa documental prévia nos arquivos da Junta Comercial de Minas Gerais, e em publicações do Conselho de Farmácia do Estado de Minas Gerais, que pudessem mostrar a evolução histórica do setor em termos de abertura, fechamento e atividades de empresas para a identificação daquelas representativas dos diversos períodos em que se dividiu a época estudada. Das empresas selecionadas, procurou-se definir as que fariam parte do estudo pela sua disposição em participar da pesquisa e, no caso das empresas que já haviam encerrado suas atividades, seus antigos proprietários foram também contatados para a sua participação na pesquisa.

Uma amostra assim escolhida é considerada, segundo Mattar (1997), não probabilística intencional e os casos escolhidos pelo pesquisador são julgados típicos da população em que ele está interessado, e os erros na seleção tendem a se contrabalançar.

Optou-se, então, por estudar a Drogaria Santa Marta pela longevidade e por ser líder em vendas no mercado corporativo e no sistema de convênios, e vice-líder no número de lojas, a Rede Farma, terceira rede de drogarias de Belo Horizonte em número de lojas e também escolhida por sua experiência associativa, duas pequenas empresas: a Drogaria Universal por sua longevidade e a Droga Lourdes pelo período ainda curto de existência. Também foram objetos de análise empresas identificadas como líderes em períodos diversos, a partir de 1960, que já tenham saído do mercado, como a Drogaria Padre Eustáquio, que chegou a ser a segunda rede de drogarias em Belo Horizonte na década de 1960, a Drogamil / Drogasan, que foi líder em vendas através do sistema de convênios na década de 1980 e a Drogaria São Lucas, uma rede de bairro também com atividades já encerradas.

Por fim optou-se, também, por pesquisar órgãos de classe do varejo em geral e do ramo varejista de produtos farmacêuticos: o Conselho de Farmácia do Estado de Minas Gerais, o Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos de Minas Gerais e a União dos Varejistas de Minas Gerais.

c) Unidades de Observação:

A unidade de observação se refere às pessoas que foram selecionadas para fornecer os dados necessários. Em uma pesquisa qualitativa, Thiollent (1987) ressalta que somente um número reduzido de pessoas é interrogado e que o pesquisador tenta aprender sobre um sistema utilizando as particularidades das experiências dos indivíduos, enquanto reveladores da cultura tal como é vivida.

No presente trabalho, a unidade de observação compreendeu os diretores que participaram, ou que participam, da gestão e das decisões estratégicas das empresas acima relacionadas, todas localizadas em Belo Horizonte, como seus proprietários ou como sócio-diretores, além de dirigentes classistas do setor ou de órgão fiscalizador e regulador. Sua caracterização é a seguinte:

- a) Carlos Wagner – presidente da Rede Farma e proprietário de duas drogarias participantes da rede.
- b) Dearson Campelo Vilela Jr. – farmacêutico proprietário da Droga Lourdes.

- c) Frederico Quintão – farmacêutico, sócio-proprietário da Drogeria Santa Marta, conselheiro do Conselho de Farmácia do Estado de Minas Gerais nas décadas de 1970 / 1980, diretor do Sindicato Varejista de Produtos Farmacêuticos de Minas Gerais.
- d) Geraldo Mata – proprietário do Laboratório USMED, sócio-proprietário da Drogeria Padre Eustáquio na década de 1960.
- e) José Holanda de Freitas – farmacêutico, diretor do Laboratório Moura Brasil na década de 1950, sócio-proprietário da distribuidora de medicamentos Holanda & Cia. na década de 1960 e da rede de drogerias Drogamil / Drogasan de 1970 a 2000 em Belo Horizonte, presidente do Conselho de Farmácia do Estado de Minas Gerais em 1969 / 1971, vice-presidente do Conselho Federal de Farmácia na década de 1970, diretor da Associação Comercial de Minas desde a década de 1970 e da União dos Varejistas de Minas Gerais a partir de 1980.
- f) Lauro Melo – farmacêutico, presidente reeleito em 2005 do Conselho de Farmácia do Estado de Minas Gerais, professor titular da Escola de Farmácia da Universidade Federal de Minas Gerais.
- g) Lázaro Luis – presidente do Sindicato Varejista de Produtos Farmacêuticos de Minas Gerais, proprietário da Drogeria São Lucas nas décadas de 1980 e 1990 e atualmente sócio-proprietário de uma unidade da Drogazap em Belo Horizonte.
- h) Lázaro Pontes – advogado, presidente em terceiro mandato (não consecutivo) da União Varejista de Minas Gerais, diretor da Associação Comercial de Minas Gerais, sócio-proprietário da Drogeria Primus nas décadas de 1980 e 1990 e comerciante de gêneros alimentícios na década de 1980.
- i) Spencer Procópio de Alvarenga Monteiro – farmacêutico, conselheiro do Conselho de Farmácia do Estado de Minas Gerais nas décadas de 1960 e 1970, proprietário da Drogeria Universal desde a década de 1940.

Por serem proprietários e /ou dirigentes de empresas e órgãos de classe representativos, a escolha dessas unidades de observação obedeceu aos requisitos mínimos que, segundo Triviños, são importantes para uma pesquisa qualitativa: envolvimento no fenômeno, disponibilidade de tempo para a pesquisa, conhecimento geral e detalhado de todas as questões envolvidas na questão de pesquisa e capacidade para exprimir a essência e os detalhes para a compreensão do fenômeno.

d) Coleta de Dados:

O trabalho desenvolvido utilizou informações primárias e secundárias, pois, para Yin (2001), a utilização de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador se dedique a uma ampla variedade e diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes.

Os dados secundários foram levantados em bancos de dados econômicos e populacionais disponíveis na internet como o do IBGE (www.ibge.gov.br) e do IPEA (www.ipeadata.gov.br); pela análise das leis, normas e regulamentos que regem as atividades pesquisadas em sites da ANVISA (www.anvisa.gov.br) e do Conselho de Farmácia do Estado de Minas Gerais (www.crfmg.org.br); em relatórios de análise setorial da Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico (Abrafarma); e lastreada em base bibliográfica para suporte teórico do estudo. Estes dados secundários deram suporte para a caracterização do setor varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte, e a descrição das empresas e dos períodos analisados.

Entrevistas abertas com diretores e proprietários (unidades de observação) responsáveis pelo estabelecimento das estratégias foram utilizadas para a identificação daquelas usadas por empresas de comércio varejista de produtos farmacêuticos e da evolução histórica do setor. Também foram entrevistados presidentes de entidades de classe (Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos e União Varejista de Minas Gerais) e o presidente do Conselho Regional de Farmácia de Minas Gerais, como o órgão regulador. As entrevistas foram complementadas por observação direta para a captação tanto de aspectos descritivos por exemplo, o ambiente interno, as atividades exercidas e a sua forma, quanto de aspectos analíticos como a coerência do discurso com a realidade diária das organizações.

e) Análise de dados:

Yin (2001) sugere uma estratégia analítica para conduzir a análise de estudo de casos relacionada ao uso das proposições teóricas que levaram ao seu estudo. A análise de dados consiste, para o autor, em examinar, categorizar, ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista as proposições iniciais do estudo.

Realizou-se um tratamento qualitativo dos casos estudados por meio dos dados secundários e das descrições e análises das entrevistas, não sendo utilizados procedimentos estatísticos. Procurou-se buscar a identificação e descrição das estratégias utilizadas pelas organizações, em cada período, assim como identificar o tipo organizacional predominante e como foi sua evolução através do tempo, bem como os novos tipos (variações) que porventura tenham surgido em cada período. Houve a preocupação, igualmente, de se conhecer as influências e as transformações dos macroambientes geral e local e o ambiente do setor, e de saber se as empresas conseguiram adaptar-se às mudanças ambientais para que assim conseguissem ser selecionadas positivamente pelos ambientes, e retidas na população de organizações do comércio varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte.

4. PREMISSAS, SUPOSIÇÕES E CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

O presente trabalho focalizou um período compreendido entre os anos de 1960 a 2005. O ano de 1960 foi escolhido como marco inicial da pesquisa por ter sido o ano de fundação do Conselho Regional de Farmácia de Minas Gerais. O modelo adotado baseia-se no de Greiner (1998), com fases de evolução e outras de revolução. Foi dividido, temporalmente, em três períodos, que orientaram a metodologia de pesquisa.

No modelo de Greiner (1998), cada período evolutivo é caracterizado por práticas administrativas dominantes, que participam ativamente no crescimento da organização e cada período revolucionário é caracterizado pelo problema gerencial que deve ser resolvido para que o crescimento continue. Cada fase é nomeada e relacionada com o tempo e o crescimento organizacional.

O modelo que é adotado fixa-se nas fases de evolução e de revolução pelas quais passou todo o setor varejista de Belo Horizonte da indústria farmacêutica. Assim, consideram-se os períodos revolucionários como aqueles que marcaram profundas transformações setoriais, devido às mudanças e turbulências de diversos ambientes externos. Os períodos evolutivos são aqueles em que os ambientes, depois de terem passado por mudanças no período revolucionário anterior, apresentaram uma acomodação e as transformações ocasionadas são assimiladas pelas empresas em um processo de adaptação.

Então, o tempo analisado de 1960 a 2005 foi dividido em cinco períodos, de acordo com os contextos políticos, econômicos e sociais do Brasil (o macroambiente geral) e seus reflexos no macroambiente local da cidade de Belo Horizonte.

Foram adotadas as seguintes premissas para a construção do modelo de análise e orientação da metodologia de pesquisa adotada:

- 1) Os contextos relacionados são particulares em cada um dos cinco períodos e correspondem às fases evolutivas e revolucionárias do modelo de Greiner (1998), sendo que as fases de revolução são caracterizadas por grandes transformações nos ambientes econômicos, tecnológicos, políticos e sociais dos dois macroambientes geral e local acima descritos.

2) O primeiro período evolutivo do modelo construído começa no ano de 1960 e se estende a março de 1974, fim do governo de Emílio G. Médici, com o advento nesse ano da chamada “crise do petróleo” e o começo do fim do “milagre econômico brasileiro” (CALDEIRA, 1997).

3) O segundo período, o primeiro de revolução do modelo, se estende de março de 1974 a março de 1979, anos em que Ernesto Geisel presidiu o Brasil, sob o impacto da primeira grande crise do petróleo.

4) O terceiro período, evolutivo, vai de março de 1979 a julho de 1994 e coincide com o período inflacionário da economia brasileira, e da redemocratização política do país, estendendo-se até o mês de início do Plano Real no governo de Itamar Franco com a quebra do ciclo inflacionário.

5) O quarto período, considerado como evolucionário, começa no início do Plano Real (julho de 1994), ainda no governo de Itamar Franco, e continua até o fim do primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, em dezembro de 1998. Foram os anos da economia sem as altas taxas de inflação, a implantação definitiva da informática nos pontos de vendas do comércio varejista, com reposição de estoques *on-line* via internet, a crise dos remédios falsificados e a introdução dos medicamentos genéricos.

6) O quinto e último período considerado, evolucionário, começa no segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso (janeiro / 1999) e se alonga até 2005, anos do governo de Luis Inácio Lula da Silva.

Resumindo, temos a seguinte cronologia das fases:

- a) Período 1: 1960 - março / 1974
- b) Período 2: março / 1974 - março / 1979
- c) Período 3: março / 1979 - julho / 1994
- d) Período 4: julho / 1994 - dezembro / 1998
- e) Período 5: janeiro / 1999 - 2005.

As suposições básicas que orientaram o a pesquisa foram:

a) Em cada período acima descrito, as empresas apresentaram estratégias condizentes com os momentos particulares dos macroambientes geral e local, em seus segmentos econômicos, político-legais, regulatórios, sócio-culturais e tecnológicos.

b) As empresas procuraram se adaptar às mudanças e turbulências ambientais de cada fase de revolução.

c) As economias de escala e de escopo, e as novas tecnologias de informação, comercialização e distribuição, se tornaram modos de realização da estratégia predominante de crescimento da empresa varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte, principalmente após o Plano Real e o fim do período de altas taxas de inflação.

d) As empresas buscam estratégias de novos posicionamentos competitivos no setor para expansão de sua participação no mercado e a criação de barreiras de entrada a novos entrantes.

e) As empresas procuram adaptar-se às mudanças nos diversos ambientes específicos (tecnológico, político, econômico, social e legal, de marketing) do ambiente geral no qual estão imersas.

f) Essas estratégias modelaram a atual estrutura do setor, caracterizada por concentração de mercado e capacidade inovativa constante em técnicas de comercialização, em diferenciação de produtos ofertados e em tecnologia de distribuição e de informação e domínio do canal de distribuição.

g) Os macroambientes geral e local e o ambiente específico do setor selecionam as empresas sobreviventes por meio do modelo de variação, adaptação, seleção e retenção da teoria da evolução das organizações de Aldrich (1979) e de Hannan e Freeman (1993).

5. ANÁLISE DE DADOS

5.1. Período 1 - evolucionário (1960 - março / 1974):

A década de 1960 se inicia sob a presidência da República de Juscelino Kubitschek de Oliveira, eleito para o mandato 1956 – 1961. Ele que havia sido prefeito de Belo Horizonte na década de 1940 e governador do estado de Minas Gerais na década seguinte. O Brasil experimenta um processo de desenvolvimento, sobre a base industrial implantada na Era Vargas, centrado em um modelo de substituição de importações produzindo no país não apenas automóveis, geladeiras e televisores, mas máquinas e equipamentos diversos (CALDEIRA *et al.*, 1998).

O governo Juscelino lança seu plano de metas destinado a fazer o país crescer, e que era centrado em seis grandes objetivos econômico-sociais: energia, transportes, alimentação, educação, indústrias de base e a construção da nova capital do país, Brasília.

Segundo Caldeira *et al.*, (1998) o governo Juscelino conseguiu realizar as metas econômicas e a construção de Brasília. A produção de aço cresceu 100%, as indústrias mecânicas, 125%; as elétricas e de comunicações, 380%; as de equipamentos diversos de transporte, 600%; a produção industrial cresceu 100% como um todo; a taxa de crescimento real do PIB foi de 7% ao ano; e a renda *percapita* aumentou 4% ao ano. Esses índices de desempenho econômico mais a construção de Brasília propiciam um clima de otimismo à nação, que se reflete nos diversos aspectos culturais, principalmente na música, literatura, esportes e arquitetura.

Em Minas Gerais, novas estradas ligando Belo Horizonte a São Paulo, Rio de Janeiro e Triângulo Mineiro são construídas; as hidrelétricas de Furnas e Três Marias fornecem a energia necessária para a industrialização do estado, que se desenvolve com a indústria siderúrgica em Belo Horizonte, Ipatinga e Coronel Fabriciano e com a indústria têxtil na região de Juiz de Fora.

Nos governos republicanos imediatamente posteriores ao de Juscelino agrava-se a crise política do país, que se remetia ao governo Vargas, desde os meados da década de 1950. Jânio Quadros que tomava posse como presidente eleito em 1961, renuncia no mês de agosto. Seu sucessor, João Goulart, estabelece o monopólio estatal da importação do

petróleo e seus derivados, assinando decretos que encampavam as refinarias de petróleo, iniciam a reforma agrária e regulamentam as remessas de lucros ao exterior.

A crise política se agrava no governo de João Goulart com a quebra da ordem institucional. As forças armadas tomam o poder sob o predomínio do exército nacional (SOUTO MAIOR, 1968; CALDEIRA *et al.*, 1998). Dá-se início á série de governos militares, com os presidentes generais: Castelo Branco (1964 - 1967), Costa e Silva (1967 - 1969), Emílio G. Médici (1969 - 1974). Esta primeira fase termina sob a presidência de Ernesto Geisel (1974 – 1979).

Nestes anos de 1960 a 1973, na área econômica, segundo Ritchers (1994), há um aumento da inflação, que chega a atingir 19,8% ao ano em 1970. São anos de forte disciplina fiscal e investimentos de vulto em infra-estrutura de comunicações, transporte e energia. Em 1973, ocorre uma inesperada crise do petróleo, com o aumento dos seus preços pela Organização dos Países Produtores de Petróleo (OPEP). Verifica-se um aumento da dívida externa, que sobe a US\$ 54 bilhões. O PIB apresenta oscilações de - 8,6% em 1961 e -0,6% em 1963, até os resultados altamente positivos de 9,8% em 1968, 9,5% em 1969 e 14% em 1973, ainda não refletindo os efeitos da crise do petróleo.

Na área política, o país passa da democracia à ditadura militar, que usava instrumentos de exceção para o controle político e social. Repressão dos meios de comunicação e da produção intelectual, pela censura oficial, e das manifestações contrárias ao regime de forma violenta; indicação de governadores e prefeitos diretamente pelos presidentes militares; e uso dos chamados “atos institucionais” para se legislar são alguns dos mecanismos usados pelos governos militares do período para a construção do projeto de nação que pretendiam baseado nos princípios de ordem e progresso (CALDEIRA *et al.*, 1998; SOUTO MAIOR, 1968).

Nos aspectos demográficos, ainda de acordo com Richers (1994), a população do Brasil cresce de forma geométrica, mas com decrescentes aumentos percentuais e com um intenso fluxo migratório do campo para as cidades. O país, paulatinamente, perde suas características de uma população agrária, transformando-se em uma população predominantemente urbana.

Nas questões relativas ao comércio varejista de produtos farmacêuticos, a década de 1960 refletiu um período de otimismo nos negócios, o que traduzia o espírito desenvolvimentista da Era Juscelino e dos governos militares, segundo José Holanda, na época proprietário da Holanda & Cia., empresa distribuidora de medicamentos, e da Drogamil, a partir de 1970, Geraldo Mata, proprietário da Drogaria Padre Eustáquio de 1962 até 1970, e Spencer Alvarenga Monteiro, proprietário da Drogaria Universal desde a década de 1940. Apesar de uma inflação persistente, mas em níveis toleráveis, o crescimento das atividades econômicas era notável, o que pode ser comprovado pelos altos índices do PIB neste período, determinando o que se chamou de “milagre econômico brasileiro”.

Ainda segundo esses três comerciantes, havia no meio empresarial de Belo Horizonte um sentimento de que o espírito da livre iniciativa enfim tinha encontrado seu lugar e que fincara-se a base para um crescimento sustentável e de longo prazo dos empreendimentos. Apesar das transformações e turbulências, preponderantemente políticas, do período, sentia-se um clima de estabilidade dos negócios, sem reviravoltas constantes de políticas econômicas.

Para Geraldo Mata, havia facilidade de financiamento privado das atividades comerciais, graças, principalmente, ao fato de Belo Horizonte ser sede de grandes bancos nacionais. A estabilidade econômica deste período pós-1964 trazia tranquilidade para investimentos e abertura de novos negócios, bem como ampliação dos existentes. Segundo Caldeira *et al.* (1998), a inflação que em 1964 atingiu de 91,9%, devido à turbulência do momento político, caiu no fim do governo Castelo Branco (1964 – 1967), para 24,1% em 1967 e o PIB no mesmo período subiu de 2,9% para 4,8%. Além disso, o governo militar durante os anos de 1965 e 1967:

[...] conseguiu financiamentos externos com prazos longos e juros baixos que reforçaram a tendência de estabilidade. Ao mesmo tempo montou várias linhas de financiamento para negócios privados com prazos maiores. (CALDEIRA *et al.*, 1998, p.322).

Belo Horizonte passou de um marasmo econômico das décadas de 1940 e 1950 para um período de dinamismo industrial e comercial nesta fase, muito embora tal avanço tenha sido representado por uma concentração em atividades metalúrgicas no município vizinho de Contagem, segundo os entrevistados.

Apareceram as primeiras grandes lojas de departamento, como a Inglesa Levy e a Ducal, esta última vinda do então estado da Guanabara, formado pela cidade do Rio de Janeiro, que perdera sua condição de capital federal para Brasília. Os primeiros supermercados, aos poucos, substituíam os pequenos armazéns de bairro, os bancos comerciais se espalhavam pelo centro da cidade, alguns ostentando imponentes prédios, como o hoje extinto Banco da Lavoura, e algumas regiões em bairros vizinhos ao centro começavam a demonstrar aptidões comerciais, como a Praça Diogo de Vasconcelos, no bairro dos Funcionários, já conhecida na década de 1960 como praça da Savassi, devido à existência de uma famosa panificadora com este nome em uma de suas esquinas.

Segundo José Holanda, o aumento populacional de Belo Horizonte neste período ampliou o mercado de consumo e trouxe novas necessidades para uma população que não apenas crescia, mas que se diversificava, passando de ser constituída, basicamente, por funcionários públicos e suas famílias, para uma proletarização crescente e por empregados do setor de comércio e serviços.

O tradicionalismo de valores e costumes muito conservadores foi aos poucos dando lugar a valores mais adaptados às mudanças que iam acontecendo no mundo, como as ocasionadas pelos diversos movimentos jovens das duas décadas englobadas por esta fase e pelas manifestações estudantis e operárias contra os governos militares, que ocorriam com frequência até o ano de 1968, quando a repressão política recrudesciu.

Essas mudanças iam lentamente provocando necessidades de adaptações no comércio farmacêutico de Belo Horizonte. José Holanda e Spencer Monteiro ressaltam a criação do Conselho de Farmácia de Minas Gerais como um marco para as atividades comerciais farmacêuticas da capital. Este órgão foi o primeiro agente oficial regulamentador e disciplinador do setor farmacêutico em Belo Horizonte, apesar de haver entre os varejistas do setor uma consciência de que o varejo de medicamentos não poderia ser tratado da mesma forma que os outros setores do comércio, pela necessidade de haver mais preocupações éticas por seus empresários.

Para estes entrevistados, uma drogaria ou farmácia era vista como mais um agente de saúde pública para onde as pessoas que não tinham acesso a médicos e hospitais iam à procura de tratamento. Havia várias farmácias e drogas em que

farmacêuticos, práticos de farmácia ou, mesmo, profissionais leigos, mas com experiência acumulada no contato com vários tipos de endemias, conseguiam diagnosticar doenças mais simples, principalmente aquelas derivadas de más condições sanitárias, como viroses, doenças de pele, respiratórias, venéreas, e até doenças viróticas mais endêmicas.

Para José Holanda, a precariedade do sistema pública de saúde era minimizada por esta maneira de atuar do varejo, que, se não era legal do ponto de vista regulamentador das práticas farmacêuticas, era a única opção disponível de tratamento para uma grande parcela da população mais carente. Aliado a isso havia a precariedade também dos transportes públicos, o que fazia as farmácias de bairro serem as opções mais convenientes para as emergências de saúde. Mas esta prática se tornou, para José Holanda, viciosa, pois tornou hábito a prática da automedicação pela maioria da população e da “empurroterapia” pelos comerciantes e balconistas do varejo de medicamentos de Belo Horizonte.

Spencer Monteiro salienta que o início desta fase marcou a mudança final das características de produto vendido pelo varejo: a mudança do produto manipulado segundo receitas médicas e vendido em farmácias para a venda de produtos industrializados por drogarias. Segundo este entrevistado, os produtos industrializados eram bem mais baratos, pela sua produção em escala, podendo ser prontamente disponibilizados ao cliente, e dispendo de um apoio publicitário por meio do rádio e, mais tarde, pela televisão, que se transformou no maior veículo de comunicação em todo o país.

O produto manipulado apresentava as desvantagens de ser feito com matéria-prima importada e cara, de não poder ser entregue no ato da compra ao cliente e de ter preço mais elevado, também por esta característica de produção artesanal. Essa mudança representou a decadência das farmácias e o início do apogeu das drogarias, como também a necessidade de implantação de novas práticas de compra, novos sistemas de controle de estoques e técnicas comerciais mais adequadas ao novo tipo de produto e de novo tipo de lojas de comércio farmacêutico.

Para Spencer Monteiro e José Holanda, o início dos anos de 1960 representou o começo do uso de campanhas intensivas pelo rádio, pela incipiente televisão (a TV Itacolomi) e shows em praça pública com artistas populares para a divulgação maciça de produtos farmacêuticos de venda liberada. Estas ações eram complementadas com o uso de equipes de propagandistas de laboratórios, representantes comerciais e distribuidores treinados para a divulgação e prestação de informações técnicas, sobre os produtos, à classe médica e aos varejistas do setor farmacêutico, prática que ainda se mantém inalterada nos dias atuais.

Os três entrevistados salientaram a existência de poucas farmácias e drogarias nos primeiros anos da década de 1960 em comparação com o seu final, sendo as maiores, pela ordem, a Drogaria Araújo, já tradicional na época, com algumas décadas de existência; a Drogaria São Félix; e a Drogaria Brasil. Todas se localizavam no centro da capital mineira, região da cidade concentradora das atividades comerciais e de serviços.

Nos principais bairros da cidade, principalmente Anchieta, Barro Preto, Barroca, Caiçara, Calafate, Carmo, Floresta, Funcionários, Horto, Lagoinha, Lourdes, Nova Suíça, Padre Eustáquio, Prado, Pampulha, Renascença, Salgado Filho, São Lucas, Santa Efigênia, Santo Agostinho, Serra e Sion, havia uma farmácia ou drogaria que dominava o comércio farmacêutico local e se identificava com o bairro. Normalmente, seu proprietário residia nas imediações da loja e era conhecido por seus vizinhos de bairro. O próprio entrevistado Spencer Monteiro salientou a sua identificação com o bairro da Floresta.

O entrevistado José Holanda, que no início da fase 1 possuía uma distribuidora de medicamentos chamada Holanda & Cia., relatou que as farmácias e drogarias apresentavam um leiaute padronizado de armários de vidro para a disposição dos produtos com escadas de acesso às prateleiras mais altas. O atendimento era realizado em longos e pesados balcões e a clientela esperava ser atendida assentada em bancos encostados na parede de frente aos balcões, nos moldes dos bancos de igrejas. As lojas eram pouco iluminadas se comparadas com o padrão atual e bem estocadas de produtos ou matérias-primas, no caso das farmácias.

A grande estocagem de produtos se explicava pelo tempo longo que transcorria para a reposição de estoques. Os produtos normalmente não tinham prazos de validade, e quando isso ocorria, eram longos, geralmente de cinco anos ou mais. Para Geraldo Mata, os laboratórios fabricantes atendiam ao varejo de Belo Horizonte por meio de visitas mensais de seus vendedores/propagandistas. Os pedidos eram encaminhados por correio ou telefone para a matriz do fabricante, quase sempre situada nas cidades do Rio de Janeiro ou São Paulo, e eram despachados para os clientes por transporte rodoviário.

Alguns fabricantes dispunham de escritórios em Belo Horizonte com depósitos para estoque emergencial, outros comissionavam representantes comerciais, que não possuíam produtos em estoque, e a maioria dos fabricantes fazia uso de empresas distribuidoras regionais para o atendimento de seus clientes.

De acordo com José Holanda, as distribuidoras compravam os produtos farmacêuticos e correlatos dos fabricantes de acordo com os pedidos do varejo, mantendo um pequeno estoque de controle. Os fabricantes concediam prazos de pagamento de mais de sessenta dias e as distribuidoras vendiam com prazo médio de quarenta e cinco dias aos varejistas. Já os fabricantes que atendiam diretamente ao varejo dificilmente concediam prazos maiores que trinta dias.

O tempo gasto entre a realização do pedido pelos varejistas e o recebimento da mercadoria, segundo os entrevistados, era de mais de vinte dias, quando os depósitos locais não pudessem atender ao pedido, o que era explicado pela precariedade das infra-estruturas de transporte e comunicação, mesmo entre Belo Horizonte e as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro.

Para os entrevistados, estes problemas de infra-estrutura foram relevantes até quase o final da década de 1960. Poucas estradas eram asfaltadas no país. Por exemplo, as capitais do Nordeste só foram interligadas por estradas asfaltadas a partir de 1969. Para se chegar a Salvador por asfalto só havia uma rota: a Rio-Bahia. Minas Gerais só possuía estradas asfaltadas ligando Belo Horizonte ao Triângulo Mineiro, Rio de Janeiro, São Paulo e a algumas cidades do sul do estado.

Os aeroportos eram precários e a frota rodoviária de ônibus e caminhões era envelhecida. Uma correspondência enviada por correio de Belo Horizonte para outra

capital do sul ou Sudeste do Brasil não levava menos de dez dias e as ligações telefônicas interurbanas tinham que ser feitas por intermédio de telefonistas das companhias de telefonia e marcadas com antecedência de horas. As capitais do país tinham problemas de abastecimento de água e transporte público e os serviços de saúde pública eram muito reduzidos.

Esses problemas de infra-estrutura faziam com que a logística de reposição de estoques e vendas, os serviços bancários de crédito e cobrança, e a própria administração das empresas, principalmente as de varejo de medicamentos, pelo seu caráter quase emergencial de atendimento, fossem seriamente comprometidos. Segundo os entrevistados, as empresas varejistas raramente se expandiam devido à dificuldade de administrar várias filiais, pela falta de tecnologia de controle de estoques, de controles financeiros e de infra-estrutura de comunicações e transportes, que eram precárias mesmo no âmbito municipal.

Aliado a isso havia uma visão, segundo Spencer Monteiro, de que: “o olho do dono deveria estar em todos os lugares”. Os proprietários dos estabelecimentos não eram administradores profissionais. Quando possuíam formação superior, era quase sempre em Farmácia e poucos eram comerciantes na realidade, no sentido do negócio voltado totalmente para o lucro. Os varejistas de medicamentos tinham uma visão híbrida de comércio e prestação de serviços de saúde pública, e era comum o proprietário do estabelecimento realizar suas atividades administrativas sobre o balcão de vendas enquanto também atendia um ou outro cliente.

Para José Holanda, mesmo com os problemas acima descritos, as idéias desenvolvimentistas de Juscelino Kubistchek, que ecoaram nos governos militares, e a transformação social em curso no país refletiram no comércio de Belo Horizonte, na década de 1960, nas empresas varejistas de medicamentos. Apesar de uma boa rentabilidade proporcionada pelo negócio, em parte por uma concorrência mais equilibrada e não predatória, por um consumidor pouco exigente e pelo fato de ser um setor que não passava por momentos de grandes sobressaltos, a atividade ainda tinha características herdadas dos anos 1950: pouco investimento em propaganda e nos leiautes das lojas, respeito pela área de influencia de cada concorrente, autocontrole na diversificação do mix de produtos e falta de uma visão focada no cliente.

Para José Holanda e Spencer Monteiro, o agente transformador do marasmo do varejo de medicamentos de Belo Horizonte nessa década foi a Drogaria Padre Eustáquio, de Geraldo Mata. Segundo estes entrevistados e o próprio Geraldo Mata, a Drogaria Padre Eustáquio que iniciara suas atividades em 1962, foi a primeira empresa varejista de medicamentos a investir fortemente em estratégias de marketing. De acordo com seu proprietário, a empresa começou a investir em divulgação na recém-instalada TV Itacolomi, pertencente ao grupo Diários Associados do empreendedor de comunicações Assis Chateaubriand, logo a partir das primeiras lojas, uma situada no centro da cidade e outra no bairro Padre Eustáquio.

Geraldo Mata narrou que ele chegou a ter um pequeno programa nessa televisão, em que divulgava suas lojas e salientava as vendas a crédito que realizava, a partir de uma rudimentar análise de crédito baseada em fichas de cadastro dos clientes. Estas ações impulsionaram as vendas de suas lojas, que cresceram ainda mais com sua posterior ligação com um famoso médium da cidade de Congonhas, José Arigó, que, segundo o entrevistado, proclamava “realizar curas e operações médicas mediúnicas” e que dispunha de uma enorme clientela sendo considerado na época “um fenômeno inexplicado”.

Esse médium agiu para a drogaria Padre Eustáquio como um complementar, encaminhando seus “pacientes” para a compra de medicamentos em troca, segundo o entrevistado, de preços mais baixos e atendimento preferencial a essas pessoas. As vendas da drogaria cresceram oito vezes em volume e faturamento, o que a transformou em uma das cinco maiores em faturamento de produtos farmacêuticos em Belo Horizonte.

O aumento de capital obtido pela empresa devido à expansão do faturamento e da lucratividade proporcionou as condições financeiras para um pequeno crescimento no número de lojas e o investimento em modernização dos seus leiautes externos e internos. Geraldo Mata salientou ter contratado, na época, um arquiteto que projetou, para todas as lojas, um padrão de visual moderno, com uso de iluminação intensiva e que mudava a maneira de servir aos clientes com a introdução de gôndolas de auto-serviço nas grandes áreas de circulação das lojas. Deu-se aí a introdução deste sistema de atendimento, que se transformou em dominante na cidade.

O sistema de auto-atendimento proporcionou a diversificação de produtos pela Drogaria Padre Eustáquio, que passou a investir grandemente em produtos de perfumaria e toucador, setor então dominado pela tradicional Perfumaria Lourdes, produtos de limpeza doméstica, brinquedos, bombonière e artigos de conveniência, como pilhas, lanternas, lápis e canetas e outros, mesmo sofrendo pressões do Conselho de Farmácia, para quem o comércio farmacêutico deveria limitar-se à venda de medicamentos e correlatos, perfumaria e produtos oficinais.

O bom desempenho comercial e financeiro da Drogaria Padre Eustáquio e um acaso da sorte fizeram com que o Banco Mineiro do Oeste, um novo banco comercial que se instalara em Belo Horizonte no ano de 1965, cujo proprietário era visto como empreendedor e muito arrojado, na opinião de Geraldo Mata e José Holanda, se aproximasse da Drogaria Padre Eustáquio.

Segundo o relato feito por Geraldo Mata, durante uma greve de bancários na cidade uma das filiais de sua empresa, que era vizinha de porta da agência deste banco, funcionou como local de guarda temporária dos depósitos dos clientes do banco e como centro de movimentação de suas operações de crédito enquanto durou a greve. Este fato gerou uma ilimitada confiança do proprietário do banco na drogaria e em seu proprietário, que, a partir de então, obteve acesso pleno e sem necessidade de ofertas de garantias a concessões de créditos mercantis.

Com esse acesso a financiamento externo e com facilidades extremas para a liquidação dos empréstimos, de acordo com seu ex-proprietário, a Drogaria Padre Eustáquio expandiu o seu número de lojas, chegando a possuir uma matriz e sete filiais, sendo cinco lojas localizadas no centro da cidade, duas no bairro Padre Eustáquio e uma no bairro São Bento. A rede assim constituída levou a empresa ao segundo lugar, após a líder Drogaria Araújo, em faturamento e em número de lojas entre as empresas varejistas de medicamentos de Belo Horizonte em um curto espaço de tempo para os padrões da época.

Em 1969, o Banco Central realiza uma intervenção no agente bancário financiador da Drogaria Padre Eustáquio e exige liquidação imediata dos empréstimos tomados ao banco sob intervenção, com prazos contratuais vencidos e que eram

informalmente repactuados entre as partes até então. Sem disponibilidade de liquidez imediata para cumprir estas determinações do Banco Central, a Drogaria Padre Eustáquio parte para a venda paulatina de seus ativos, sendo que duas de suas lojas localizadas na região central de Belo Horizonte foram adquiridas por José Holanda de Freitas, em 1970, que se desfaz de sua distribuidora de medicamentos e muda o nome das lojas adquiridas para Drogamil.

A Drogaria Padre Eustáquio se extingue, e seu proprietário, Geraldo Mata, passa a deter o controle acionário de um laboratório de porte médio, localizado na cidade do Rio de Janeiro, transferindo-o posteriormente para a região metropolitana de Belo Horizonte. Este laboratório industrial é ainda de propriedade de Geraldo Mata, funcionando atualmente sob o nome USMED.

O panorama do comércio varejista de Belo Horizonte, segundo José Holanda e Frederico Quintão, sócio-proprietário e farmacêutico da Drogaria Santa Marta, transcorre entre 1969 e 1974 sem maiores transformações, seguindo o modelo estabelecido em fins da década de 1960. As empresas não agiam estrategicamente no sentido de longo prazo; apenas usavam estratégias reativas e de auto-ajustamento a pequenas mudanças que ocorressem na concorrência ou na legislação do comércio de medicamentos, por exemplo, a proibição de vendas de produtos fracionados.

Passou-se a ter crescentes facilidades de atuação e administração comerciais em razão dos grandes investimentos feitos pelos governos militares na infra-estrutura de transportes, comunicações e energia do país, assim como pelo crescimento do mercado consumidor de Belo Horizonte, pelo seu grau de urbanização acelerada, decorrente do movimento migratório do campo para cidade, em curso no país como um todo, e do aumento populacional pelo crescimento da taxa de natalidade (RICHERS, 1994).

Este panorama se mantém até 1973, quando a primeira crise internacional do petróleo, com seu repentino e grande aumento de preço, descontrola a balança de pagamentos do país, que, já endividado interna e externamente pelo financiamento da modernização de sua infra-estrutura, vê a inflação apresentar crescimentos constantes nos anos subseqüentes (CALDEIRA *et al.*, 1998).

Essa crise externa do petróleo acontece quando a Organização dos Países Produtores de Petróleo delibera aumentar em 1973 os preços internacionais em 301%, passando o preço do barril de US\$ 2,9 para US\$ 11,65 (www.brasilecola.com.br, acessado em 01/12/2005). Esta medida traz severa recessão aos Estados Unidos e Europa, com grandes reflexos ao Brasil, devido à sua grande dependência da matriz energética petrolífera nos transportes internos, notadamente rodoviários.

O país apresentava índices econômicos muito bons até esta primeira crise dos preços do petróleo. Segundo Caldeira *et al.*, (1998, p. 329), no governo do general Médici (1969–1974), terceiro presidente do período militar e sucessor de Costa e Silva (1967–1969), a taxa do PIB cresceu de 8,3% em 1970 para 11,3% em 1971, 12,1% em 1972 e 14% em 1973. No período de 1967 a 1973, o setor industrial de bens de consumo duráveis apresentou média de crescimento de 23,6% ao ano, o de bens de capital média de 18,1% e o automobilístico de 20% ao ano. Este desempenho fez este período ser conhecido como a época do “Milagre econômico” brasileiro.

A inflação, como um componente econômico que passa a afetar diretamente e de maneira preponderante as atividades econômicas do país, e o custo crescente dos medicamentos pelo incremento no custo das suas matérias-primas, em grande parte impactadas diretamente pelo preço elevado do petróleo incidente na indústria química, mudam o perfil do comércio varejista de produtos farmacêuticos em Belo Horizonte.

O início dessas profundas transformações faz este setor varejista adentrar no segundo período considerado neste trabalho: um período de revolução do setor.

5.2. Período 2 - um período de revolução (março / 1974 – março / 1979)

O período de elevado desempenho econômico do país chega ao fim com a crise do petróleo. O valor das importações deste produto salta de US\$ 600 milhões para US\$ 2,5 bilhões, pelo fato de o país ter um consumo maior do que sua ainda pequena produção (CALDEIRA *et al.*, 1998). A balança comercial do país muda de um pequeno saldo de US\$ 7 milhões em 1973 para um déficit de US\$ 4,7 bilhões no ano seguinte.

No governo do presidente general Ernesto Geisel (1974 a 1979) ainda persistia um clima de euforia dos anos do “Milagre econômico” (FAUSTO, 2002). O governo

Geisel continuou com a política de seus antecessores de financiamento externo de seus projetos de crescimento, expressos no Plano Nacional de Desenvolvimento, (PND).

Os projetos eram principalmente de programas energéticos, como a construção de Itaipu, na época a maior usina hidrelétrica do mundo, o programa de construção das usinas nucleares em Angra dos Reis e o programa do álcool, destinado a substituir a matriz energética petrolífera pela matriz vegetal da cana de açúcar como fonte de energia para mover a frota de automóveis do país. No Plano Nacional de Desenvolvimento, havia

[...] previsão para se construir tudo o que o país precisava para se tornar uma grande potência: usinas nucleares, empresas petroquímicas, siderúrgicas, mineradoras de cobre, indústria pesada, ferrovias, rodovias, energias alternativas ao petróleo, hidrelétricas, centros de pesquisa. (CALDEIRA *et al.*, 1998, p. 332).

O país passou a financiar o PND com empréstimos contraídos no exterior, elevando a dívida externa de US\$ 17,1 bilhões em 1974 para US\$ 49,9 bilhões em 1979, último ano da presidência de Ernesto Geisel. Houve, então, aumento do desembolso com o pagamento dos juros, pois os empréstimos eram conseguidos a taxas flexíveis, e o período se caracterizou pela elevação da taxa internacional de juros, como resultado da política dos EUA de atrair investimentos de outros países para cobrir o déficit de sua balança externa de pagamentos (FAUSTO, 2002).

O crescimento da economia começava a diminuir sucessivamente. No ano de 1973, o PIB crescia 14,5%, mas passava para 9,5% em 1974, 5,4% em 1975, chegando a 4,8% em 1978 (CALDEIRA *et al.*, 1998; RICHERS, 1994). As dívidas externas e internas cresciam além das expectativas em decorrência do pagamento de juros elevados e do instrumento da correção monetária. A inflação anual média do período foi de 40%, níveis muito superiores aos da década anterior.

O cenário político começava a ficar mais turbulento, com as manifestações de repúdio ao governo militar, traduzidas em grandes passeatas de estudantes e operários participantes do movimento sindical, a vitória da oposição nas eleições da Câmara e do Senado, e a greve operária de 1979 com a participação de mais de 3 milhões de trabalhadores no país, quando os operários lutavam contra a política salarial oficial de apenas um reajuste anual em contraste com a alta persistente da inflação (CALDEIRA *et al.*, 1998).

As mudanças econômicas e sociais do período provocaram mudanças profundas no comércio varejista de medicamentos de Belo Horizonte vislumbrando a entrada de novas empresas no setor, que vieram a ser preponderantes nos subseqüentes vinte anos. Entre essas empresas estavam, segundo dados de registros de empresas colhidos na Junta Comercial de Minas Gerais: a Drogamil (1970) e a Drogaria Silva (1970), que começam a se expandir a partir de 1974, a Drogaria Nacional (1973), a Drogamanga (1974), a Drogamar (1974), a Drogaria Savassi (1977), a Drogaria Primus (1978) e a Drogavossa (1979), entre outras.

A Drogaria Santa Marta, apesar de existir desde 1948, instala sua primeira filial na avenida Augusto de Lima, esquina com rua São Paulo, em 1969 e termina a década de 1970 com quatro lojas (os sócios-proprietários desta drogaria também possuíam desde 1964 uma outra drogaria na avenida Augusto de Lima, a Drogaria Santana, segundo Frederico Quintão).

As drogarias que começaram a existir neste período o fizeram com atuação comercial moldada nos novos tempos econômicos e sociais do país e da cidade. Isso provocou a necessidade de mudanças adaptativas das empresas existentes, que tiveram que conviver com uma nova situação econômica do país: altas taxas de inflação mensais, desvalorização da moeda, necessidade de negociações salariais mais freqüentes que, na verdade, eram feitas entre as entidades sindicais representativas dos patrões e dos empregados, e as novas formas de negociação entre os fabricantes e os varejistas, de acordo com José Holanda e Frederico Quintão, sócio-proprietário da Drogaria Santa Marta.

Também o público consumidor refletia os novos tempos de uma cidade que acrescentava mais de meio milhão de pessoas à sua população entre os censos de 1970 (1.235.030) e 1980 (1.780.239), segundo dados do IBGE (www.sidra.ibge.gov.br, acessado em 13/09/2005), o que refletia a concentração urbana em curso no país. De acordo com Fausto (2002), em 1980 a maioria da população do Brasil passara a ser urbana (51,5%), em contraste com os 16% de habitantes que viviam em cidades em 1940. Em 1980, nove capitais do Brasil passaram a ter mais de um milhão de habitantes, entre elas, em ordem decrescente de tamanho: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Salvador, Fortaleza, Belém e Curitiba.

A população do país, segundo o censo de 1980, era de 118.562.549, contra 51,9 milhões em 1950 (www.ipeadata.gov.br, acesso em 19/12/2005). Era uma população essencialmente jovem, com quase a metade (49,6%) apresentando menos de 20 anos de idade. Segundo Fausto (2002) também houve um crescimento no índice de envelhecimento da população, ou seja, o número de velhos (65 anos e mais), para cada 100 jovens (15 anos e menos), passou de 6,4% em 1960 para 10,5% em 1980, como reflexo da melhoria das condições de vida da população.

A taxa de crescimento da população permaneceu elevada, apesar da queda da taxa de fecundidade, devido às campanhas pelo uso de preservativo e de esterilização das mulheres, por consequência do declínio da taxa de mortalidade. No começo da década de 1980, a taxa anual de crescimento populacional era de 2,3%, superando em quatro vezes a média dos países desenvolvidos (0,6%).

O crescimento econômico e populacional do país, tal como se verificara em Belo Horizonte, trouxe um consumidor mais jovem, menos conservador e mais aberto às mudanças de valores e costumes. Como exemplo dessas mudanças de valores e hábitos, José Holanda cita o incremento no uso de anticoncepcionais e preservativos, e a ocupação paulatina do mercado de trabalho pela mulher e pelos jovens, fenômeno que incrementou a participação destas parcelas da população no consumo de produtos específicos para suas necessidades e desejos. As novas empresas que adentravam o setor tiveram que ser criadas neste novo contexto e as já existentes foram forçadas a adaptar-se a ele.

José Holanda relata que decidiu sair do setor de distribuição e representação por dois fatores principais. Primeiro o fato de a inflação crescente levar sua empresa a ter perdas de rentabilidade no negócio de distribuição, pois os medicamentos sempre tiveram seus preços tabelados tanto na indústria como para o consumidor final pelo governo. Assim, como as vendas para os varejistas eram feitas em um prazo de pagamento maior do que o prazo de pagamento que a sua distribuidora tinha com os fabricantes, a inflação estava corroendo sua lucratividade. Segundo, a necessidade de dar a sua empresa distribuidora, Holanda & Cia., uma escala de compras muito maior para obter condições melhores dos fabricantes, o que só seria possível com seu crescimento. Porém, ele não tinha o capital necessário e nem pretendia se arriscar a financiar o crescimento com empréstimos bancários ou abrir sua empresa para a entrada de sócios. Quando Geraldo

Mata lhe ofereceu duas lojas da Drogaria Padre Eustáquio em ótimas condições de pagamento, ele decidiu passar a atuar no varejo, pois “sentiu que a inflação era ótima para o varejo, que comprava a prazo na tabela antiga e vendia a vista na tabela nova”.

O dono da Drogamil, José Holanda, intuiu a transformação básica pela qual o setor estava passando nessa fase 2 e entrou no setor agindo de forma inovadora. Sua empresa, foi a primeira drogaria de Belo Horizonte a trabalhar incessantemente no mercado corporativo por meio dos convênios de fornecimento aos funcionários de empresas diversas. A atividade de captação e controle de empresas conveniadas era realizada por departamento interno de convênios. Com isso ele conseguia ter escala de vendas que o possibilitavam ter, também, escala de compras, com um número relativamente pequeno de lojas, realizando economias de escala e de escopo.

A rentabilidade das empresas que entenderam o novo modelo e a ele se adaptaram ou que entraram no setor para atuar segundo este modelo era muito grande, assim como as de outras drogas que também assim atuavam, conforme Frederico Quintão, as quais passaram a ter lucro operacional e lucro inflacionário ao trabalhar com grandes estoques, que se valorizavam a cada mudança mensal de tabela de preços. Além disso, repunham seus estoques em compras com prazos de pagamentos de 30 dias, em média, dos fabricantes, realizadas poucos dias antes da “virada de tabela”, e vendiam nos preços da tabela nova.

Para José Holanda, tradicionais drogas em Belo Horizonte deixaram de existir quando esta nova forma de negociar passou a ser a predominante, pois exigia um grande volume de vendas, mas com minuciosos controles de estoques, manualmente realizados, para a orientação do setor de compras, que passou a ser o principal departamento dentro das organizações em uma filosofia de negócios baseada no aproveitamento das novas oportunidades criadas pelo ambiente inflacionário.

Frederico Quintão e Spencer Monteiro salientaram que as drogas existentes em Belo Horizonte neste período tiveram enormes dificuldades para se reposicionarem nas novas formas de leiaute e no sistema de auto-atendimento dos produtos que não eram vendidos sob receita médica. Muitos proprietários se “apegaram ao modelo tradicional ultrapassado e viram seus clientes migrarem para estabelecimentos que mudaram a forma

de atender ao público e que se afastaram do envelhecido leiaute tradicional das farmácias”, segundo Frederico Quintão.

Frederico Quintão ressaltou que a primeira filial de sua empresa, aberta em 1969, e as outras que a Santa Marta abriu até 1975 já atuavam dentro deste novo modelo de funcionamento: aparência externa das lojas e instalações internas com um visual moderno, auto-atendimento e exploração das oportunidades de obtenção de lucros inflacionários.

De acordo com o sócio-proprietário da Drogaria Santa Marta, havia a necessidade de um grande volume de vendas, pelas razões já tratadas anteriormente, porém isto não podia ser feito com a abertura de um grande número de filiais. Não era possível administrar muitas lojas em um tempo em que todas as operações de controle de estoques, de vendas e administrativos eram feitos manualmente e os dados não eram confiáveis, por questões “endêmicas” de qualidade de trabalho dos funcionários, de pouca instrução, ou por simples falta de honestidade no trato com o dinheiro das vendas e com os produtos de pequeno volume físico e alto valor agregado.

Frederico Quintão ressaltou que todas as drogarias com mais de uma loja procuravam manter suas filiais em um curto raio de distância dos escritórios centrais para facilitar o controle administrativo sobre as lojas e a sua comunicação física com o escritório da empresa. Assim, segundo este entrevistado, drogarias como Araújo, Drogamil, Nacional, ABC e Silva, as quatro últimas estabelecidas neste período, procuraram se localizar e crescer o número de lojas preponderantemente dentro da então área nobre de comércio da capital: a sua área central. A Santa Marta procurou dominar a região das imediações da praça Raul Soares, no limite sudoeste da área central de Belo Horizonte. Para isso procurou saturar esta região com várias lojas, com o objetivo de criar barreiras de entrada a novos concorrentes. E todas as empresas procuravam estabelecer suas fronteiras criando estas barreiras de entrada. De certa forma, obtinham sucesso.

Frederico Quintão lembra que sua empresa também partiu para o negócio de convênios farmacêuticos com grandes empresas de Belo Horizonte e região metropolitana para a expansão de seu faturamento, sem os aumentos substanciais nos custos que incorreria na abertura de novas filiais. Para este empresário, o segredo do

sucesso rápido alcançado por sua empresa e a Drogamil de José Holanda se deveu a esta forma de negociação.

Para José Holanda, Frederico Quintão e Spencer Monteiro, foi nesta fase que o Conselho Regional de Farmácia (CRF-6) começou a representar um papel ativo na concessão de licenças de funcionamento às drogarias e farmácias, em convênio com a Secretaria Estadual de Vigilância Sanitária, fiscalizando o exercício profissional dos farmacêuticos nas drogarias e farmácias.

José Holanda, que foi presidente do então chamado Conselho Regional de Farmácia (CRF-6) nos anos iniciais desta fase, relata que sua preocupação principal era não permitir a instalação de drogarias em uma distância mínima de 50 metros entre si, exatamente para não permitir que umas empresas destruíssem outras propositalmente. Frederico Quintão, que também foi conselheiro do CRF-6, ressaltou que esta medida mais o tabelamento de preços de medicamentos e a vigilância exercida pelo Conselho nas drogarias e farmácias permitiram um clima de concorrência centrada na prestação de bons serviços aos clientes, e não no clima de guerra de preços e destruição de empresas, que veio a existir a partir do final da década de 1980.

Segundo Lauro Melo, atual presidente do Conselho de Farmácia do Estado de Minas Gerais, esta ação de fiscalização das atividades das empresas extrapolava as funções deste órgão, mas fazia-se necessária pela estrutura interna implantada no Conselho, com eficientes departamentos Jurídico e de Fiscalização, em contraponto com a precária estrutura da Secretaria Estadual de Vigilância Sanitária, para uma fiscalização adequada do setor farmacêutico estadual da época.

Para Lázaro Pontes, atual presidente da União dos Varejistas de Minas Gerais e proprietário da Drogaria Primus, fundada em 1978, esta época começou a trazer para o setor farmacêutico uma estratégia de atuação baseada, fundamentalmente, em ganhos financeiros centrados em lucros inflacionários, tendo sido esquecidas a partir de então “as milenares buscas de lucros operacionais, pois eles se tornaram, na fase subsequente a esta, completamente irrelevantes no convívio com os lucros inflacionários”. Para este empresário, as drogarias mais passaram a ser especuladoras financeiras do que empresas comerciais.

O período 2 trouxe profundas transformações para o comércio varejista de Belo Horizonte. Das estratégias puramente reativas de auto-ajustamento do período 1 passou-se para uma estratégia de crescimento de faturamento centrada no aumento cuidadoso do número de lojas pelas empresas, na delimitação de território, gerando barreiras locais à entrada via prestação de serviços, e na busca do lucro inflacionário em substituição à busca do lucro operacional como objetivo central da estratégia de crescimento, trazendo a necessidade de adaptação das empresas já existentes a essas mudanças dos ambientes político, demográfico, social e, principalmente, econômico.

As empresas que não fizeram essa adaptação ao novo modelo ou que entraram no setor ainda seguindo os padrões superados foram negativamente selecionadas pelo ambiente de mercado varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte e não sobreviveram, segundo Frederico Quintão e Lázaro Pontes, como as tradicionais Drogaria Brasil e Drogaria São Félix.

Também se vê neste período uma estratégia de marketing, muito disseminada, centrada em novas formas de atendimento ao cliente: o auto-atendimento e a venda para clientes conveniados. Todas as empresas partiram para as modernizações de seu visual interno e externo e de marca, já introduzidas no período 1 pela Drogaria Padre Eustáquio em Belo Horizonte.

5.3. Período 3 - uma fase evolutiva (03 / 1979 a 07 / 1994):

Este período, uma fase evolutiva, representou a consolidação do modelo determinado no período 2, o primeiro período revolucionário. As crescentes taxas de inflação levavam as empresas a atuar em função delas, ou seja, cada vez mais especulando com estoques através do monitoramento constante das alterações mensais de preços determinadas pela política econômica do governo.

Foi um período conturbado da história do país, principalmente em seus aspectos político e econômico. É o período da redemocratização, um processo lento que se faz pela progressiva falência do modelo desenvolvimentista centrado em seu financiamento por meio do capital externo. É o período dos planos econômicos, experiências destinadas a livrar o país da inflação que se tornava incontrolável e que corroía gradativamente salários, capitais e lucros das empresas.

O presidente Geisel foi sucedido pelo general João Batista Figueiredo, que tomou posse em março de 1979. No plano econômico, o novo governo se deparou com novo choque do preço do petróleo, que saltou dos US\$ 12 / barril em 1978 para US\$ 29 / barril no início de 1980. Os principais países importadores de petróleo, como os da Europa, EUA e Japão, resolveram provocar uma recessão em suas economias a partir do aumento da taxa de juros para diminuir o nível de suas atividades econômicas. Por exemplo, a taxa de juros real da Inglaterra variou de 1,66% ao ano em 1978 para 7,39% em 1980 (CALDEIRA *et al.*, 1998).

Esses acontecimentos refletiram-se de forma danosa na economia do Brasil. A importação de petróleo passou de US\$ 4,1 bilhões em 1978 para US\$ 9,5 bilhões em 1982. O aumento das taxas de juros fez com que o desembolso do país com os pagamentos dos juros de sua dívida externa saltasse de US\$ 5,8 bilhões em 1978 para 11,3 bilhões em 1982.

Os índices econômicos começaram, todos, a apresentar desempenhos piores: a inflação passou de 40% em 1978 para 110,2% em 1980; a dívida externa aumentou de US\$ 43 bilhões em 1978 para 70 bilhões em 1982; e o desequilíbrio nas contas do comércio externo apresentava constantes aumentos de déficit, tendo variado de um déficit de US\$1 bilhão em 1978 para US\$ 2,8 bilhões em 1980. Apenas o PIB, refletindo ainda o crescimento econômico do país na década anterior, apresentou um crescimento de 9% em 1980.

Sob pressão dos credores externos, o governo, em fins de 1980, optou por uma política recessiva, cortando os investimentos das empresas estatais e elevando as taxas de juros internos. Houve declínio do investimento privado (FAUSTO, 2002). Em 1981, o país começou a sentir os efeitos da recessão econômica, fenômeno que não se via desde a década de 1930, segundo Caldeira *et al.* (1998), motivada pela tentativa do governo de comprar menos e pedir menos dinheiro emprestado, estratégia que havia financiado os anos de crescimento.

No ano de 1981, o PIB sofreu uma variação negativa de 3,4%. Em 1982, a moratória decretada pelo México fechou definitivamente a porta dos empréstimos externos aos países em desenvolvimento, o que agravou ainda mais a recessão do Brasil e

gerou a grande crise econômica de 1983, pois o crescimento se financiava com esse capital externo. Nos três anos da recessão, 1981–1983, o PIB apresentou declínio médio anual de 1,6% (CALDEIRA *et al.*, 1998; FAUSTO, 2002).

As conseqüências foram graves, e os setores da economia mais atingidos foram “as indústrias de bens de consumo durável e de bens de capital, concentradas nas áreas mais urbanizadas do país, gerando o desemprego” (FAUSTO, 2002, p. 279). Mas estes sacrifícios impostos ao país não fizeram com que houvesse declínio das taxas inflacionárias, que caíram de 110,2 % em 1980 para 95,2% em 1981, porém voltando a subir para 99,7% em 1982, alcançando a marca de 223,8% em 1984. Naqueles anos, a economia se encontrava num quadro que combinava estagnação econômica e inflação.

O país passou a praticar uma política de incentivo às exportações como mecanismo gerador de receitas para tentar equilibrar sua balança de pagamentos. Nos anos de 1982 e 1983, as exportações foram elevadas de US\$ 20,1 bilhões para US\$ 21,9 bilhões e as importações se reduziram de US\$ 19,3 bilhões para US\$ 15,4 bilhões.

Com suas reservas em dólares esgotadas, o país teve de recorrer ao Fundo Monetário Internacional em 1983. Foram firmados acordos de refinanciamento da dívida com os credores com juros altos. Em 1984, o país pagou US\$ 12 bilhões de juros. Mesmo sem receber investimentos, ainda assim viu sua dívida ser aumentada para US\$ 91 bilhões.

O agravamento da inflação, “ainda que diminuísse os prejuízos dos agentes econômicos protegidos pela correção monetária, piorou muito a situação dos que não tinham acesso ao mesmo favor do governo – em sua maior parte os brasileiros mais pobres” (CALDEIRA *et al.*, 1998). No período 1981-1983, a participação na renda nacional dos 50% da população brasileira incluídos na classe mais pobre (considerando uma divisão em classes pobre, média e alta) caiu de 14,2% para 12,2%. Os 30% da população inclusos na classe média viram sua participação diminuir de 24,2% para 23,2% e os mais ricos, as classes média alta e a classe alta tiveram uma participação aumentada de 61,6 % para 64,5% da renda nacional, gerando uma concentração de renda que fez o estrago social de uma situação que já não era boa aumentar ainda mais (CALDEIRA *et al.*, 1998).

No setor político, os anos da presidência de João Batista Figueiredo não foram menos conturbados. Levando adiante um projeto de abertura política gradual, ele encontrou resistências de todos os lados. Alguns partidários da manutenção de uma linha dura política implementaram ações terroristas, tentando culpar os elementos de esquerda que atuavam em semiclandestinidadade, como o episódio da bomba do Rio Centro em 1981, local de convenções do Rio de Janeiro em que se realizava um festival de música. Neste episódio, uma bomba explodiu acidentalmente no colo de um oficial do exército que a transportava em um automóvel, vindo a falecer. Os setores organizados da esquerda, como partidos políticos, sindicatos diversos e associações estudantis, organizavam comícios em favor de eleições diretas imediatas para presidente (FAUSTO, 2002).

O panorama econômico destes anos iniciais da fase 3 foi determinante para a manutenção do modelo de negócios gerado na fase revolucionária anterior a esta. As empresas do comércio varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte continuaram com sua política de especulação com estoques, ganhando os lucros advindos da valorização dos estoques inflados com que trabalhavam. Não havia, segundo o proprietário da Drogaria Primus, Lázaro Pontes, uma visão estratégica orientada, seja para longo prazo, seja para o crescimento das empresas geograficamente, por aumento do número de lojas.

Para os entrevistados Frederico Quintão e Lázaro Pontes, as empresas partiram, como forma de aumentar o faturamento e tirar proveito do excesso de liquidez da economia, para uma estratégia de diversificação do mix de seus produtos. Quase todas as drogarias de Belo Horizonte passaram, de forma progressiva e segundo a capacidade financeira de cada uma, a atuar na forma que depois veio a ser chamada de “loja de conveniência”, vendendo brinquedos, artigos de papelaria, bomboniere, produtos de limpeza doméstica, produtos de perfumaria para uso profissional de salões de beleza, produtos fotográficos, bijuterias, produtos homeopáticos e dietéticos e, em alguns casos, até alimentos enlatados.

Os entrevistados salientaram que essa estratégia de diversificação era motivada também pela característica do consumidor da época inflacionária de se desfazer o mais

rapidamente possível do dinheiro em seu bolso. Tal comportamento devia-se às grandes perdas do poder aquisitivo da moeda dentro de cada mês.

Ao oferecer mais produtos aos seus clientes, as drogarias disputavam com os supermercados a venda desses artigos diversificados também como forma de retaliar a extrema diversificação do mix dos produtos pelos supermercados, que, agressivamente, vinham tomando o mercado de perfumaria das drogarias.

Com a perda da referência comparativa de preços que a inflação ocasionava, quase não havia no varejo de perfumaria e dos artigos acima descritos em Belo Horizonte a disputa por preços, o que facilitava a concorrência das drogarias com o setor supermercadista. A concorrência por preços entre as drogarias na venda de medicamentos inexistia pelo tabelamento destes produtos. Este preço tabelado era seguido por todas as empresas do setor, e elas não praticavam políticas de descontos.

A inflação nos limites em que se encontrava até início do ano de 1984, e o mecanismo da correção monetária que corrigia automaticamente salários, impostos e aluguéis por valores passados, segundo os entrevistados, criavam um ambiente protegido de concorrência, em que todos ganhavam se fossem razoavelmente capazes de entender o mecanismo da economia desta fase, o que fazia com que as empresas dispusessem de grande capital de giro e uma sólida liquidez monetária.

Somente a título de curiosidade, cita-se um fato ocorrido com o entrevistado José Holanda em 1983. Um gerente de um conhecido banco mineiro, já extinto, ofereceu-lhe empréstimos com juros menores do que os pagos pelas aplicações em caderneta de poupança do governo federal, o investimento financeiro com as mais baixas taxas da época. O entrevistado tomou o empréstimo e o investiu no próprio banco na aplicação usual da época, o *overnight*, modalidade de investimento de curtíssimo prazo que servia para não deixar desvalorizar os expressivos saldos em conta que as empresas mantinham na época, tal a quantidade de dinheiro em circulação devido à inflação. A tabela 1 mostra a taxa de inflação no período de 1979 a 1989.

Ano	Taxa de inflação (INPC)
1979	50,10%
1980	99,69%
1981	93,49%
1982	100,32%
1983	177,96%
1984	209,11%
1985	239,02%
1986	59,22%
1987	394,62%
1988	993,29%
1989	1863,56%

Tabela 1: inflação anual do período 1979 – 1989 (fonte: IBGE, em www.ibge.gov.br acesso em 03 / 12 / 2005)

A disponibilidade de liquidez das empresas não era empregada na ampliação física do próprio negócio, em uma estratégia de crescimento horizontal, mas sim em um crescimento vertical diversificado com os empresários investindo em outros negócios não relacionados. Isto se devia, segundo Frederico Quintão e Lázaro Pontes, à extrema complexidade existente em se administrar um negócio de drogaria na época e ao acúmulo de leis e normas a que deviam se sujeitar as empresas com a consequente fiscalização advinda dos vários órgãos que regulavam os aspectos de funcionamento do setor.

Os entrevistados Lázaro Pontes, José Holanda e Spencer Monteiro salientam que suas empresas eram fiscalizadas quinzenalmente por pelo menos algum dos seguintes órgãos: Secretaria Municipal da Saúde e Secretaria de Estado da Saúde, para verificação das posturas exigidas por lei; Conselho de Farmácia, para verificação das normas de

funcionamento; Receitas municipais e estaduais; Departamento de Posturas Municipais; e Ministério do Trabalho para as fiscalizações de praxe. Segundo os entrevistados isto se dava pela visibilidade das farmácias e drogarias e por serem consideradas agentes complementares do serviço público de saúde. Essas fiscalizações, de tão frequentes, requeriam recursos de tempo e pessoal, o que era muito oneroso para essas empresas, geralmente de pequeno porte.

Essas características do negócio de drogaria desestimulavam a sua ampliação, e a taxa de crescimento em faturamento superava a inflação, devido às constantes expansões do mix de produtos e aos aumentos de preços de medicamentos, quase sempre apresentando índices superiores aos da inflação, segundo Lázaro Pontes.

Para todos os entrevistados que atuaram nesta fase, porém, esta foi uma época em que as suas empresas apresentaram excelentes resultados financeiros. Mas, conforme se viu posteriormente, isso foi conseguido à custa de uma negligência do controle dos custos operacionais e de um investimento em modernização física das unidades de venda, o que foi muito prejudicial em longo prazo. Também os aumentos de preços conseguidos pela indústria (os laboratórios fabricantes), superiores às taxas inflacionárias, foram excluindo os consumidores das classes menos favorecidas do mercado consumidor.

Para Lázaro Pontes, somente alguns anos depois do controle da inflação, no Plano Real de 1994, é que se viu como este modelo e as estratégias usadas neste período foram danosas para as empresas, por terem criado uma cultura inercial de negócios que não se sustentou fora dos períodos inflacionários.

Em 15 de janeiro de 1985, um Colégio Eleitoral organizado com a finalidade de eleger sem a participação popular o primeiro presidente civil do país, desde o golpe militar de 1964, proclama Tancredo Neves como presidente e José Sarney como seu vice. Acometido de uma inesperada e grave doença, o presidente eleito não toma posse, vindo a falecer no dia 1 de abril do corrente ano. Quem assumiu a presidência foi o vice-presidente civil eleito indiretamente, José Sarney.

Sarney, no plano político, procedeu à transição democrática, restabelecendo as eleições diretas para a presidência da República, aprovou o voto dos analfabetos, legalizou todos os partidos políticos que atuavam na clandestinidade como o Partido

Comunista e o Partido Comunista do Brasil. Foram marcadas eleições para a Assembléia Nacional Constituinte, em novembro de 1986, e esta assembléia passou a elaborar a nova constituição do país a partir de fevereiro de 1987 (CALDEIRA *et al.*, 1998; FAUSTO, 2002).

No plano econômico, Sarney governou com o problema da dívida externa minimizado em relação ao seu antecessor. Segundo Fausto (2002), no fim de 1984 o Brasil havia acumulado reservas de US\$ 9 bilhões, o que permitia-lhe pagar os juros da dívida. Mas o problema da inflação tornou-se pior, chegando aos níveis de 209,11% em 1984 e 239,02% em 1985.

Em fevereiro de 1986, o governo anuncia um plano de choque, o Plano Cruzado, para acabar com a indexação da economia, quebrar o ciclo de inflação inercial e substituir o cruzeiro por uma nova moeda forte – o cruzado – na proporção de 1000 por 1. Foi abolida a correção monetária, os preços e a taxa de câmbio foram congelados por tempo indeterminado e os aluguéis por um ano. O salário mínimo foi ajustado pelo valor médio dos últimos seis meses mais um abono de 8%, e os reajustes posteriores seriam automáticos sempre que a inflação chegasse a 20% (FAUSTO, 2002). Foi a época dos chamados “fiscais do Sarney”, populares que fiscalizavam preços por conta própria.

O congelamento de preços dos produtos e serviços provocou uma corrida ao consumo. Como consequência natural da lei da oferta e procura, o congelamento passou a ser violado por cobranças disfarçadas de ágio e por mudanças maquiadas nos produtos e serviços, segundo os entrevistados Frederico Quintão e Lázaro Pontes. Estes empresários também relatam o fato de o congelamento ter desestimulado produtores e fabricantes de todos os níveis da cadeia produtiva a continuar produzindo, pois os custos indiretos das atividades de produção e comercialização continuaram subindo, desarticulando todo o sistema produtivo do país.

Frederico Quintão e José Holanda ressaltam que poucos dias antes do Plano Cruzado a empresa líder em vendas do setor de drogaria em Belo Horizonte, Drogaria Araújo, muda sua estratégia de atuação e passa a atuar segundo uma estratégia de preços baixos reduzindo os preços de uma longa lista de medicamentos, deflagra a primeira guerra de preços no setor. Porém, o advento do Plano Cruzado fez com que os preços

dessa empresa fossem congelados em níveis muito baixos e deficitários por um longo tempo, o que lhe trouxe sérios problemas financeiros.

Fatores como o desequilíbrio das contas externas, provocado pelo aumento das importações decorrente de um fortalecimento artificial da moeda, e o desaparecimento de produtos de consumo, inclusive básicos, pelo congelamento de preços, fizeram o plano fracassar. Passadas as eleições para o Congresso e os governos estaduais de novembro de 1986, o governo libera os aumentos adiados de tarifas públicas e dos impostos indiretos. Esta atitude irresponsável e eleitoreira do presidente da República, na opinião de José Holanda, fez com que houvesse uma explosão da taxa de inflação, que passou de 59,22% em 1986, ano do plano, a 394,62% em 1987, 993,29% em 1988 e 1863,56% em 1989.

Relata Jose Holanda que, além desses problemas, em 1983 uma ação judicial da empresa paulista Drogasil o havia feito trocar o nome de sua empresa de Drogamil para Drogasan, devido a questões de propriedade de marca. Isto foi muito prejudicial para sua empresa por questões de legitimidade de mercado que a marca Drogamil havia conquistado em mais de uma década de atuação, tornando necessário todo um retrabalho de fixação e legitimidade da nova marca, com reflexos negativos nos resultados comerciais e financeiros da firma. Na época, a Drogasan estava com quatro lojas, todas situadas na área central de Belo Horizonte ,e os custos operacionais de mudança de nome, criação de um novo leiaute e troca do logotipo em todos os documentos e papéis da empresa haviam sido muito onerosos. Além desses prejuízos, a empresa de José Holanda enfrentou por duas vezes a perda total do estoque de sua matriz, que também era o local do estoque central da rede, situada na rua da Bahia esquina de rua Carijós, em 1981 e 1982, pelas chuvas de começo de ano, que fizeram transbordar o ribeirão Arrudas cujo leito se situa na avenida Andradas a um quarteirão de distância. Estes acontecimentos, aliados aos indicadores econômicos ruins do país, na década de 1980, desestabilizaram em longo prazo sua empresa, principalmente nos anos subsequentes a 1990.

Em 1990, toma posse Fernando Collor de Mello, o primeiro presidente da República do Brasil eleito pelo voto direto desde 1960. Ele vencera em segundo turno o candidato do Partido dos Trabalhadores, Luís Inácio Lula da Silva, obtendo 36 milhões de votos contra 31 milhões de votos para Lula (FAUSTO, 2002).

Logo ao tomar posse, em maio de 1990, o presidente Collor anunciou um plano radical para combater à inflação, posteriormente conhecido como Plano Collor 1, e bloqueou todos os depósitos bancários existentes por dezoito meses, permitindo saques até um valor máximo de 50 mil cruzeiros. Para Fausto (2002), o plano estabeleceu também o congelamento de preços, o corte das despesas públicas e a elevação de alguns impostos. Também iniciou um processo de modernização do país, privatizando empresas estatais e promovendo uma maior abertura ao comércio exterior, reduziu o número de funcionários públicos sem critérios qualitativos e iniciou um processo de pesada tributação sobre as aplicações financeiras.

Mas o Plano Collor 1 e o posterior Plano Collor 2 não foram capazes de conter o processo inflacionário, segundo Richers (2002), e levaram a economia a um recrudescimento da recessão econômica.

Para Lázaro Pontes, Frederico Quintão e José Holanda, essa época foi a mais difícil até então enfrentada pelo comércio de produtos varejistas de Belo Horizonte. Os reflexos do congelamento de preços, da explosão das tarifas públicas, do desabastecimento de produtos e das altíssimas taxas inflacionárias que seguiram ao fracasso do Plano Cruzado ainda eram sentidos pelas empresas, que haviam se descapitalizado durante os anos pós plano.

Os preços dos produtos passaram a não mais acompanhar as altíssimas taxas de inflação do período, e as empresas perdiam capital de giro. O poder aquisitivo da população havia caído vertiginosamente com a liberação dos preços logo após as eleições de 1986 e a cadeia produtiva estava desorganizada. Também contribuiu para o aumento das dificuldades a não ampliação significativa do mercado consumidor de Belo Horizonte na década de 1980. Isso ocorreu, principalmente, devido ao pequeno incremento populacional de Belo Horizonte, que variou de 1.780.839 no ano de 1980 para 2.020.161 em 1991, segundo dados do IBGE (www.sidra.ibge.gov.br, acessado em 13 /09/2005).

Neste quadro, o congelamento dos depósitos bancários e, principalmente, dos depósitos em poupança, que se esperava fossem excluídos dessa medida, segundo promessa de campanha não cumprida, acabaram com o resto do poder de compra dos consumidores que ainda subsistisse, segundo esses entrevistados. O congelamento dos

ativos financeiros limitou profundamente investimentos e gerou uma queda na atividade econômica, agravada pelo fracasso no controle da inflação, que, apesar dos sacrifícios enormes impostos à nação, terminou o ano de 1990 em 1461,99%, abaixando para 480,41% em 1991, elevando-se em 1992 para 1161,83%, último ano da presidência de Fernando Collor, segundo os dados do anexo 2, índices IGP-OC .

Em adição a este panorama recessivo e inflacionário, os preços dos medicamentos e demais produtos de saúde e cuidados pessoais sobem ainda mais que os índices inflacionários, dificultando cada vez mais o acesso da população a esses produtos. A tabela 2 compara os índices do INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor) com os índices de reajuste dos produtos de saúde e cuidados pessoais de igual período.

Mês / ano	INPC geral	INPC produtos de saúde e cuidados pessoais
Dez / 1991 (governo Collor)	475,11 %	573,83 %
Dez /1992 (governo Collor)	1149,05%	1297,47 %
Dez/1993 (governo Itamar Franco)	2489,11%	3324,90 %

Tabela 2: comparativo INPC geral e INPC produtos de saúde e cuidados pessoais, fonte IBGE (www.ibge.gov.br, acesso em 13 / 09 / 2005)

Neste período, começa a aparecer no ambiente tecnológico do comércio uma fonte de mudança que viria a impactar todo o varejo de medicamentos em fase posterior: a informática. A abertura das importações e a quebra da reserva de mercado nacional da

informática começaram a tornar disponíveis equipamentos de informática a preços mais acessíveis ao comércio. Porém, a descapitalização das empresas, a queda da atividade econômica e a situação de baixo nível de faturamento do setor de varejo de medicamentos não possibilitaram a imediata absorção dessa tecnologia disponível à atividade de comércio, de acordo com Frederico Quintão e Lázaro Pontes.

Das empresas que tentaram implantar sistemas informatizados de controle no início da década de 1990 nem todas tiveram resultados satisfatórios. Frederico Quintão, José Holanda e Lázaro Pontes descrevem a má qualidade dos incipientes programas de gerenciamento de estoque e de controles de pontos de venda, quase todas adaptações de programas estrangeiros ou formatados para cada empresa em método de tentativa e erro.

As empresas que tiveram a sorte, a paciência e os recursos financeiros para conseguir adaptar os softwares às suas necessidades continuaram as tentativas de implantação da informática em seus negócios, e este foi um fator decisivo de sucesso empresarial no período seguinte. Porém, as drogarias menores, pelo imediatismo da sobrevivência em um ambiente setorial que começava a ser turbulento, não tiveram os recursos e a paciência requerida, e muitas abandonaram a incipiente informatização de seus negócios, como a Drogasan de José Holanda, e a Drogaria Primus de Lázaro Pontes.

Os anos do governo Collor foram de grande turbulência política. O congelamento dos depósitos bancários, que se transformou em autêntico confisco, pela manipulação dos índices de correção financeira destes recursos, segundo Lázaro Pontes, a corrupção do governo, seu distanciamento da elite econômica do país, a falta de apoio parlamentar no congresso e as manifestações populares contra o grau de corrupção do governo Collor levaram sua presidência a um final antecipado.

Em setembro de 1992, a Câmara dos Deputados votou o processo de afastamento do presidente até que o Senado julgasse um pedido de *impeachment*. Com a derrota eminente no senado Collor renunciou à presidência da República em dezembro de 1992. Assumiu a presidência o vice-presidente Itamar Franco, em janeiro de 1993.

Itamar Franco assume um país conturbado, econômica e politicamente. A concentração de renda havia aumentado e de acordo com Fausto (2002), em 1993 a classe do 1% dos mais ricos passou a deter 16,5% da renda nacional e a dos 50% mais pobres,

apenas 12%. O PIB de 1990 foi negativo de 4,6%, o de 1991 foi ligeiramente positivo (0,9%), mas apresentou queda para 0,9% negativo em 1992. Ainda de acordo com Richers (2002), na década de 1980 a parcela do PIB destinada ao consumo havia perdido 10% de participação, algo em torno de US\$ 30 bilhões de dólares, o que “corresponde mais ou menos ao dobro dos depósitos em poupança ocorridos no fim do período” (RICHERS, 2002, p.38).

Richers (2002) salienta que nessa década foi o consumidor quem mais pagou pela crise, salientando que, como houve aumento populacional no país nesses dez anos, o sacrifício do consumo *per capita* ainda foi maior, tendo decrescido 16% durante o decênio. Para o autor, esse dinheiro perdido pelo consumo foi parar nas mãos do governo, com os recorrentes aumentos da tributação para financiar os gastos públicos, que, ao longo da década, elevaram-se de cerca de 9% para quase 16% em 1990.

Esse autor faz uma crítica forte aos governos da época ao ressaltar que os recursos oriundos da excessiva tributação foram gastos com dispêndios, e não com investimentos, sacrificando o público, porque o governo esbanjou o que não era dele. Richers também destaca que:

Como não poderia deixar de ser, a queda do consumo provocou uma mudança estrutural na demanda de bens à qual a oferta se adaptou. Em termos relativos, aumentou o consumo dos itens básicos (alimentação, habitação, serviços públicos) de elasticidade-renda menor, enquanto que os produtos duráveis e semiduráveis sofreram uma queda, em parte até substancial (RICHERS, 2002, p. 39).

Diante do fracasso das medidas econômicas do governo Collor, em janeiro de 1993, primeiro mês do governo Itamar Franco, a inflação atinge os 29%, fechando o ano com a marca recorde de 2489,11%. Este quadro econômico herdado pelo presidente Itamar Franco é que faz o seu governo lançar em julho de 1994 o Plano Real, o marco final do período 3 deste trabalho e início do período 4, que é o segundo período revolucionário da análise de 1960 a 2005.

5.4 Período 4 – Um período revolucionário de transformações profundas (07 / 1994 a 12 / 1998)

Este período corresponde aos últimos anos do governo Itamar Franco e ao primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso, ministro da Economia do governo de Itamar Franco na época do lançamento do Plano Real.

Foram anos muito turbulentos e difíceis não só para o comércio varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte, mas também para todos os setores da indústria farmacêutica nacional, conforme os relatos de Lázaro Luís, presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos de Minas Gerais, ex-proprietário da Drogaria São Lucas e atual sócio-proprietário de uma loja da rede Drogazap da capital, e de Lázaro Pontes. O Plano Real é o marco inicial deste período, pois pode ser considerado, segundo estes entrevistados, o momento inicial da mais profunda mudança vivenciada pela indústria farmacêutica em todos os seus setores nas últimas três décadas.

O plano lançado no mês de julho de 1994 criou uma nova moeda, o real, sobrevalorizada com relação ao dólar, iniciativa facilitada, segundo Fausto (2002), pelo saneamento da dívida externa e pelo fato de o Brasil ter acumulado reservas em torno de 40 bilhões de dólares. Este plano apresentou, na visão de Fausto (2002), nítidas diferenças com relação aos planos anteriores: a população não foi tomada de surpresa, não se estabeleceu uma relação fixa entre o dólar e o real, prevendo-se uma oscilação da moeda dentro de certos limites. O plano não congelou os preços, como o Plano Cruzado de 1986 e o Plano Collor de 1990, e propôs uma desindexação gradativa da economia. Para este autor, a operação de troca da moeda, o cruzeiro real pelo real, foi gradativa e realizada de forma organizada em poucos meses, o que causou uma grande receptividade da população.

Nas eleições realizadas em outubro de 1994, foi eleito para o subsequente mandato presidencial o ministro da economia de Itamar Franco, Fernando Henrique Cardoso vencendo o candidato da oposição, Luís Inácio Lula da Silva.

Na presidência de Fernando Henrique, o país não enfrentou graves problemas políticos e nem de recessão. A sua população, que atingiu cerca de 164 milhões de

habitantes em 1999, elevou seu poder de compra, graças à queda da inflação nos anos que se seguiram (FAUSTO, 2002). A população urbana aumentou consideravelmente, tendo alcançado a taxa de 76% em 1996 (*idem*).

No governo Fernando Henrique, a distribuição setorial do PIB mostra que os serviços geravam 59,7% do produto; a indústria, 32,3%; e a agricultura, 8% do produto (FAUSTO, 2002). Isso demonstra a grande importância que o comércio e outros serviços passaram a ter como atividades produtivas na geração total de renda do país.

O número de pessoas pobres ou miseráveis diminuiu consideravelmente no período de 1993–1998, o que, segundo Fausto (2002), deveu-se ao fim da inflação devastadora (vide tabela 3 de evolução mensal do INPC) e à estabilização dos preços, tendo esse número caído de 59,4 milhões (41,7%) em 1993 para 50,1 milhões (32,7%) em 1998, muito embora a desigualdade de renda tenha permanecido a mesma desde 1980.

Mês	INPC	Acumulado anual	Mês	INPC	Acumulado anual
jul/94	7,75		jan/97	0,81	
ago/94	1,85		fev/97	0,45	
set/94	1,40		mar/97	0,68	
out/94	2,82		abr/97	0,6	
nov/94	2,96		mai/97	0,11	
dez/94	1,7	929,32%	jun/97	0,35	
jan/95	1,44		jul/97	0,18	
fev/95	1,01		ago/97	-0,03	
mar/95	1,62		set/97	0,1	
abr/95	2,49		out/97	0,29	
mai/95	2,1		nov/97	0,15	
jun/95	2,18		dez/97	0,57	4,34%
jul/95	2,46		jan/98	0,85	
ago/95	1,02		fev/98	0,54	
set/95	1,17		mar/98	0,49	
out/95	1,4		abr/98	0,45	
nov/95	1,51		mai/98	0,72	
dez/95	1,65	21,98%	jun/98	0,15	
Jan/96	1,46		jul/98	-0,28	
fev/96	0,71		ago/98	-0,49	
mar/96	0,29		set/98	-0,31	
abr/96	0,93		out/98	0,11	
mai/96	1,28		nov/98	-0,18	
Jun/96	1,33		dez/98	0,42	2,49%
jul/96	1,2				
ago/96	0,5				
set/96	0,02				
out/96	0,38				
nov/96	0,34				
dez/96	0,33	9,12%			

Tabela 3 – INPC 07/94 a 12/98, fonte: IBGE (www.ibge.gov.br, acesso em 19/12/2005)

É nesta fase que o processo de transformação do setor varejista de medicamentos passa a se intensificar cada vez mais acentuadamente. Na fase anterior, os custos operacionais das drogarias eram ocultados pelos ganhos financeiros, e o fim da inflação deixou claro a ineficiência dessas empresas por falta de um rígido controle de seus custos. Segundo Lázaro Pontes, o modelo anterior havia acabado com a prática milenar de se trabalhar visando a lucros operacionais, substituída pela busca de lucros financeiros derivados das altas taxas de inflação. Em suas palavras, com o fim do período

inflacionário “parecia que a gente tinha esquecido como administrar e ter lucros sem a inflação”.

Para se trabalhar novamente buscando os lucros operacionais, as empresas tiveram de partir para a racionalização de seus custos, administrando melhor estoques, economizando os custos de armazenagem e de número de unidades por item. Para se obter lucro, fazia-se necessário que houvesse um grande controle de estoques e de vendas, de tal forma que o varejista soubesse o giro exato de cada item de seu mix de venda, os ciclos e períodos de venda, seu faturamento diário, seu controle de contas a pagar, inclusive com projeções futuras, e até de variáveis mais sofisticadas, como o tíquete médio, o faturamento por metro quadrado de loja e por funcionário, e outros mais. Isto só seria possível de ser feito com programas de informática específicos para o varejo de drogaria.

Para Frederico Quintão, estes programas padronizados e, conseqüentemente, vendidos a baixo custo, começaram a aparecer no mercado por volta de 1995, precisamente quando as vendas aumentaram substancialmente, em decorrência da bolha de consumo que surgiu com o aumento de poder aquisitivo da população pelo fim da inflação.

Os preços dos equipamentos de informática haviam se reduzido bastante com a abertura do mercado nacional de informática. As empresas que haviam persistido na implantação de sistemas de informação obtinham agora sua recompensa e podiam partir para o aumento de lucros operacionais através de economias de escala, subseqüente ao controle dos custos, possibilitado pela implantação de controles informatizados, aumentando o número de lojas e ampliando a rede de empresas conveniadas.

Foi então que surgem as redes chamadas por Lázaro Luiz de “interbairros”. Ou seja, as empresas podiam crescer ocupando diversas regiões dentro do município, pois o principal impedimento para este crescimento deixou de existir com a informatização: o controle externo das atividades internas de cada loja. Assim, elas conseguem atender às necessidades de se atuar em escala de compras e de vendas, para lucrar com a pequena margem de 30% dos medicamentos. Passam a obter, pelo alto volume de compras que a

escala de comercialização concedia, descontos especiais dos distribuidores, e os repassam ao cliente por meio de uma estratégia de custo.

A Drogaria Santa Marta, segundo seu diretor Frederico Quintão, decide seguir a mesma estratégia de crescimento da líder de mercado instalando novas filiais em bairros de adensamento populacional de Belo Horizonte. De 7 lojas que a empresa possuía em 1992, chega ao número de 15 em 1998. Este entrevistado salienta que a sua estratégia de crescimento foi uma reação contra a concorrente líder. Em 1992, a concorrente Drogaria Araújo líder de mercado apresentava, segundo este entrevistado, um faturamento que correspondia a 13 vezes o faturamento de sua empresa e em 2002 o faturamento da líder correspondia a 4 vezes. A Drogaria Santa Marta tornava-se a segunda drogaria em faturamento de Belo Horizonte em 1997.

Frederico Quintão discorre sobre o fato de que até 1992 a estratégia de crescimento de sua empresa limitava-se a colocar filiais em pontos estratégicos da região tradicionalmente ocupada pela Santa Marta, que se estendia do Mercado Central ao Hospital Felício Rocho, passando pelas avenidas Augusto de Lima, Bias Fortes e Amazonas, e o bairro Barro Preto. Esta estratégia era adotada com a intenção de criar barreiras de entradas aos concorrentes nessa região da cidade.

A partir do ano de 1992, a empresa resolve expandir-se fortemente para diversas outras regiões da cidade, municipalizando-se. Em 1994, ela se expande para os municípios vizinhos de Contagem e Betim, mesmo já dispondo de duas outras filiais fora de sua tradicional área de atuação: uma no bairro da Cidade Nova, então área de forte crescimento populacional, e outra em região hospitalar de Belo Horizonte na alameda Ezequiel Dias. Esta expansão foi possibilitada pela criação de um departamento de informática na Santa Marta, centralizador de todos os dados de comercialização e estoques de todas as filiais, que se informatizaram completamente até o ano de 1993, mesmo com inúmeras dificuldades para o funcionamento adequado dos sistemas que foram sendo testados até se chegar a um confiável.

Frederico Quintão analisa que, conjugada à estratégia de crescimento, as principais drogas de Belo Horizonte passaram a adotar uma estratégia de baixo custo para poderem praticar preços baixos. Porém, nem todas tiveram acesso a controles de

custos mais rígidos ou não praticaram essas ações de controle, o que levou ao fechamento ou enfraquecimento da competitividade de inúmeras drogarias na cidade, inclusive algumas mais antigas e de renome.

A estratégia de preços baixos se explica pelo maior acesso às informações pelos clientes com a difusão da internet e por terem uma referência de preços com o fim da inflação. Como medicamentos são *commodities*, segundo Lázaro Luiz, a competição é realizada por preço, não por diferenças qualitativas de produtos. Também esta estratégia foi a forma encontrada pelas empresas para aumentar ainda mais a escala de vendas, procurando tornar o medicamento mais acessível aos clientes e vencer a concorrência.

Porém, como toda estratégia passa a ser imitada com o tempo, implantou-se na cidade uma “guerra de preços”, de acordo com Frederico Quintão, o que dificultou ainda mais a sobrevivência de grande parte das empresas.

Com a abertura das importações, ainda no governo Collor, o mercado de perfumaria se inunda com produtos americanos, argentinos, italianos, franceses e espanhóis, o que, para José Holanda, pressiona as empresas a manterem onerosos estoques desses produtos importados. Quando a bolha de consumo do governo Fernando Henrique acaba, estes produtos passam a ser substituídos por produtos mais baratos e de qualidade duvidosa, o que faz, segundo este entrevistado, com que o comércio informal e os supermercados populares passem a concorrer com as drogarias por este mercado.

Também para esse entrevistado a estratégia de marketing da drogaria Araújo em ser vista pelos consumidores como uma *drugstore*, uma loja de conveniência nos padrões americanos, faz com que as empresas pequenas se vissem pressionadas para diversificarem ainda mais seu mix de produtos, exigindo mais imobilização do capital de giro. A estratégia de diversificação intensa dessa grande rede da cidade se explicava pela necessidade de diminuir a participação dos produtos de preço controlado, os medicamentos, no faturamento global da empresa e reposicionar a drogaria como um grande varejo de produtos de necessidades diárias. As demais empresas de varejo farmacêutico de Belo Horizonte optaram por não usar o formato *drugstore*, limitando a sua diversificação de produtos e a sua transformação em lojas de conveniência nos padrões americanos.

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

Lázaro Pontes ressalta como aspecto crucial para as drogarias de pequeno porte da capital mineira a deteriorização do centro de Belo Horizonte, antiga área nobre, onde se localizavam as mais importantes drogarias da cidade. José Holanda e Lázaro Luís salientam que o centro se transformou em local de concentração do ilegal comércio ambulante, deteriorando as suas condições de circulação, segurança e limpeza. Os consumidores se afastaram destas más condições, desviando seus hábitos de compra para os nascentes shoppings centers, que começavam a proliferar a partir do sucesso do BH Shopping, no bairro do Belvedere, e para o comércio local crescente em bairros mais populosos, que se tornavam auto-suficientes em termos comerciais.

Também fundamental para o declínio do centro da cidade como referência de local de consumo, para Lázaro Pontes, foi a mudança das rotas do transporte coletivo de ônibus da cidade. Tradicionalmente, todas as linhas de ônibus faziam o trajeto bairro–centro, o que levava todos os usuários a terem de circular no centro da cidade. Porém, em 1996/1997 foram implantadas definitivamente linhas diametrais, bairro a bairro, o que diminuiu de modo exponencial a circulação de pedestres pela área central da cidade.

Aquelas empresas que mantinham suas lojas na área central e que não se expandiram para fora de seus limites viram o número de seus clientes diminuir consideravelmente. Para os entrevistados Lázaro Luiz, Lázaro Pontes e José Holanda, este fator, aliado à deteriorização do centro como área de compras, às questões das dificuldades de implantação da informatização, que acabava por levar à não adoção das economias de escala (principalmente) por crescimento horizontal, e ao escopo por diversificação intensa do mix de produtos, acarretou, a partir de 1997/1998, uma dificuldade quase terminal a um grande número de pequenas empresas de Belo Horizonte, particularmente aquelas drogarias que nasceram ou cresceram na fase anterior.

Apesar do crescente aumento populacional de Belo Horizonte verificado entre 1991 e 2000 e do aumento ainda superior das principais cidades da região metropolitana de Belo Horizonte, conforme Tabela 4, o centro de Belo Horizonte teria “se esvaziado progressivamente conforme cada acontecimento negativo ia se acumulando ao anterior”, nos dizeres de Lázaro Pontes. E as principais empresas do comércio varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte eram muito dependentes da área central para seus negócios.

A população das cidades da região metropolitana de Belo Horizonte passa a apresentar crescimentos populacionais maiores do que o crescimento de Belo Horizonte, principalmente Contagem e Betim, pela industrialização progressiva e intensa desde meados da década de 1970. Começa a haver um deslocamento do eixo comercial mais popular para essas cidades, que se tornam completamente independentes da capital em termos comerciais, como havia acontecido com a região conhecida por Barreiro, um bairro proletário que se formou na década de 1960 depois da instalação na região de uma grande usina siderúrgica. A Tabela 4 traz a mudança da população das cidades da região metropolitana de Belo Horizonte.

Cidades	População em 1970	População em 1980	População em 1991
Belo Horizonte	1.235.030	1.780.839	2.020.161
Betim	37.815	84.193	170.934
Contagem	111.235	280.470	449.588
Nova Lima	33.992	41.217	52.400
Ribeirão das Neves	9.707	67.249	143.853
Santa Luzia	25.301	59.893	137.825

Tabela 4 – Crescimento populacional de Belo Horizonte e cidades da região metropolitana, fonte: IBGE (www.sidra.ibge.gov.br, acesso em 13/09/2005)

Mas os problemas que o setor de medicamentos ainda passaria gerados pelos macroambientes local e geral neste período não se reduziram somente aos anteriormente descritos. Para Frederico Quintão, José Holanda e Lázaro Luiz, a grande crise no setor, já impactado por situações adversas, na verdade, começa com o problema dos produtos falsificados de 1998, conjugado com a alta dos preços dos medicamentos ocorrida nesse ano, pela desvalorização do real frente ao dólar e a implantação definitiva dos medicamentos genéricos.

Os medicamentos genéricos, apesar de representarem uma significativa redução de preços para o consumidor, não foram de imediato aceitos pela classe médica e pelo público em geral, segundo os entrevistados acima e o farmacêutico José Holanda, por desconfiança e pelo desconhecimento do princípio ativo dos produtos de marca, o que tornava o receituário dos genéricos problemático para uma classe médica não versada ou desatualizada em farmacologia, ressalvadas algumas exceções.

Porém, as drogarias tiveram de manter em estoque estes produtos, que passaram a conviver com os produtos de marca. O proprietário da Droga Lourdes, Dearson Vilela Campelo Jr., disse da dificuldade que representou, em termos financeiros e de controle de estoques, ainda presente em 2005, essa imobilização de capital e de recursos em controles de produtos de giro mais baixo do que os produtos de marca. Os medicamentos genéricos também apresentaram nos anos iniciais de sua implantação definitiva, 1997 e 1998, uma redução de faturamento para as drogarias, que foi parcialmente compensada, segundo Dearson Campelo Jr., por um desconto oferecido pelos fabricantes e distribuidores. Mas até o ano de 2005 a venda de genéricos apresenta uma alta inversão de capital sem a correspondente resposta em lucratividade.

Frederico Quintão relata que o momento mais crítico deste período 4, foi a crise cambial de 1998, que se conjugou com o problema dos remédios falsificados da empresa Schering do Brasil, fenômenos que repercutiram negativamente em toda a indústria farmacêutica. A desvalorização súbita do real depois de anos de estabilidade ou de pequenas desvalorizações, foi ocasionada pela moratória da dívida externa decretada pela Rússia em 1998, o que refletiu no Brasil, provocando enorme fuga de divisas. Este aspecto da política financeira internacional fez aumentar de forma muito rápida e abrupta o valor do dólar em relação ao real o que ocasionou grande aumento nos preços dos

medicamentos, que vinham sendo mantidos constantes desde o Plano Real (o Gráfico 1 mostra a súbita elevação do dólar frente ao real).

Para José Holanda, a crise dos remédios falsificados, que começou com a descoberta da falsificação das pílulas anticoncepcionais Microvlar e Neovlar, do Laboratório Schering, e que se estendeu a diversos outros produtos falsificados por quadrilhas especializadas, “acabou com a credibilidade do setor de medicamentos, tão arduamente conquistada durante décadas, perante os consumidores”. Esse fato representou, para esse entrevistado, o motivo final para a decisão de encerrar as atividades de sua empresa Drogasan, em 2000, que já vinha operando deficitariamente. José Holanda de Freitas salientou que sua saída do ramo representou o encerramento de mais de cinquenta anos de suas atividades na indústria de medicamentos, na qual ingressou como propagandista em meados da década de 1940, tendo exercido atividades em todos os seus setores de fabricação, distribuição e varejo.

Segundo José Holanda, o setor varejista de produtos farmacêuticos perdeu sua característica de prestador de serviços de saúde para se transformar em um comércio indistinto de qualquer outro, opinião que foi compartilhada por outro farmacêutico, Spencer Monteiro, da Drogaria Universal e pelo empresário Lázaro Luís, proprietário da Drogaria São Lucas, nesse período. Para esses três entrevistados, a crise dos remédios falsificados trouxe a quebra, durante os anos de 1997 a 2000, daquilo que era o principal diferencial competitivo das drogarias em relação aos supermercados e lojas de conveniência: sua credibilidade e legitimidade perante o público consumidor, autênticas barreiras contra a entrada desses últimos no setor, construídas durante décadas de trabalho criterioso da maioria das empresas do varejo de medicamentos, e que foram colocadas em questão pela crise.

Os gráficos 1e 2 mostram a variação do câmbio e a queda havida na produção de medicamentos no final de 1998 e durante o ano de 1999, que refletiu o aumento no preço dos medicamentos, a crise dos produtos falsificados e o aumento da taxa de desemprego do período, que atingiu 7,6% em 1998, segundo o IBGE (www.ibge.gov.br, acesso em 20 / 11 / 2005), refletindo a alta da taxa de juros que se seguiu à desvalorização cambial.

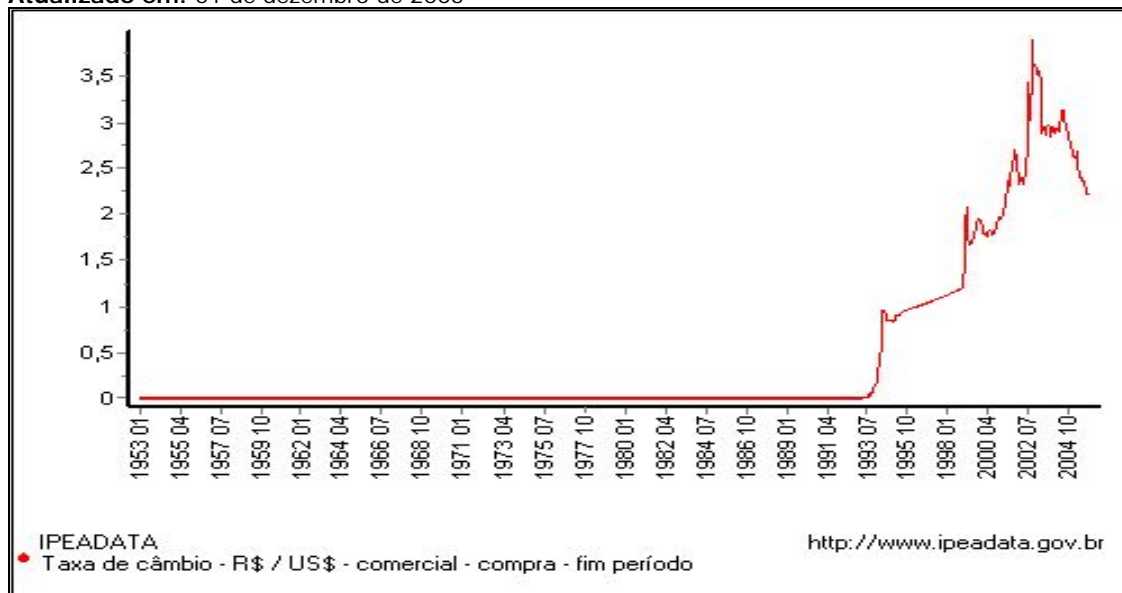
Taxa de câmbio comercial para compra: real (R\$) / dólar americano (US\$) - fim período

Periodicidade: Mensal

Unidade: R\$

Comentário: Quadro: Taxas de câmbio do real. Obs.: Cotações para contabilidade. Os valores dos dois últimos meses são obtidos na Gazeta Mercantil.

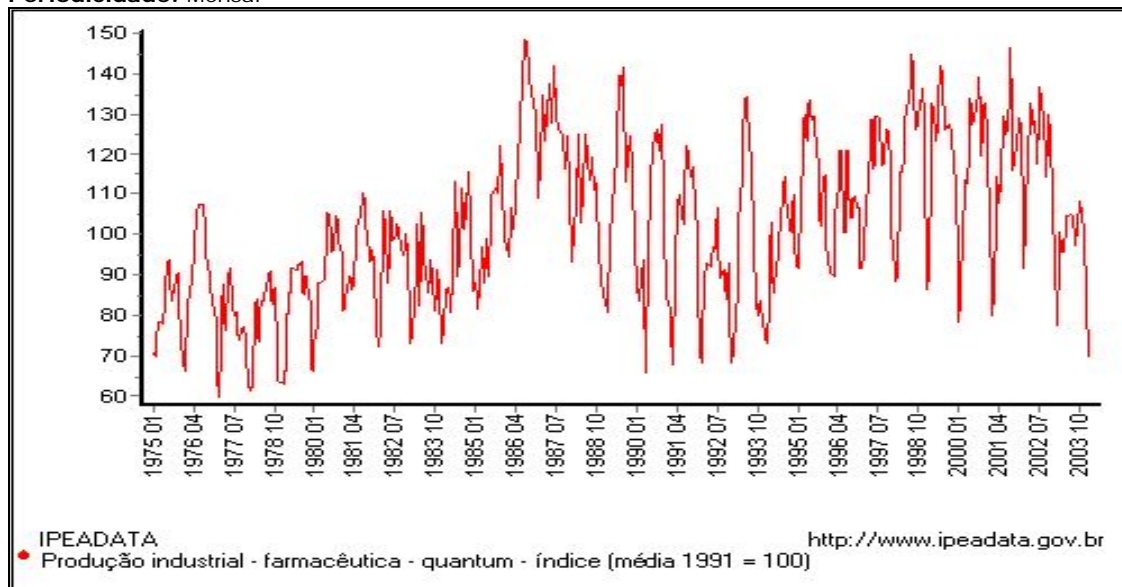
Atualizado em: 01 de dezembro de 2005

**Gráfico 1 – Variação da taxa de câmbio entre 1953 e 2004.**

Fonte: Banco Central do Brasil, Boletim, Seção Balanço de Pagamentos (BCB Boletim/BP)

Produção industrial farmacêutica: índice de quantum (média 1991 = 100)

Periodicidade: Mensal

**Gráfico 2 – Evolução da produção de medicamentos 1975 – 2003**

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Pesquisa Industrial Mensal – Produção Física - antiga metodologia (IBGE/PIM-PF antiga)

Os três fatores compartilhados - aumento do preço dos medicamentos, crise dos remédios falsificados e taxa de desemprego - fazem com que o faturamento das empresas caia em valores insustentáveis para as pequenas empresas e contribuam para o fechamento de centenas de drogarias em Belo Horizonte, de acordo com Lázaro Pontes, que também decide por encerrar as atividades da Drogaria Primus, em 2000.

Devido aos acontecimentos anteriormente descritos, extinguiram suas atividades ou começaram um processo lento de decadência acarretador de um fechamento posterior, nesta fase 4, mais de duzentas drogarias na região centro-sul de Belo Horizonte nos anos de 1997 até 2004, segundo Lázaro Luís, citando dados do Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos de Minas Gerais, do qual é presidente. Dentre estas ressaltam-se as empresas do comércio de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte (Tabela 5), todas tradicionais (com mais de uma década de atuação), segundo Lázaro Pontes e Lázaro Luís, e de acordo com dados coletados, em setembro de 2005, nos registros de abertura e fechamento de empresas da Junta Comercial de Minas Gerais.

NOME	FUNDAÇÃO	ENCERRAMENTO ATIVIDADES
Centralfar	1980	1996
Drogamanga	1974	1998
Drogamar	1974	2004
Drogamil / Drogasan	1970	2000
Drogaria Alberto Guerra	1980	2003
Drogaria Americana	1953	2002
Drogaria e Flora São Jorge	1958	2004
Drogaria Gutierrez	1979	2001
Drogaria Nacional	1973	1997
Drogaria Primus	1978	2004
Drogaria Romeiros	1985	1997
Drogaria Savassi	1977	1998
Drogaria Silva	1970	2004
Drogaria São Lucas	1979	2000
Farmácia Americana	1938	1995
Farmácia Marília	1948	1998

Quadro 3 – Drogarias tradicionais que extinguiram atividades década 1995 – 2004
(fonte: Junta Comercial do Estado de Minas Gerais)

Observa-se que alguns anos de encerramento de atividades refletem o ano em que os registros das empresas foram legalmente extintos, e não o ano de encerramento de fato das atividades comerciais. Isto se deve, segundo Nirlando Beirão, vice-presidente da Junta Comercial de Minas Gerais, à morosidade burocrática existente no país tanto para abertura quanto para o encerramento das atividades legais das empresas.

Para os entrevistados Lázaro Luis e Lázaro Pontes, só escaparam deste encerramento de atividades as drogarias que começaram seus negócios já dentro do novo modelo tecnológico e comercial, como a Drogranorte, ou as drogarias que partiram para um processo de rápida expansão como a Drograria Araújo, a Drograria Santa Marta, a Trade e a Drogazap, que puderam suportar este período pelo fato de terem passado a trabalhar com altas escalas de comercialização e por terem diversificado seu mix de produtos, tornando-se menos dependentes dos medicamentos em seu faturamento.

Estes dois últimos e determinantes fenômenos havidos em fins deste período 4 marcam a transição para o período 5 o último dos anos estudados de 1960 a 2005.

5.5. Período 5 – uma época de evolução (01/ 1999 a 2005):

Este período corresponde à segunda presidência de Fernando Henrique Cardoso de janeiro/1999 a janeiro/2003, e à atual presidência de Luís Inácio Lula da Silva, que tomou posse em 01/01/2003, com mandato até 01/01/2007.

É uma época de normalidade política e de continuidade da política econômica estabelecida desde o Plano Real, segundo Lázaro Pontes, presidente da União Varejista de Minas Gerais. Há um crescente aumento do desemprego, fruto da manutenção de uma política de juros altos, que objetiva o controle da inflação inibindo investimentos produtivos privados e o consumo da população. As empresas optam por investir no mercado financeiro a investir na produção, em razão de as aplicações financeiras apresentarem rendimentos maiores do que os proporcionados pela atividade produtiva (vide anexo 1 – Taxa mensal de juros).

Os governos de Fernando Henrique e de Luís Inácio Lula da Silva decidiram manter a política de controle de preços de medicamentos. O fim do controle de preços, segundo Lázaro Luis, estava previsto para janeiro de 2003, porém o governo Fernando Henrique deliberou pela liberação de apenas 5% dos medicamentos e o governo Lula manteve a política de controle com reajustes anuais de preços baseados no Índice de Preços ao Consumidor Ampliado (IPCA), sendo que desde índice seriam deduzidos eventuais ganhos de produtividade.

Os genéricos alcançam um faturamento de US\$ 311,6 milhões em 2003, o que representava 8,6 % do faturamento total do comércio de medicamentos no país, segundo dados da Abrafarma e disponibilizados por Frederico Quintão, representando um aumento de faturamento de 28% em relação a 2002, que apresentou vendas de US\$ 225,2 milhões.

O varejo farmacêutico do Brasil atinge um faturamento de R\$ 16,7 bilhões em 2003 e passa a ser constituído por 54,9 mil estabelecimentos, segundo o Conselho Federal de Farmácia (www.crf.gov.br, acesso em 30 / 11 / 2005). Segundo Frederico Quintão, de acordo com dados da Abrafarma, as redes farmacêuticas passam a deter em 2003 uma participação de 30% nas vendas, embora representem apenas 4% do número de empresas do setor.

As empresas do comércio varejista de medicamentos implantaram estratégias de relacionamento com o cliente, procurando aumentar a sua fidelização e passando a investir em treinamento de atendimento de clientes para suas equipes. Nesse segmento a questão da estratégica visando obtenção de economias de escala passa a ser determinante para o sucesso.

O proprietário da Drogaria Lourdes, Dearson Vilela Campeiro Jr., salienta que decidiu instalar uma filial no bairro Jardim América, em 2004, por razões de obtenção de escala de compra e venda. Tanto para este entrevistado quanto para Lázaro Luis somente as empresas que conseguiram obter escala de negociação na década de 1990 é que permaneceram no mercado, pois somente assim conseguiram obter vantagens de descontos dos fornecedores. Esta característica determinou a concentração do mercado em redes varejistas de medicamentos, com a exclusão das empresas de poucas filiais nesta última fase.

Lázaro Pontes se refere ao associativismo das pequenas drogas como uma solução estratégica encontrada por alguns empresários para continuar competindo. O associativismo é uma aliança estratégica para a obtenção, dentre outras coisas, de escala de compra de produtos e de serviços. O entrevistado salienta a formação de uma aliança estratégica de pequenas drogas de Belo Horizonte - a Redefarma - como uma

estratégia de sucesso para a obtenção das condições que se fizeram necessárias para uma atuação de sucesso no setor.

Segundo o presidente da Redefarma, Carlos Wagner, proprietário de duas drogarias associadas à rede, a aliança foi implementada precariamente em 1995, por intermédio de um grupo de pequenos proprietários, membros da União Varejista de Minas Gerais. Depois de uma série de dificuldades e contratemplos, através dos anos, a rede conseguiu implementar uma política de compras fidelizadas com alguns poucos fornecedores de produtos e serviços que ofereciam condições especiais de vendas em termos de descontos e promoções diversas.

A adoção de uma marca e visual padronizados, o estabelecimento de um escritório administrativo da rede para controle dos convênios, com possibilidade de estocagem de produtos comprados a preços especiais e paulatinamente repassados aos membros, a adoção de uma administração profissionalizada e os treinamentos de conscientização associativista dos proprietários são vistos também como fatores de sucesso do empreendimento por seu presidente.

Carlos Wagner se refere a uma outra iniciativa associativa que apareceu em meados dos anos 1990, a RedeMed, que não obteve sucesso por ser uma franquia de marca, e não uma rede associativa. O proprietário da Droga Lourdes, Dearson Campelo Jr., que fez parte da RedeMed até o seu desaparecimento em 2002, julga que o principal motivo de seu fracasso foi a extrema diversidade financeira e de segmentação de clientes das drogarias participantes da rede. Isso ocasionou disparidades entre promoções de marketing e de preços nas diversas drogarias da rede, o que teria diminuído a sua credibilidade perante os consumidores.

A partir de 1999, o mercado de Belo Horizonte assiste ao intenso crescimento de suas principais redes. A Drogeria Araújo que começou a se expandir fortemente em meados dos anos 1990 passa a contar em 2004 com mais de 60 lojas na capital; a Drogeria Trade com 15 lojas; e a Santa Marta com 27 lojas. Todas essas redes apoiadas em intensa informatização de suas lojas e de seus setores administrativos, financeiros e de compras. Também houve um movimento estratégico no sentido da implantação das drogarias por vendas exclusivas no sistema de telemarketing, como a Unifar, empresa que

rapidamente alcança grande penetração de mercado por sua política de marketing com os médicos, preços competitivos e ágil serviço de entrega ao cliente, segundo Lázaro Luís.

Essas empresas, especialmente a Unifar, representaram a introdução de uma inovação organizacional no setor varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte: uma empresa atuando exclusivamente no sistema de telemarketing, que veio tentar concorrer e dividir os lucros do setor com as empresas existentes. Sob o olhar da teoria da ecologia populacional, esta organização, em sendo selecionada positivamente pelo ambiente local, traz uma variação que poderá se tornar predominante em médio prazo e provocar a necessidade de adaptação das empresas existentes, para que sejam retidas pelo ambiente local.

Também nesta fase começa a haver uma migração para Belo Horizonte de redes vindas de outros estados, como a Droga Raia, tradicional rede de São Paulo, que instala 7 lojas em Belo Horizonte com estratégia de nicho focada em um público de maior poder aquisitivo, e a fluminense Drogaria Peixoto, a maior rede de drogarias do Brasil com mais de 250 lojas no estado do Rio de Janeiro e na zona da mata mineira, particularmente em Juiz de Fora. Em setembro de 2005, a Drogaria Peixoto adquire a Drogaria Santa Marta, depois de haver instalado três lojas na cidade nos dois anos anteriores.

Segundo Lázaro Luís este movimento de migração das redes se deve ao recrudescimento do fenômeno da concentração e da disputa por mercados. As redes deixaram de ser municipais para se tornarem estaduais e, a partir de 2000, começaram movimentos para se tornarem interestaduais.

Este motivo citado por Lázaro Luís é apontado por Frederico Quintão como uma das razões para a decisão, tomada por ele e seus sócios, de venda da Drogaria Santa Marta, ou seja, o fato de a sua empresa não ter se expandido para fora dos limites da região metropolitana e o vislumbre de um cenário futuro extremamente competitivo em Belo Horizonte com a vinda da Drogaria Pacheco, da Droga Raia e de outras que, segundo informações por ele obtidas, virão para Belo Horizonte nos próximos anos.

Para Frederico Quintão “há hora de ganhar mercado e há hora de manter lucratividade” e os últimos anos tem sido de se ganhar mercado com as grandes redes sacrificando suas margens de lucro. Frederico Quintão considera que sua empresa passou

a ser pequena relativamente em termos de escala de comercialização e sem condições adequadas de competição com as redes que já se instalam em Belo Horizonte. Daí sua estratégia de saída do mercado de medicamentos depois de mais de cinquenta anos de existência de sua empresa.

Ainda para este entrevistado, a partir de 2003, não dá mais para se falar em mercado de medicamentos de Belo Horizonte dissociado do contexto nacional, ainda mais depois da associação das redes em uma entidade nacional, a Abrafarma, entidade que congrega 28 redes nacionais de drogarias. Nesta associação, todas as informações pertinentes sobre o comércio varejista de medicamentos são coletadas e difundidas entre seus membros, inclusive com a contratação de serviços de pesquisas econômicas de uma universidade de São Paulo. Com isso, aumentou a padronização das estratégias usadas pelas maiores redes do setor em qualquer região do país.

Lázaro Luís aponta algumas mudanças no setor que, segundo sua visão, se tornarão permanentes e uniformes no país e em Belo Horizonte e que começaram a existir a partir das mudanças ambientais ocorridas na anterior fase 4. Estas características já estão sendo observadas em diferentes intensidades na indústria de medicamentos como um todo, sendo sentidas de forma intensa no varejo de medicamentos de Belo Horizonte. Para Lázaro Luís, estas mudanças são:

a) intenso uso da informática no gerenciamento não somente de lojas ou redes individuais, mas de toda a cadeia de produção e distribuição da indústria de medicamentos;

b) crescimento das vendas por telemarketing e internet com o desenvolvimento da logística envolvida mediante a oferta de potentes equipamentos de informática a preços acessíveis e softwares adequados, ambos necessários para o gerenciamento desta atividade;

c) contínua concentração dos canais de distribuição e vendas, dos distribuidores às empresas varejistas, com a formação de firmas cada vez maiores e em menor número, atuando em crescentes economias de escala;

d) existência de pequenas empresas associadas em alianças estratégicas ou para o atendimento de nichos bem específicos de consumidores, com proprietários formados em administração ou farmácia, notadamente nas farmácias de manipulação;

e) crescente atuação governamental na fabricação e distribuição gratuita de medicamentos para a população de baixa renda, principalmente os medicamentos destinados a doenças como verminoses, venéreas, hanseníase, diabetes, circulatórias, carências vitamínicas, pulmonares e das vias respiratórias e de caráter endêmico, remédios para Aids, antibióticos de amplo espectro, anticoncepcionais e remédios psiquiátricos, principalmente (essa fabricação é realizada nos dezoito laboratórios de propriedade do governo nacional, e a distribuição se realiza nos centros de saúde espalhados pelo país, sendo que em Minas Gerais o governo estadual possui um laboratório que vem passando por uma fase de expansão de sua capacidade operacional);

f) perda de poder dos distribuidores nacionais para o varejo altamente concentrado, com grande poder de barganha e com equipes internas altamente profissionalizadas;

g) vinda de empresas distribuidoras e de redes de varejo internacionais para competir em nível nacional;

h) entrada dos supermercados na venda de medicamentos, apesar dos entraves que os órgãos reguladores têm colocado a esta intenção do setor supermercadista;

i) aumento no consumo de medicamentos pelo envelhecimento da população brasileira e pela mudança das doenças predominantes de infecto-contagiosas para as degenerativas que requerem uso constante de medicamentos;

j) ampliação do número das farmácias de planos de saúde devido à intenção dos planos de exercer maior controle do tratamento dos conveniados para a diminuição dos onerosos custos incidentes em tratamentos não realizados;

k) e rigor crescente dos órgãos reguladores e de vigilância na qualidade dos produtos e serviços prestados.

Para Lauro Mello, presidente do Conselho de Farmácia do Estado de Minas Gerais, esta fiscalização do órgão por ele presidido só não é maior ainda porque há uma carência de profissionais farmacêuticos dispostos a trabalhar em drogarias, em razão do baixo valor salarial. A exigência da presença de farmacêuticos em todo o período de funcionamento dos estabelecimentos que realizem venda de medicamentos vem sendo

progressivamente cumprida pelas empresas de Belo Horizonte, e esta norma é, na opinião deste entrevistado, a maior garantia da qualidade dos serviços prestados por esses estabelecimentos, o que ressalta a importância da fiscalização do trabalho profissional.

Para este entrevistado, a crise dos medicamentos falsificados serviu de alerta à indústria de medicamentos e aos órgãos fiscalizadores, que passaram a adotar padrões de controles equivalentes aos europeus e americanos.

Finalmente, todos os entrevistados concordam que o comércio de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte ainda passará por várias etapas evolutivas nos anos que estão por vir, modificando assim suas estratégias e características essenciais à medida que a globalização for caminhando, seja em direção a um mundo mais padronizado, seja em direção oposta a um mundo mais fragmentado em seus valores, hábitos, culturas e formas diversas de se viver.

6. CONCLUSÃO

O estudo realizado no modelo adotado de divisão do tempo estudado em cinco períodos distintos, três evolucionários e dois revolucionários, segundo o modelo original de Greiner para estudo da evolução temporal de organizações individuais, permitiu verificar a existência de espécies de organizações diferentes em cada um dos períodos seguindo estratégias empresariais também diferenciadas.

Nos períodos evolucionários em que os ambientes geral e específico mostraram-se pouco turbulentos, mais estáveis, estratégias dentro da abordagem clássica foram observadas, tais como as estratégias genéricas de Porter: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, e também estratégias funcionais de marketing e estratégias corporativas de crescimento e de desinvestimento, segundo terminologia de Wright *et al.*, 2000.

Nos períodos revolucionários, em que os ambientes mostraram-se turbulentos e instáveis, a perspectiva das teorias evolucionárias (ou ambientais) apareceu de forma clara na dificuldade dos gestores em adaptar rapidamente suas empresas às forças ambientais e aos padrões seletivos que estas forças passaram a determinar.

Porém, o conceito de seleção organizacional realizado pelo ambiente ainda permaneceu presente nas fases evolucionárias, pois as forças oriundas das mudanças ambientais, geradas nos turbulentos períodos revolucionários, eram os fatores determinantes de seleção das organizações que sobreviveriam na fase evolutiva subsequente a cada fase revolucionária. Essas forças foram oriundas do macroambiente geral preponderantemente em seus segmentos econômico e tecnológico, e do ambiente local (a cidade de Belo Horizonte) em seu segmento demográfico (vide quadro 02).

As inúmeras mudanças na economia do país, a introdução da informática e as transformações demográficas de Belo Horizonte, como o tamanho e a estrutura etária de sua população, se mostraram como as principais forças ambientais que selecionaram positivamente ou negativamente as empresas que vieram a sobreviver. As estratégias usadas pelas empresas, quando não eram estratégias deliberadas para a busca de diferenciação, ou seja, estratégias inovadoras nas concepções de Possas e de Hasenclever

e Tigre (In: KUPFER e HASENCLEVER, 2002), se mostraram mais como estratégias de adaptação às forças ambientais.

Quando empresas inovadoras e empresas que conseguiram realizar a adaptação às mudanças ambientais foram selecionadas positivamente pelo seu ambiente de negócios, houve a retenção daqueles formatos organizacionais.

Mas, ao observamos a extensão do número de empresas que deixou de existir durante os cinco períodos estudados, vemos que a afirmação dos autores originais da teoria da ecologia organizacional, Hannan e Freeman, de que as empresas não se adaptam ao ambiente no longo prazo, e a afirmação do principal autor de uma perspectiva variante desta teoria, Howard Aldrich, de que as empresas podem se adaptar, mas dificilmente o conseguem fazer em ambientes turbulentos, mostrou-se plausível no setor de comércio varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte.

No setor estudado, o modelo proposto de síntese das teorias ambientais ecológicas de Aldrich e de Hannan e Freeman, nos aspectos estratégicos e seletivos, é adequado para explicar os movimentos de variação, adaptação, seleção e retenção, movimentos propostos pelas duas visões da ecologia das organizações. Contudo, o modelo proposto pressupõe uma mudança ambiental, alta ou baixa, o que nem sempre ocorreu nos períodos estudados. Houve períodos de grande estabilidade ambiental, principalmente no período 1, que cobriu da fundação do Conselho Regional de Farmácia do Estado de Minas Gerais em 1960 até a crise do petróleo, em 1974.

Este primeiro período, apesar de conturbado politicamente, apresentou uma grande estabilidade no seu ambiente de negócios do setor varejista de medicamentos de Belo Horizonte. Aqui, as estratégias clássicas de diferenciação de atividades de farmácia para drogaria e das atividades de marketing, foram as preponderantes. Talvez isto seja reflexo de uma situação mundial de pós-guerra, em que os valores mais conservadores, e a busca por estabilidade ainda eram preponderantes.

Porém, a análise apoiada nas visões das teorias ecológicas organizacionais de Aldrich e Hannan e Freeman pareceu adequada para explicar as movimentações de variação, adaptação, inovação e sobrevivência havidas nos outros períodos. Os períodos 2, 3 e 4 apresentaram variações ambientais em diversos graus, desde as mais profundas,

transformadoras e seletivas, como as ocorridas nos períodos revolucionários, às mais superficiais, adaptativas, e menos seletivas, como as que apareceram nos períodos evolucionários.

A questão estratégica manteve-se presente em todas as ocasiões, sejam elas reativas, inovadoras ou adaptativas, de crescimento ou de saída do negócio. Entretanto, não houve um padrão único em cada período para todas as empresas. Por exemplo, nos períodos 4 e 5, enquanto o ambiente selecionou as organizações que sobreviveriam segundo as novas condições por ele impostas no período 4, houve gestores que deliberadamente adotaram estratégias de saída do negócio pela leitura que fizeram de seu ambiente.

A estratégia parece ser uma questão de capacidade de escolha ou de reação, de leitura ambiental e de visão de cenários dos gestores das organizações, muito mais do que padrões impostos por ambientes ou por modismos passageiros, embora ele, o ambiente, possa as selecionar. É a capacidade (ou a incapacidade) do gestor, a partir de sua maior ou menor racionalidade e de seus aspectos psicológicos, que selará a existência ou não de estratégias. E será o ambiente quem decidirá pela sobrevivência ou não da melhor estratégia em períodos de turbulência, enquanto a competição definirá a melhor estratégia entre as existentes em períodos de estabilidade ambiental.

Mas, em períodos de alta turbulência como na fase 4 deste estudo, as estratégias parecem mesmo ser sobrepujadas pela velocidade das mudanças, como dito pelos autores das perspectivas da teoria da ecologia organizacional; ou melhor, a capacidade dos gestores em agir estrategicamente é limitada pela velocidade em que as mudanças se sobrepõem. Não é apenas uma questão de racionalidade, nem parece ser de inexistência de estratégias; elas existem ao menos como intenções estratégicas, entretanto, são permanentemente sobrepujadas pelo ciclo de velocidade crescente das mudanças.

Logicamente, os resultados aqui observados são restritos ao setor varejista de produtos farmacêuticos de Belo Horizonte, não são padrões e podem apresentar-se diferentes em outros setores do próprio varejo. Mas eles indicam que as visões teóricas da não existência de estratégias em contextos turbulentos são realistas.

Já o conceito de seleção mostrou-se pertinente nos períodos em que houve mudanças ambientais. Nestes períodos foram selecionados, pelo ambiente, as decisões e os processos adotados por empresas, foram selecionadas as adaptações realizadas, foram selecionadas as estratégias diversas adotadas pelos gestores. Mas a estratégia precisa evoluir em ciclos de velocidade compatíveis com os ciclos das mudanças ambientais. As questões de tempo e de velocidade de elaboração e a implementação estratégica, também, passam a ser essenciais no processo de sobrevivência e de retenção das formas estratégicas vencedoras.

Outra consideração deve ser feita quanto à questão do objetivo final da escolha estratégica proposto por Whittington (2002): lucro econômico ou plural. Não ficou claro, nas entrevistas com os gestores, se a busca pelo lucro econômico é o objetivo maior de suas organizações, sendo provável a existência de outros, inclusive a mistura de objetivos pessoais com os da empresa. Questões de caráter pessoal, como a auto-afirmação mediante a criação e o desenvolvimento de uma empresa, e questões outras de caráter social, empreendedor e psicológico pontuam-se nas entrevistas e poderiam vir a ser motivos de estudos aprofundados. Este estudo não se prendeu a esta resposta, embora este aspecto tenha vindo à tona nas entrevistas realizadas.

Também, devemos salientar que este estudo não pesquisou a questão dos fornecedores do comércio varejista de produtos farmacêuticos, pelo fato de as relações fornecedor - varejista não terem sido pontuadas pelos entrevistados e não aparecerem nas questões teóricas abordadas, muito embora estas relações possam vir a ser motivo de estudos que complementem este trabalho.

Em resumo, temos o Quadro 3, que apresenta as principais estratégias das empresas varejistas de medicamentos em Belo Horizonte, observadas em cada um dos períodos analisados: os três evolucionários e os dois revolucionários. Deve-se salientar a não existência de uma única estratégia padrão em cada um dos períodos e que o quadro se refere às estratégias observadas nas empresas estudadas, e nas referências feitas por seus gestores às estratégias de outras organizações do setor varejista de medicamentos de Belo Horizonte.

Quadro 4 – Estratégias empresariais do varejo de medicamentos de Belo Horizonte

(continua)

PERÍODO	LIMITES	TIPO	ESTRATÉGIAS OBSERVADAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	1960 a 03 / 74	E	Funcionais de marketing	Modernização de imagem Novo sistema de atendimento Adaptação a novo formato de negócio (drogaria x farmácia)
2	03 / 74 a 03 / 79	R	Funcionais de marketing Crescimento interno	Novas formas de divulgação de imagem, produtos e serviços. Aumento de faturamento via escala
3	03 / 79 a 07 / 94	E	Reativas Crescimento interno Diversificação de Produtos e serviços Liderança no custo total	Adaptações às mudanças nos ambientes econômico, político e social; sobrevivência. Aumento de faturamento Ganhos em aplicações financeiras e inflacionários em estoques Aumento de competitividade
4	07 / 94 a 12 / 98	R	Reativas Liderança no custo total	Adaptações às mudanças nos ambientes tecnológico, social e econômico; sobrevivência Aumento de participação de mercado e aumento de escalas de negociações

				conclusão
PERÍODO	LIMITES	TIPO	ESTRATÉGIAS OBSERVADS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
5	01 / 99 a 2005	E	<p>Crescimentos interno e horizontal, integração horizontal (aquisição), alianças estratégicas, liderança no custo total</p> <p>Enfoque (foco em nichos de mercado)</p> <p>Reativas</p>	<p>Crescimento de vendas, escala de negociações, aumento de participação de mercado, aumento de competitividade; sobrevivência</p> <p>Direcionamento a grupos compradores de maior poder aquisitivo, busca de retornos acima da média</p> <p>Adaptação e sobrevivência</p>
Observação: E = evolucionária, R = revolucionária				

Muito mais do que certezas, este estudo levanta questões e traz alguns aspectos para estudos complementares, como a possibilidade da existência de ciclos estratégicos de velocidades parelhas às dos ciclos de mudanças ambientais em ambientes turbulentos. A questão da não existência de estratégia ou, no máximo, a existência de intenção estratégica nestes ambientes, pode estar sendo mascarada por um problema de velocidades incompatíveis.

Será que o desenvolvimento da informática e o acesso instantâneo às informações por parte dos gestores não terão mudado esta percepção? E como será o comportamento estratégico de outras populações de organizações que cresceram antes dessas transformadoras mudanças ambientais tecnológicas e sociais que afetam todas as comunidades de organizações e de indivíduos?

A teoria estratégica se desenvolveu fortemente em contextos de cenários futuros previsíveis, de adaptações a mudanças ambientais controláveis, por serem lentas e pouco

profundas, e segundo aspectos cognitivos e racionais dos gestores atuando nestas condições. Porém, observando a literatura estudada para este trabalho, há um campo que parece ainda pouco explorado, e até desconhecido, nas questões da estratégia em ambientes turbulentos, imprevisíveis e de acumulativas mudanças. A racionalidade dos gestores é ainda mais limitada em ambientes altamente turbulentos?

Existem estudos sendo realizados na indústria da informática, porque são setores classicamente imersos em ambientes mutantes e turbulentos. Mas o mundo de hoje parece trazer a turbulência para quase todas as indústrias, indistintamente. Estudar mais profundamente os gestores em seus aspectos psicológicos cognitivos, sensitivos e racionais em ambientes turbulentos, suas respostas às pressões constantes de mudanças, também constantes parece ser um bom caminho para o entendimento da questão estratégica em ambientes turbulentos, ou seja, aprofundar mais o estudo da escola cognitiva em ambientes turbulentos.

Nestas conclusões finais, fica uma indagação que teimava em se manter presente em todos os momentos deste trabalho. Essas transformações e evoluções que acontecem e que permanecem em fluxo contínuo, este mundo em que a única constância é a mudança, todavia em rapidez crescente, levará o homem também a uma evolução ou ele será selecionado negativamente pelos ambientes econômico, tecnológico e social em que está inserido? Fica aqui uma antiga pergunta da humanidade: isso tudo trará apenas desenvolvimento material ou virá em seu cerne também a felicidade para as gerações futuras? Afinal, para que serve mesmo a estratégia?

7. REFERÊNCIAS

- ALDRICH, Howard. *Organizations and environments*. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- _____. *Organizations evolving*. London: Sage Publications, 1999.
- ANGELO, Claudio F.; SILVEIRA, José A. G. (coord.). *Varejo competitivo vol. 3*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARNARD, Chester I. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Printing Office, 1956.
- BAUM, Joel; SINGH, Jitendra (edit.). *Evolutionary dynamics of organizations*. New York: Oxford University Press, 1994.
- BURNS, E. McNall. *História da civilização ocidental I e II*. Porto Alegre: Editora Globo, 1968.
- CALDAS, M.; FACHIM, R.; FISCHER, T. (Ed.). *Handbook de estudos organizacionais, vol. 1*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CALDEIRA, J.; CARVALHO, F.; PAULA, S.G. *Viagem pela história do Brasil*, São Paulo: Cia. das Letras, 1997.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNON, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. *Administração: teorias e processo*. São Paulo: Pearson, 2005.
- CARROLL, Glenn; HANNAN, Michael. *Organizations in industry: strategy, structure and selection*. New York: Oxford University Press, 1995.
- CHANDLER, A. D. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: Harvard University Press, 2004.
- _____. *Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. *Jornal CRF*. Disponível em: <http://www.crfmg.org.br>. Acesso em: 24/01/2005.
- COUGHLAN, Anne T.; ADERSON, E.; STERN, Louis W.; EI-ANSARY, Adeli I. *Canais de marketing e distribuição*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAFT, Richard L. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DARWIN, Charles. *A origem das espécies*. São Paulo: Martin Claret, 2005.

DIAS, Cláudia R. Cilento. *Medicamentos genéricos no Brasil: 1999 a 2002, análise de legislação, aspectos conjunturais e políticos*. Dissertação de mestrado. São Paulo: USP, 2003.

DUNNE, Patrick M.; LUSCH, Robert F.; GRIFFITH, David A. *Retailing*. Mason, Ohio: Thomson Learning, 2002.

FAUSTO, Boris. *História concisa do Brasil*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002.

FERRAZ, J.C; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil – Desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Forbes.com. *Lists*. Disponível em: <<http://www.forbes.com>>. Acesso em 20/01/2005.

GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GONÇALVES, Carlos A.; MEIRELLES, A. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Belo Horizonte: Thompson, 2004.

GONÇALVES, Carlos A.; REIS NETO, M. Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid (org). *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte: Fumarc, 2001.

GREINER, Larry. *Senior executives as strategic actors*. In: *New Management Journal*, v.1, n.2, summer, 1983.

_____. *Evolution and revolution as organizations grow*. In: *Harvard Business Review*, Maio-Junho, 1998, p. 55-67.

HANNAN, Michael; FREEMAN, John. *Organizational ecology*. Cambridge: Harvard University Press, 1993.

_____. *The population ecology of organizations*. IN: *The American Journal of Sociology*, vol. 82, Março / 1977, p. 929-964.

HENDERSON, B. D. *The origin of strategy*. IN: *Harvard Business Review*, nov. / dez. 1989, p. 139-143.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. *Economia industrial: fundamentos teóricos e políticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LEVY, M.; WEITZ, Barton A. *Retailing management*. Boston: McGraw-Hill, 1998.

MORGAN, Gareth. *Imágenes de la organizacion*. Madri: Ra-Ma Editorial, 1990.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

PENROSE, E. Tilton: *The theory of the growth of the firm*. New York: M. E. Sharpe, Inc., 1980.

PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. São Paulo: Campus, 1986.

_____ *Vantagem competitiva*. São Paulo: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, M. *Competindo pelo futuro*. São Paulo: Campus, 1995.

RICHERS, Raimar. *Recordando a infância do marketing brasileiro – um depoimento*. In: Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 26-40.

ROBERTS, John. *The modern firm: organizational design for performance and growth*. New York: Oxford University Press, 2004.

SIMON, Herbert A. *Administrative behavior*. 2 ed. New York: The Macmillan Company, 1965.

SOUTO MAIOR, A. *História do Brasil*. 6 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1968.

TERRA, E. de Almeida Salles. *A classificação do varejo: um estudo sobre diferentes abordagens*. IN: provar@fia.com.br , acessado em 22/11/2005.

VASCONCELOS, L. et all. *Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*, IN: ERA, São Paulo, v. 40, n° 4, p. 20-37.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Martin Claret, 2002.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração Estratégica: conceitos*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

8. ANEXOS

Anexo 1 - Quadro histórico de juros no Brasil – mensal over / selic (1974 – 2005)

(continua)

1974 01	1,4600	1977 06	3,0900	1980 01	2,9500	1983 06	11,4500
1974 02	1,1500	1977 07	3,2900	1980 02	2,4700	1983 07	10,6500
1974 03	1,1600	1977 08	2,6700	1980 03	3,5700	1983 08	10,1400
1974 04	1,2100	1977 09	3,4900	1980 04	1,9500	1983 09	9,1500
1974 05	1,2400	1977 10	2,0200	1980 05	2,0300	1983 10	9,6700
1974 06	1,5100	1977 11	2,0900	1980 06	2,4500	1983 11	9,3900
1974 07	1,6200	1977 12	4,2000	1980 07	3,2100	1983 12	9,4100
1974 08	1,0000	1978 01	3,6000	1980 08	3,0400	1984 01	10,2900
1974 09	1,3800	1978 02	2,9300	1980 09	3,4300	1984 02	12,1400
1974 10	1,1200	1978 03	2,9800	1980 10	3,9600	1984 03	11,2600
1974 11	1,4600	1978 04	3,2100	1980 11	4,0400	1984 04	10,1200
1974 12	1,7300	1978 05	2,5100	1980 12	5,6500	1984 05	9,7700
1975 01	1,7900	1978 06	2,9100	1981 01	5,2900	1984 06	10,1700
1975 02	1,6000	1978 07	3,7000	1981 02	4,8000	1984 07	12,0600
1975 03	1,0300	1978 08	2,2800	1981 03	5,0500	1984 08	10,8100
1975 04	1,1900	1978 09	3,6000	1981 04	4,5200	1984 09	11,8900
1975 05	1,4600	1978 10	3,0500	1981 05	5,7000	1984 10	12,8900
1975 06	1,7600	1978 11	3,4000	1981 06	4,7500	1984 11	10,8600
1975 07	1,6500	1978 12	4,5800	1981 07	5,6000	1984 12	11,5700
1975 08	1,6000	1979 01	3,6600	1981 08	5,8900	1985 01	13,9400
1975 09	1,5700	1979 02	3,4300	1981 09	5,6000	1985 02	11,9600
1975 10	1,9500	1979 03	3,9100	1981 10	6,0200	1985 03	13,0900
1975 11	2,3500	1979 04	3,6300	1981 11	5,5000	1985 04	13,2700
1975 12	1,9900	1979 05	2,8600	1981 12	6,8300	1985 05	12,3100
1976 01	2,3600	1979 06	2,7700	1982 01	6,0200	1985 06	10,7300
1976 02	2,5800	1979 07	1,8900	1982 02	5,3100	1985 07	10,0300
1976 03	2,5300	1979 08	2,5000	1982 03	6,5600	1985 08	9,4300
1976 04	3,0200	1979 09	3,5100	1982 04	5,9000	1985 09	10,4600
1976 05	2,5900	1979 10	2,2100	1982 05	6,1300	1985 10	10,6700
1976 06	2,6200	1979 11	2,0800	1982 06	6,1400	1985 11	10,4600
1976 07	3,3600	1979 12	3,5700	1982 07	6,6100	1985 12	13,9600
1976 08	2,8000			1982 08	7,5800	1986 01	16,6700
1976 09	3,3300			1982 09	6,7600	1986 02	14,5400
1976 10	3,1900			1982 10	7,3100	1986 03	1,1800
1976 11	2,9700			1982 11	8,1500	1986 04	1,2500
1976 12	3,6200			1982 12	8,7600	1986 05	1,2200
1977 01	3,4500			1983 01	7,0000	1986 06	1,4200
1977 02	3,2700			1983 02	6,7500	1986 07	1,9500
1977 03	3,1400			1983 03	9,4300	1986 08	2,5700
1977 04	2,6400			1983 04	11,0200	1986 09	2,9400
1977 05	2,2100			1983 05	11,0000	1986 10	1,9600

(continua)

1986 11	2,3700	1990 01	67,6000	1993 01	28,5200	1996 01	2,5765
1986 12	5,4700	1990 02	82,0400	1993 02	28,9000	1996 02	2,3515
1987 01	11,0000	1990 03	36,7600	1993 03	28,3600	1996 03	2,2208
1987 02	19,6100	1990 04	4,2300	1993 04	30,5300	1996 04	2,0680
1987 03	11,9500	1990 05	5,6900	1993 05	30,9000	1996 05	2,0128
1987 04	15,3000	1990 06	8,7300	1993 06	31,9100	1996 06	1,9773
1987 05	24,6300	1990 07	13,7900	1993 07	32,7300	1996 07	1,9286
1987 06	18,0200	1990 08	11,5300	1993 08	34,6400	1996 08	1,9679
1987 07	8,9100	1990 09	15,2100	1993 09	37,2300	1996 09	1,9041
1987 08	8,0900	1990 10	16,4900	1993 10	38,4000	1996 10	1,8590
1987 09	7,9900	1990 11	19,8300	1993 11	38,3800	1996 11	1,8043
1987 10	9,4500	1990 12	22,8600	1993 12	40,3800	1996 12	1,8043
1987 11	12,9200	1991 01	21,0200	1994 01	42,7600	1997 01	1,7318
1987 12	14,3800	1991 02	6,8500	1994 02	41,9900	1997 02	1,6724
1988 01	16,7800	1991 03	8,9900	1994 03	46,4200	1997 03	1,6416
1988 02	18,3500	1991 04	9,6700	1994 04	46,5100	1997 04	1,6596
1988 03	16,5900	1991 05	9,5600	1994 05	47,9500	1997 05	1,5845
1988 04	20,2500	1991 06	10,3200	1994 06	50,6200	1997 06	1,6068
1988 05	18,6500	1991 07	12,3900	1994 07	6,8700	1997 07	1,6038
1988 06	20,1700	1991 08	15,7500	1994 08	4,1700	1997 08	1,5859
1988 07	24,6900	1991 09	19,7800	1994 09	3,8340	1997 09	1,5903
1988 08	22,6300	1991 10	25,9500	1994 10	3,6221	1997 10	1,6725
1988 09	26,2500	1991 11	32,4300	1994 11	4,0724	1997 11	3,0435
1988 10	29,7900	1991 12	31,1700	1994 12	3,7975	1997 12	2,9676
1988 11	28,4100	1992 01	29,0600	1995 01	3,3745	1998 01	2,6699
1988 12	30,2400	1992 02	28,7600	1995 02	3,2529	1998 02	2,1298
1989 01	22,9700	1992 03	26,8600	1995 03	4,2621	1998 03	2,2007
1989 02	18,9500	1992 04	23,9200	1995 04	4,2553	1998 04	1,7067
1989 03	20,4200	1992 05	23,0000	1995 05	4,2478	1998 05	1,6300
1989 04	11,5200	1992 06	24,2800	1995 06	4,0397	1998 06	1,6024
1989 05	11,4300	1992 07	26,2100	1995 07	4,0231	1998 07	1,7037
1989 06	27,2900	1992 08	25,6400	1995 08	3,8398	1998 08	1,4763
1989 07	33,1500	1992 09	27,6600	1995 09	3,3247	1998 09	2,4875
1989 08	35,4900	1992 10	28,1800	1995 10	3,0920	1998 10	2,9401
1989 09	38,5800	1992 11	26,4000	1995 11	2,8756	1998 11	2,6320
1989 10	47,7000	1992 12	25,9200	1995 12	2,7773	1998 12	2,4016
1989 11	48,4100						
1989 12	64,2100						

(Conclusão)

1999 01	2,1780	2002 09	1,3813
1999 02	2,3787	2002 10	1,6459
1999 03	3,3345	2002 11	1,5409
1999 04	2,3524	2002 12	1,7424
1999 05	2,0188	2003 01	1,9713
1999 06	1,6719	2003 02	1,8304
1999 07	1,6588	2003 03	1,7770
1999 08	1,5685	2003 04	1,8716
1999 09	1,4871	2003 05	1,9653
1999 10	1,3839	2003 06	1,8567
1999 11	1,3865	2003 07	2,0842
1999 12	1,5995	2003 08	1,7743
2000 01	1,4557	2003 09	1,6795
2000 02	1,4509	2003 10	1,6421
2000 03	1,4493	2003 11	1,3435
2000 04	1,2957	2003 12	1,3733
2000 05	1,4939	2004 01	1,2676
2000 06	1,3917	2004 02	1,0844
2000 07	1,3060	2004 03	1,3791
2000 08	1,4054	2004 04	1,1819
2000 09	1,2236	2004 05	1,2278
2000 10	1,2878	2004 06	1,2299
2000 11	1,2199	2004 07	1,2869
2000 12	1,1982	2004 08	1,2936
2001 01	1,2651	2004 09	1,2513
2001 02	1,0158	2004 10	1,2132
2001 03	1,2579	2004 11	1,2510
2001 04	1,1864	2004 12	1,4828
2001 05	1,3368	2005 01	1,3839
2001 06	1,2733	2005 02	1,2182
2001 07	1,4980	2005 03	1,5282
2001 08	1,6000	2005 04	1,4115
2001 09	1,3243	2005 05	1,5031
2001 10	1,5349	2005 06	1,5856
2001 11	1,3934	2005 07	1,5114
2001 12	1,3935	2005 08	1,6585
2002 01	1,5340	2005 09	1,5031
2002 02	1,2482	2005 10	1,4100
2002 03	1,3713	2005 11	1,3800
2002 04	1,4836		
2002 05	1,4150		
2002 06	1,3290		
2002 07	1,5354		
2002 08	1,4434		

Anexo 2 – Quadro histórico da inflação no Brasil – anual (IGP – OG)

Período	Inflação - IGP-OG
1970	19,80
1971	18,68
1972	16,81
1973	16,20
1974	33,77
1975	30,09
1976	48,20
1977	38,57
1978	40,53
1979	76,78
1980	108,54
1981	92,77
1982	99,22
1983	212,92
1984	225,59
1985	241,43
1986	63,29
1987	412,13
1988	1.040,42
1989	1.773,59
1990	1.461,99
1991	480,41
1992	1.161,83
1993	2.706,22
1994	1.094,12
1995	15,05
1996	9,35
1997	7,48
1998	1,72
1999	19,89
2000	9,77
2001	10,36
2002	26,30
2003	7,68
2004	12,10

Inflação - IGP-OG

Periodicidade: Anual

Fonte: Fundação Getúlio Vargas, Conjuntura Econômica (FGV/Conj. Econômica)

Unidade: (% a.a.)

Comentário: Índice Geral de Preços - Oferta Global (IGP-OG).

Atualizado em: 05 de janeiro de 2005