



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**WALDÉLIO ALMEIDA DE OLIVEIRA FILHO**

**INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E ORGANIZACIONAIS E EXPANSÃO  
DO SEGMENTO VAREJISTA DE FARMÁCIAS.**

[J1] Comentário:

**SALVADOR**

**1998**

**WALDÉLIO ALMEIDA DE OLIVEIRA FILHO**

**INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E ORGANIZACIONAIS E EXPANSÃO  
DO SEGMENTO VAREJISTA DE FARMÁCIAS.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
ao Curso de Ciências Econômicas da  
Universidade Federal da Bahia como  
requisito parcial à obtenção do grau de  
Bacharel em Economia.

Orientador: Professor Paulo Henrique  
Almeida.

**SALVADOR**

**1998**

## **AGRADECIMENTOS**

Algumas pessoas ajudaram bastante na elaboração deste trabalho monográfico.

Agradeço:

- ao meus pais que sempre me apoiaram e proporcionaram a oportunidade de estudar;
- ao professor Paulo Henrique de Almeida, meu orientador, que contribuiu com os seus conhecimentos para a orientação deste trabalho monográfico;
- à Débora, funcionária do Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos do Estado da Bahia, que gentilmente emprestou-me material bibliográfico;
- ao amigo Wilson Gomes Júnior, que prestou ajuda na área de informática.

## **RESUMO**

Este trabalho tem como principal objetivo mostrar os impactos referentes à incorporação das inovações tecnológicas no segmento varejista de farmácias ao longo da década de 1990, ainda que as inovações não tenham sido adotadas de maneira uniforme pelos farmacistas.

A primeira parte procura identificar a farmácia brasileira ao modelo de estabelecimento varejista que por muito tempo vigorou neste país e tratar da história da comercialização de produtos farmacêuticos no Brasil, inclusive no que diz respeito ao comportamento dos preços dos medicamentos.

A segunda parte analisa as inovações tecnológicas e organizacionais implantadas nas farmácias objetivando mostrar suas vantagens e desvantagens, além dos impactos ocasionados pelos novos padrões organizacionais e tecnológicos. São analisados: o associativismo, o franqueamento, a automação comercial no segmento varejista de farmácias, os novos padrões de atendimento e posicionamento estratégico dos farmacistas e funcionários, além da incorporação das formas de pagamentos mais modernas.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	07
1.1	CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES.....	07
1.2	TRAÇOS RECENTES SOBRE A HISTÓRIA DA COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS NO BRASIL.....	08
1.3	OS PREÇOS DOS PRODUTOS FARMACÊUTICOS.....	12
<b>2</b>	<b>A MUDANÇA PARA NOVOS PADRÕES ORGANIZACIONAIS E TECNOLÓGICOS</b> .....	14
2.1	PANORAMA GERAL DO SEGMENTO VAREJISTA DE FARMÁCIAS DE SALVADOR E AS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS.....	14
2.2	ASSOCIATIVISMO NO SEGMENTO VAREJISTA DE FARMÁCIAS.....	15
2.3	FRANQUEAMENTO DE FARMÁCIAS.....	18
2.4	AUTOMAÇÃO COMERCIAL NO SEGMENTO VAREJISTA DE FARMÁCIAS.....	20
2.5	BOM ATENDIMENTO GERANDO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO.....	24
2.6	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO FARMACISTA.....	27
2.7	TIPOS DE PAGAMENTO.....	28

<b>3</b>	<b>PERSPECTIVAS DO VAREJO FARMACÊUTICO.....</b>	<b>31</b>
3.1	DIVERSIFICAÇÃO DO VAREJO FARMACÊUTICO.....	31
3.2	DOIS CASOS INTERESSANTES: “PAGUE MENOS” NA CIDADE DE FORTALEZA, E DROGASIL EM SÃO PAULO.....	32
3.3	VENDA DE MEDICAMENTOS EM SUPERMERCADOS.....	33
3.4	COMERCIALIZAÇÃO DE MEDICAMENTOS FALSIFICADOS OU FRAUDADOS E SEU IMPACTO NAS FARMÁCIAS.....	36
3.5	ESTRATÉGIAS QUE VISAM REDUÇÕES DE PREÇOS.....	39
3.6	A FARMÁCIA VIRTUAL.....	40
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como principal objetivo mostrar os impactos referentes à incorporação das inovações tecnológicas no segmento varejista de farmácias ao longo da década de 1990, ainda que as inovações não tenham sido adotadas de maneira uniforme pelos farmacistas.

A primeira parte procura identificar a farmácia brasileira ao modelo de estabelecimento varejista que por muito tempo vigorou neste país e tratar da história da comercialização de produtos farmacêuticos no Brasil, inclusive no que diz respeito ao comportamento dos preços dos medicamentos.

A segunda parte analisa as inovações tecnológicas e organizacionais implantadas nas farmácias objetivando mostrar suas vantagens e desvantagens, além dos impactos ocasionados pelos novos padrões organizacionais e tecnológicos. São analisados: o associativismo, o franqueamento, a automação comercial no segmento varejista de farmácias, os novos padrões de atendimento e posicionamento estratégico dos farmacistas e funcionários, além da incorporação das formas de pagamentos mais modernas.

Serão evidenciadas as vantagens e desvantagens do associativismo e do franqueamento de farmácias para que possamos saber até que ponto o custo de participação de uma associação ou de uma franquia é compensado pelos benefícios que estas proporcionam, além de fornecer subsídios para concluir se estas inovações proporcionarão, ou não, crescimento às farmácias, dado o grande número de estabelecimentos existentes no país. Será analisada a automação comercial objetivando saber até que ponto esta inovação pode influenciar nos resultados obtidos pelas farmácias, além do bom atendimento, do posicionamento estratégico do farmacista e da incorporação das novas formas de pagamento que também podem influenciar significativamente nos resultados obtidos pelas farmácias como veremos no capítulo seguinte.

A terceira e última parte procura mostrar as tendências do varejo farmacêutico: a diversificação da linha de produtos oferecidos nas farmácias, a venda de medicamentos em supermercados, os problemas referentes à falsificação ou fraude de medicamentos, as estratégias que visam reduções dos preços dos produtos farmacêuticos e a criação da farmácia virtual.

A diversificação na linha de produtos comercializados nas farmácias será analisada enfocando os principais impactos deste processo no foco de negócio e na rentabilidade da empresa. A venda de medicamentos em supermercados e as estratégias que visam reduções de preços serão abordadas considerando-se as principais conseqüências que a adoção destas medidas poderão gerar ao setor varejista de farmácias assim como à saúde pública brasileira. A comercialização de medicamentos falsificados ou fraudados também será abordada considerando-se as principais implicações geradas por esta realidade ao setor varejista de farmácias e à saúde pública brasileira. A farmácia virtual, por fim, será analisada como uma alternativa empresarial que se realizada da maneira correta beneficiará farmacistas e consumidores como veremos no capítulo referente a este assunto.

## 1.2 TRAÇOS RECENTES SOBRE A HISTÓRIA DA COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS NO BRASIL

Neste trabalho entendemos como farmácias os estabelecimentos comerciais que vendem produtos farmacêuticos, industrializados, não enfocando, assim, as farmácias de manipulação de fórmulas ou as farmácias homeopáticas.

Acreditamos que as farmácias possuem duas funções. A econômica, na medida em que constituem um segmento do comércio varejista, e a social, na medida em que prestam serviços de fornecimento de medicamentos tão importantes à saúde pública brasileira.

O comércio de produtos farmacêuticos, por ser de utilidade pública, está submetido a uma legislação específica. Evidenciaremos apenas os aspectos institucionais relacionados diretamente ao desempenho do segmento varejista de farmácias.



“A loja de varejo foi inventada no final do século XVII - primeiro no Japão, pouco tempo depois na Europa Ocidental. Desde seus primeiros dias, ela se baseou em três hipóteses: a compra oferece ao cliente - especialmente à dona de casa - talvez a única maneira de ter alguma escolha, de tomar algumas decisões, de ter voz ativa e um pouco de poder. Em segundo lugar, oferece à dona de casa a única saída da triste rotina que os alemães chamam de “Os Três Ks”: *Kinder, Kirche, Kuche* (crianças, igreja, cozinha). Finalmente, a loja de varejo oferece acesso ao mundo a pessoas cujas únicas fontes de informações são conversas fúteis por cima da cerca dos fundos ou na roda de costura” (Drucker, 1995, p. 65).

No Brasil, principalmente nas áreas interioranas, essa perspectiva de estabelecimento varejista evidenciou-se. As farmácias reuniam ao seu redor, pessoas que buscavam medicamentos para as suas doenças, assim como reuniam pessoas que buscavam novidades e informações sobre os acontecimentos do mundo.

De acordo com Manuel de Souza Gomes Júnior, “naquele ambiente agradável, comentavam-se fatos, discutiam-se assuntos importantes, dando-se preferência aos de cunho político, dando oportunidade aos letrados, para maior expansão de seu pensamento, divulgação das coisas interessantes que leram nos livros ou nos jornais que tardiamente chegavam às suas mãos”. (Gomes Júnior, 1992, p. 27).

As inovações tecnológicas, a difusão dos meios de comunicação, a concentração populacional nos grandes centros urbanos, assim como a mudança no comportamento das pessoas, contribuíram para que nos três séculos seguintes o estabelecimento varejista passasse por muitas mudanças. Nesse contexto, analisaremos neste trabalho as inovações tecnológicas e organizacionais objetivando delinear as principais características do novo estabelecimento varejista de farmácias.

É o caso do comércio de produtos farmacêuticos no Brasil, que a partir da década de 70, passou por algumas transformações. Os laboratórios industriais de produtos farmacêuticos fecharam suas filiais, que situavam-se nas capitais, e as vendas passaram a ser feitas por

vendedores que visitavam as farmácias em intervalos de 30 e 60 dias. Porém, o fluxo de vendas dos medicamentos ainda ocorria de maneira direta entre a indústria e o varejo, como podemos observar no fluxograma 01.

Essa realidade trazia muitos problemas para as farmácias. A administração dos estoques tornava-se mais difícil, uma vez que os erros nas projeções das vendas dos produtos causavam prejuízos referentes à perda de medicamentos que não eram vendidos e que possuíam curtos prazos de validade. Esses erros causavam ainda prejuízos referentes à subestimação do consumo de determinados medicamentos. Isso acontecia, em virtude das compras serem realizadas em intervalos de 30 a 60 dias: se o estoque de um medicamento terminasse, os farmacistas tinham que esperar até o retorno dos vendedores aos seus estabelecimentos para realizar novos pedidos.

Esses problemas induziram o aparecimento dos distribuidores, representantes e atacadistas, que descobriram nesse contexto uma maneira de obter lucros. Os atacadistas, por sua vez, procuraram criar sistemas que diminuíssem as dificuldades de abastecimento dos farmacistas. Daí surgiu o Sistema Universal de Vendas, “proporcionando à farmácia a compra de qualquer medicamento sem imposição de quantidade ou valor em cruzeiros, pelo preço do fabricante e com entrega diária” (Gomes Júnior, 1992, p. 51).

Esse sistema foi implantado na Bahia e em outros estados, e obteve êxito, uma vez que os promotores de vendas dos atacadistas estavam sempre em contato com os farmacistas. Com esse sistema, o fluxo de vendas dos medicamentos ocorria de maneira indireta entre a indústria e o varejo: surgiram os intermediários. Podemos visualizar melhor esse sistema observando o fluxograma 02.

As farmácias não precisavam mais manter grandes estoques, pois eram abastecidas diariamente. Com isso eliminou-se, em boa parte, o problema da perda dos produtos farmacêuticos decorrentes do vencimento das validades, e a rotação do capital de giro aumentou, o que beneficiou bastante o segmento varejista de produtos farmacêuticos. As farmácias passaram a prestar um serviço de melhor qualidade e eficiência aos





consumidores, visto que as chances de um estabelecimento não possuir um medicamento disponível para venda no seu estoque caíram significativamente.

O aparecimento do intermediário eliminou uma barreira à entrada de novos empreendedores no segmento varejista de farmácias, uma vez que reduziu-se o valor do montante do capital de giro mínimo necessário para o funcionamento de uma farmácia. A eliminação desta barreira à entrada, aliada ao baixo nível tecnológico requerido nos negócios do segmento varejista de farmácias, propiciou a multiplicação de estabelecimentos em todo o país.

### 1.3 OS PREÇOS DOS PRODUTOS FARMACÊUTICOS

Em março de 1991, o Plano Collor II estendeu o controle de preços ao setor farmacêutico, assim como, à outros setores da economia. Após o congelamento, o governo introduziu uma política de reajustes operacionais por portarias ministeriais. A partir de outubro de 1991, iniciou-se um processo de liberação dos preços do setor farmacêutico tendo como base a classificação dos produtos como de venda livre, receituário médico e doenças crônicas. Neste mesmo mês, as associações ligadas ao comércio atacadista e varejista de produtos farmacêuticos puderam estabelecer os preços dos medicamentos classificados como de venda livre. Posteriormente, o governo liberou os preços das outras classes de produtos farmacêuticos, estabelecendo apenas o preço máximo ao consumidor válido para todo o Brasil.

A indústria farmacêutica, que sofreu controle de preços por um bom tempo, praticamente igualou os níveis nacionais de preços dos produtos farmacêuticos aos níveis internacionais com o processo de liberação dos preços.

José Eduardo Bandeira de Mello, presidente da Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica, ressalta que no período compreendido entre dezembro de 1993 a abril de 1997, a inflação brasileira foi de 1.341%, enquanto os medicamentos tiveram um aumento de 1.186, vale dizer 17,7% abaixo do índice de inflação. No período compreendido entre

julho de 1994 a abril de 1997, a variação de preços dos produtos farmacêuticos foi de 50,10%, ao passo que o índice geral foi de 63,71% (Abcfarma, 07/97, p. 47).

Analisando estes números podemos concluir que se houve grandes aumentos nos preços do medicamentos, estes se deram de maneira isolada, afetando muito pouco a média geral dos preços dos produtos farmacêuticos. As farmácias ao fixarem seus preços devem levar em conta os custos dos produtos, assim como os impostos e o lucro a ser embutido.

Veremos posteriormente como a questão dos preços dos produtos farmacêuticos impactará na estrutura organizacional do segmento varejista de farmácias.

## **2 A MUDANÇA PARA NOVOS PADRÕES ORGANIZACIONAIS E TECNOLÓGICOS**

### **2.1 PANORAMA GERAL DO SEGMENTO VAREJISTA DE FARMÁCIAS DE SALVADOR E AS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS**

O setor de farmácias de Salvador está vivendo uma crise. Muitas farmácias fecharam, para o desespero de muitos empresários que investiram dinheiro neste ramo e não conseguiram se adaptar ao novo panorama econômico do país. Em 1996, mais de 500 farmácias fecharam as portas no estado da Bahia, muitas delas situadas na cidade de Salvador (Farmácias, 1997, p. 08).

Esta situação deve-se em grande parte ao fato de que muitos empresários sem qualificação entraram neste ramo de negócio, desconhecendo-o e sonhando em obter lucro fácil. Isso foi possível no período anterior ao Plano Real, porque a situação inflacionária da economia proporcionava ganhos na medida em que os farmacistas compravam os produtos a prazo e vendiam à vista com preços constantemente remarcados e ainda aplicavam as receitas no mercado financeiro. Por isso as farmácias davam lucro mesmo que tivessem pequeno volume de vendas.

Com o Plano Real e a estabilidade econômica, os lucros oriundos das altas de preços e ganhos financeiros diminuíram. O lucro passou a ser relacionado diretamente à atividade comercial da farmácia e por conseguinte ao seu desempenho principalmente com relação às vendas. É nesse contexto que as inovações tecnológicas foram adotadas, de maneira não uniforme, pelos empresários do segmento varejista de farmácias de Salvador e do Brasil.

É necessário lembrar que entendemos por inovações tecnológicas a introdução de novos produtos ou serviços, ou de novas técnicas para sua produção ou funcionamento. A inovação pode consistir na aplicação prática de uma invenção, mas pode aparecer como novas formas de marketing, vendas, publicidade, distribuição etc., que resultem em custos menores e/ou faturamentos maiores (Sandroni, 1994, 173). Dessa maneira entendemos que a automação comercial das farmácias, o associativismo nesse segmento varejista, o

franqueamento de farmácias, os novos padrões de atendimento fornecido pelas farmácias, o posicionamento estratégico do farmacista, assim como as novas formas de pagamentos, são inovações tecnológicas que podem, quando adotadas, proporcionar maior rentabilidade ao segmento varejista de farmácias.

## 2.2 ASSOCIATIVISMO NO SEGMENTO VAREJISTA DE FARMÁCIAS

A formação de redes de farmácias é a nova forma que os farmacistas encontraram para obterem mais rentabilidade em meio a tanta concorrência. Esse fenômeno configura o que podemos chamar de associativismo no segmento varejista de farmácias e constitui uma inovação tecnológica. De acordo com Manuel de Souza Gomes Júnior a central de compras se fixa nos princípios de cooperativismo, sem se constituir efetivamente em cooperativa (Gomes Júnior, 1952, p. 52).

A finalidade principal das associações é realizar compras em conjunto com o objetivo de suprir as necessidades de cada associado. O aumento na escala das compras permite que o associado obtenha vantagens comerciais, que dificilmente obteria realizando suas compras individualmente, tais como significativos descontos comerciais e financeiros ou obtenção de melhores condições de pagamento.

Gomes Júnior destaca outras vantagens decorrentes do associativismo.

No que se refere à administração das farmácias, as associações podem prestar serviços nas áreas de informática, contabilidade e gestão. Podem ainda orientar e participar na reforma e implantação de novas lojas, adquirindo equipamentos e materiais de escritório em melhores condições.

No que se refere ao marketing, a propaganda é realizada em conjunto, o que é de extrema importância, uma vez que o associativismo viabiliza financeiramente o acesso aos mais importantes veículos de comunicação tais como televisões e jornais.



No que se refere às compras, além da redução do custo dos produtos farmacêuticos, as associações reduzem o trabalho e o custo relacionados às negociações com os fornecedores, na medida em que as negociações passam a realizar-se entre dois agentes, neste caso o farmacista e o gerente de compras da associação, ao invés do farmacista negociar com os diversos fabricantes. Além disso as associações encarregam-se das devoluções junto aos fornecedores.

No que se refere à distribuição, as associações fornecem um serviço de entrega mais eficiente, que leva em consideração as necessidades dos associados.

No que se refere aos recursos humanos, as associações podem realizar convênios que viabilizem cursos, palestras e treinamentos, objetivando o aprimoramento dos funcionários das farmácias associadas (Gomes Júnior, 1952, p. 66-67).

As associações informais se formam geralmente ao redor de uma farmácia maior, que empresta sua razão social para as compras das outras farmácias. Com isso, a margem de cada estabelecimento fica em torno de 10% das vendas.

As associações formais cobram em média dois salários mínimos e mais 1% das vendas por mês, além de R\$ 500,00 (em valores de 1996) para a propaganda comum (Raposo, 1996, c. 01).

O texto abaixo é uma reprodução dos principais pontos evidenciados no *site* da empresa Rede Med (<http://www.redemed.com.br/>).

A Rede Med é um exemplo de associação formal direcionada para o segmento farmacêutico que coloca à disposição das farmácias ferramentas mercadológicas e operacionais que poderão resultar em incremento das vendas e ampliação de margens. A Rede Med é capaz de prover aos seus filiados negociações com fornecedores em melhores condições, tanto de mercadorias para revenda como de programas de treinamento de pessoal e processos de melhoria conjunta de performance empresarial na área administrativo-financeira. A Rede Med gera um diferencial competitivo na medida em que

possui um número limitado de integrantes, distribuídos geograficamente de maneira perfeita nas ruas, bairros e cidades. Cada farmácia da Rede Med tem exclusividade num raio de atuação pré-determinado, o que constitui uma reserva de mercado na área de influência de cada farmácia para que não haja competição com outra afiliada à Rede Med. Outra vantagem da Rede Med é o fato de não haver necessidade de mudar a razão social, criar uma empresa nova, ou qualquer outro procedimento que gere outras despesas para os participantes. Além disso a Rede Med proporciona aos seus associados convênios com empresas empregadoras pelos quais as farmácias oferecem atendimento aos empregados em todas credenciadas. A Rede, por ser bem distribuída geograficamente, é capaz de atender adequadamente os empregados das empresas conveniadas. Estas por sua vez negociam os convênios com a central, fazendo com que as empresas não precisem negociar com várias farmácias independentes ou pequenas redes, o que geraria muita burocracia e elevados custos de manutenção destes convênios. Com esses convênios, a Rede Med proporciona às suas farmácias um aumento do fluxo de clientes, empregados de empresas, que podem vir a aumentar o volume de vendas das farmácias.

A operacionalização dos processos que essa rede de farmácias necessita para funcionar, tem uma dependência fundamental da comunicação e do processamento de dados. Por isso, para que a farmácia componha a Rede Med é necessário que ela esteja informatizada ou proponha-se informatizar-se após a sua adesão.

Para aderir, o farmacista paga um percentual sobre os negócios diretamente encaminhados. Não existe taxa mensal, mas a taxa de adesão variava entre R\$ 800,00 a R\$ 2,5 mil em valores de 1996 (Júnior, 1996, p. 09). Existem outras despesas que podem ser classificadas como investimento rateado, para a compra de espaço publicitário, propaganda em mídia e promoções.

A Rede Med não é um sistema de franchising, ainda que o pareça na medida em que possui idêntica característica de atuação. A idéia do projeto é a união dos pequenos farmacistas para ganhar competitividade frente às grandes redes. Nenhum credenciado tem que pagar royalties, ou uma mensalidade para se credenciar ao sistema. A função básica da

Rede Med é a de oferecer assessoria aos participantes, principalmente elaborando campanhas de marketing, publicidade e divulgação conjunta.

Um outro exemplo que pode ser lembrado está no Rio Grande do Sul, onde o associativismo no segmento varejista de farmácias já é uma realidade. Cento e cinquenta pequenas farmácias independentes de bairro criaram a rede Agafarma, que já nasceu maior do que a principal empresa do setor no estado. Essas farmácias de bairro do Rio Grande do Sul perceberam que se permanecessem sozinhas não sobreviveriam, ou se tornariam franqueadas de grandes redes distribuidoras. Dentre as principais dificuldades que estas farmácias enfrentavam, antes de se associarem, podemos citar a impossibilidade de barganhar preços com fornecedores em função das compras em pequena escala, a falta de acesso à mídia e as grandes despesas individuais com seguros e assessorias jurídica e contábil. Tudo isso diminui consideravelmente a capacidade de competir dos pequenos negócios. Para fazer parte da rede, cada integrante deve pagar R\$ 130,00, durante um ano, para bancar os cursos para funcionários e proprietários, mais a assessoria para a implantação da rede, e depois disso uma taxa de manutenção de R\$ 120,00 mensais, em valores de 1997, para os serviços compartilhados (Bueno, 1997, 07).

### 2.3 FRANQUEAMENTO DE FARMÁCIAS

O aparecimento de franquias no segmento varejista de farmácias é uma realidade. Philip Kotler explica o que realmente é uma organização de *franchising*:

“Constitui uma associação contratual entre um *franchise* (fabricante, atacadista, ou organização de prestação de serviços) e os *franchisees* (pessoas independentes que compram o direito de posse e operação de uma ou mais unidades do sistema). A principal diferença entre uma *franchising* e outros sistemas contratuais (cooperativa de varejo e rede voluntária) é que, normalmente, as organizações de *franchising* se baseiam em algum produto ou serviço único, em um método de operação, marca registrada ou patente desenvolvida pelo *franchiser* [...] a compensação do *franchiser* pode consistir nos seguintes elementos: uma taxa inicial, um *royalty* sobre a venda bruta, taxas

de aluguel para equipamentos e uma participação nos lucros” (Kotler, 1993, p. 276).

A possibilidade de obter vantagens comerciais tais como descontos ou prazos maiores de pagamentos constitui o principal motivo que leva os pequenos farmacistas a participarem de organizações de *franchising*. Essas vantagens dificilmente são obtidas por pequenos farmacistas, uma vez que o volume de compras realizadas por eles é bastante pequeno, o que inviabiliza concessões nas negociações, por parte dos laboratórios.

Ao aderir a uma organização de *franchising*, a farmácia deverá ter acesso a programas de informatização, treinamento dos funcionários e poderá participar da propaganda unificada da franquia.

John Julio Oppenheim Cymbaum, pesquisador participante do Programa de Administração de Varejo, explica de maneira clara como as franquias contribuem para a modernização do varejo no Brasil. Segundo ele:

“A maior porção do comércio, e também a mais dinâmica, é o varejo. [...] Nele observa-se uma rápida difusão das franquias como alternativa para a estruturação de um negócio próprio. Esse fenômeno, recente no Brasil, corresponde em grande medida a uma percepção de que os requisitos para atuar com sucesso no varejo demandam maior competência. A abertura de um negócio a partir da adesão a um sistema de franquia tem como principais atrativos o acesso a tecnologias de localização de pontos, gestão de estoques, marketing, treinamento, entre outras. Tais tecnologias vêm-se configurando como fatores críticos para o sucesso num nível significativamente mais elevado que o anteriormente enfrentado por empreendedores independentes” (Cymbaum, 1997, p. 186).

A rede de farmácias Estrela Galdino (EG) está vendendo franquias em Salvador. A taxa de franquia é de R\$ 10.000,00 (em valores de 1996), além disso são cobrados *royalties* entre 2% e 3% sobre o faturamento (Júnior, 1996, p. 09). Comprando esta franquia, o farmacista

recebe um programa de informatização para ser implantado na farmácia, treinamento para os funcionários, participa da propaganda do grupo e obtém descontos e prazos mais elásticos para pagamento das compras. O investimento do farmacista no negócio varia entre R\$ 70.000,00 e R\$ 150.000,00 (em valores de 1996) dependendo do tamanho do estabelecimento, e a previsão do retorno do capital é de 36 meses para pequenas ou médias farmácias e de 24 meses para grandes (Júnior, 1996, p. 09).

Analisando os dados apresentados no quadro 01 e estabelecendo uma comparação entre a franquia Estrela Galdino e a associação Rede Med, detalhada no tópico anterior, observamos que a taxa de franquia da EG é de R\$ 10.000,00 ao passo que a taxa de adesão da RM varia entre R\$ 800,00 e R\$ 2.500,00. A opção pela franquia EG implica gastos maiores se comparado à associação RM, ambas presentes na cidade do Salvador.

#### 2.4 AUTOMAÇÃO COMERCIAL NO SEGMENTO VAREJISTA DE FARMÁCIAS

A modernização das farmácias através da automação comercial, atualmente é uma necessidade, pois lidar com 10.000 itens, como é o caso de uma farmácia, sem que esta esteja informatizada, pode dar margem a falhas.

A automação comercial auxilia bastante os farmacistas, na medida em que possibilita, ao ser vendido um produto farmacêutico, dar baixa no estoque e fazer automaticamente o pedido de reposição. Além disso, permite um controle mais apurado do fluxo de vendas dos produtos, reduz as filas, acelera o atendimento e fornece aos farmacistas as informações referentes aos preços dos produtos farmacêuticos. Devemos lembrar que a reposição de estoques, os pedidos de preços e pagamentos, dentre outros itens, se realizados de maneira incorreta podem ocasionar perda de rentabilidade.

O investimento necessário para automatizar uma farmácia consiste na compra de um computador com leitor óptico e uma impressora, além de um *software* direcionado para o segmento varejista de farmácias. Existem no mercado de serviços de



automação comercial vários *softwares* que buscam facilitar o controle e gestão dos estoques, o atendimento a clientes e os controles gerenciais.

O texto abaixo é uma reprodução dos principais tópicos evidenciados no *site* da empresa C&S SISTEMAS (<http://www.csnet.com.br/>).

A C&S SISTEMAS oferece aos farmacistas o Pharmacy, um sistema gerenciador de drogarias e farmácias, totalmente desenvolvido e direcionado para as farmácias. O Pharmacy é um sistema integrado que interliga todas as operações realizadas em uma farmácia. Quando realiza uma venda, um produto comercializado é baixado do estoque instantaneamente, havendo reposição na próxima compra junto aos fornecedores. O Pharmacy, por ser um sistema de automação integrado, proporciona informações importantes aos vendedores das farmácias, tais como: preço, desconto promocional, quantidade de produto e outras informações que podem vir a facilitar a venda de um produto. Além disso, na medida em que essas operações são realizadas pelos softwares, os custos das farmácias com pessoal caem, pois não é mais necessário, por exemplo, que o farmacista contrate um funcionário para controlar estoques.

Esse sistema de automação comercial, mostra aos farmacistas qual é a composição dos estoques, o comportamento das vendas de cada produto que a farmácia comercializa, além de excluir das compras um produto cuja comercialização não está proporcionando lucros à empresa. Fornece relatórios sobre a situação dos estoques e o movimento de produtos por períodos, dessa maneira especificando o produto com maior giro. O sistema faz a geração automática do pedido de compras, que pode ter interferência do farmacista alterando o pedido. Com isso, ele agiliza as compras e gira mais rápido os seus estoques. A requisição de produtos pode ser feita pelo computador através de *modem*. O sistema gerencia também as contas que a farmácia tem que pagar, atualiza os preços dos produtos e gera etiquetas para cada item comprado. Esse sistema de automação comercial proporciona aos seus usuários controles dos totais a serem pagos ao fisco, como despesas com IPI, por exemplo, impressão de notas fiscais para históricos de fechamento de convênios, cadastro e controle de clientes, e elaboração de cálculos de comissão dos vendedores com estabelecimento de percentuais por item. A C&S SISTEMAS oferece também aos seus clientes correio

eletrônico para troca de mensagens entre usuários, serviços de informações de produtos e programas que permitem eliminar vírus do computador, além de suporte 24 horas por dia e treinamento. A atualização de preços é realizada de maneira automática, as vendas são configuradas em todas as suas possibilidades: a vista, por meio de cartão de crédito, por cheque pré-datado, ou ainda à prazo.

Pharmacy Start, que é módulo básico, custa R\$ 389,00. Os módulos complementares, Next e Pro, custam R\$ 300,00 cada (Santana, 1996, p. 06).

Podemos identificar esse modelo de automação comercial como um sistema de Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI). De acordo com Hiroo Takaoka e Paulo Navajas, pesquisadores participantes do Programa de Administração de Varejo:

“O EDI é uma das formas através das quais duas ou mais empresas podem integrar-se. Pode ser entendido como a troca de documentos comerciais entre empresas, realizadas por computadores em um formato padrão. [...] o EDI ocorre entre computadores, eliminando a necessidade de redigitação das informações transmitidas; qualquer documento comercial pode ser transmitido através do EDI (pedidos de compra, faturas, cotações, conhecimentos de embarque, avisos de recebimento etc.)” (Takaoka, Navajas, 1997, p. 20).

A eficácia da política de preços implementada por uma farmácia informatizada é muito maior que a implementada por uma farmácia não informatizada, devido ao grande volume de informações que a informatização proporciona aos administradores. Philip Kotler enfatiza a questão da correta fixação dos preços:

“Os preços do varejo constituem um fator crucial de posicionamento e deve ser decidida em relação a seu mercado-alvo, seu sortimento de produtos e serviços e sua concorrência. Todos os varejistas gostariam de cobrar margens mais elevadas das mercadorias e obter elevado volume de vendas, mas raramente estes dois fatores caminham juntos. [...] os varejistas também devem prestar atenção a táticas de estabelecimento de preços. A maioria dos varejistas fixaria preços



baixos para alguns itens de modo a que estes servissem como intensificadores de tráfego, ou queima de estoques. Em algumas ocasiões, eles promovem vendas de todo o estoque. Em outras planejam reduções de preços para mercadorias de giro lento” (Kotler, 1993, p. 276).

Para que os farmacistas estabeleçam preços de modo que funcionem como intensificadores de tráfego, eles necessitam de informações referentes aos estoques e ao comportamento das vendas que apenas um sistema de automação comercial poderia prover de maneira ágil.

A informatização agiliza os processos gerenciais e administrativos de uma farmácia e constitui uma inovação tecnológica que se utilizada de maneira correta proporcionará expansão às farmácias que estiverem dispostas a modernizar-se. Os farmacistas que continuarem insistindo e não informatizar as suas lojas, acumularão perdas em seus faturamentos com o passar do tempo.

## 2.5 BOM ATENDIMENTO GERANDO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO

O bom atendimento junto aos consumidores é um dos principais requisitos para o sucesso de uma farmácia. O consumidor considera bastante a qualidade do atendimento que lhe é dispensado ao dirigir-se a um estabelecimento farmacêutico.

Sabemos que existem clientes que compram com muita frequência, clientes que compram com relativa frequência e clientes que compram uma só vez e não retornam mais ao estabelecimento.

Para que os clientes retornem às farmácias é necessário que o pessoal de atendimento seja treinado e capacitado a satisfazer as necessidades dos clientes. Nesse contexto, a qualidade é de suma importância, pois ter um serviço de qualidade, no varejo farmacêutico, significa fornecer aos clientes os produtos que eles desejam, satisfazendo suas necessidades, em toda a sua plenitude. A qualidade no atendimento leva as farmácias a aumentarem sua produtividade tornando-as mais competitivas e aumentando os seus lucros.

A implementação de um programa de gestão empresarial junto às farmácias é de grande importância no processo de melhoria do atendimento aos consumidores. Através do treinamento pode-se preparar melhor os funcionários de uma farmácia e torná-los aptos a prestar um serviço de melhor qualidade. O acompanhamento pós treinamento deve ser realizado para que se detecte as diferenças entre a assimilação do treinamento e a postura prática dos funcionários.

O envolvimento e a motivação dos funcionários são fundamentais para que se atenda melhor os consumidores. O espírito de equipe deve estar presente no ambiente de trabalho de uma farmácia e os funcionários envolvidos no processo de venda, principalmente, devem estar dispostos a proceder mudanças que levem ao seu aprimoramento. Nesse ponto é necessário lembrar que dificilmente os farmacistas encontrarão funcionários ativos e dispostos a se aplicarem em suas atividades, objetivando gerar lucros aos seus patrões, se os salários pagos a estes funcionários, na sua maioria, não correspondem a uma remuneração digna.

Acreditamos que a solução para o problema salarial seja de grande importância na busca da evolução do atendimento e do desempenho geral da farmácia. Uma alternativa para solucionar este problema seria a participação, por parte dos funcionários, mesmo que pequena, nos lucros das farmácias, o que complementaria os salários, fazendo com que eles se sentissem estimulados a reposicionarem-se nas suas atividades de modo gerar mais lucros às empresas.

O consumidor que sai de uma farmácia satisfeito, considerando-se todo o processo de compra, muito provavelmente retornará a esta farmácia quando necessitar de produtos farmacêuticos, além de fazer comentários com algumas pessoas acerca do bom atendimento que lhe foi dispensado. Porém o cliente que dirigiu-se a um estabelecimento farmacêutico e não apreciou o tratamento que lhe foi dispensado, ou não conseguiu satisfazer as suas necessidades, além de não retornar mais a este estabelecimento, provavelmente divulgará junto aos seus conhecidos, a realidade que vivenciou.

Os problemas relacionados ao atendimento dos consumidores nas farmácias são muitos. Em algumas situações os funcionários de uma farmácia interrompem um atendimento, para atender ligações telefônicas ou resolver problemas internos. Em outras situações os funcionários assumem uma postura pouco profissional no ambiente de trabalho: lêem jornais, ou revistas e, quando o consumidor entra na loja, transmitem uma sensação de que estão fazendo um favor ao consumidor, ao interromper as suas leituras.

“O cliente é a pessoa mais importante em qualquer negócio [...] ele não depende de nós, nós é que dependemos dele [...] o cliente não constitui uma interrupção do nosso trabalho: ele é a finalidade do nosso trabalho [...] o cliente é uma parte do negócio: não um estranho [...] o cliente é uma pessoa que apresenta suas necessidades; é nosso encargo atendê-las [...] o cliente é merecedor do mais cortês e atencioso tratamento que lhe possamos proporcionar” (Gomes Júnior, 1992, p. 59-61).

A maneira mais rápida de solucionar boa parte dos problemas relacionados ao atendimento é a contratação de serviços de empresas especializadas em consultoria e treinamento de funcionários. Vale ressaltar que o acompanhamento referente ao desempenho dos funcionários deve ocorrer sempre. Philip Kotler explica a relação entre a satisfação do cliente e as estratégias da empresas do setor varejista:

“Os varejistas estão buscando novas estratégias para atrair e manter clientes. No passado, eles atraíam os clientes com produtos exclusivos, mais ou melhores serviços do que seus concorrentes ou cartões de crédito. Atualmente, os fabricantes de marcas nacionais, em seu esforço para aumentar o volume de vendas, colocam seus produtos em toda parte [...] Como resultado as lojas estão se tornando cada vez mais semelhantes uma das outras [...] Os varejistas devem primeiro definir seus mercados-alvo e, em seguida, decidir como posicionar-se nestes mercados [...] Um varejista deve promover pesquisas periódicas de marketing para se assegurar de que está satisfazendo seus clientes-alvo” (Kotler, 1993, p. 274-275).

O bom e correto atendimento aos clientes deve ser visto pelos empresários do segmento varejista de farmácias, como um diferencial competitivo que pode trazer benefícios ao seu negócio.

## 2.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO FARMACISTA

O farmacista e toda a sua equipe de trabalho ao comercializar produtos, realizando as vendas, deve compreender que não está vendendo apenas produtos farmacêuticos, mas também a imagem do seu estabelecimento.

Nesse contexto, o farmacista precisa e deve posicionar-se estrategicamente no seu empreendimento. Ele tem que estar preparado para explorar todas as possibilidades que o seu negócio envolve e ter a visibilidade que os outros farmacistas não possuem. O farmacista precisa ser multifuncional e conhecer todos os procedimentos de sua farmácia, assim como os produtos comercializados, para que possa solucionar eventuais problemas de maneira ágil. Ele deve sempre ter em mente as pessoas que a sua empresa quer atingir, ou seja, seu foco de negócio, o que já foi mencionado no tópico anterior, além de estar atento às necessidades de sua clientela. Outra característica do farmacista moderno refere-se à capacidade de planejar os seus estoques, mesmo que pequenos, de modo a atender as necessidades imediatas dos seus clientes.

Sylvio Goulart Rosa Júnior, presidente do conselho deliberativo do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, define bem as funções do farmacista, assim como as qualidades que este deve possuir.

“O verdadeiro papel de um proprietário de farmácia deve ser o de vigilância constante, para estar sempre em dia com as tendências do mercado, atento à concorrência e às possibilidades de conquistar novos espaços. Todo empresário deve ser um líder, dotado de autoconfiança, criatividade, flexibilidade. Essas características compõem, ao nosso ver, o verdadeiro espírito empreendedor. O que, nesta área, exige cuidados redobrados, devido ao relacionamento direto com

as pessoas num dos aspectos que lhe são mais caros: a saúde e o bem estar” ( Abcfarma, 08/97, p. 166).

O farmacista deve se policiar ao chamar a atenção de um funcionário, para que não estrague o envolvimento do funcionário no ambiente de trabalho e no processo comercial. O farmacista moderno tem que se esforçar, para fidelizar o cliente, pois aquele cliente que compra em sua farmácia, apenas porque este estabelecimento possui preços inferiores ao da concorrência, pode deslocar o seu potencial de consumo para outra farmácia, a qualquer promoção de um concorrente. O esforço para fidelizar o cliente é muito justificado pelo fato de que o custo de manter clientes é bem menor do que o custo de conquistar novos clientes.

Acreditamos que uma das principais estratégias no processo de busca pela fidelização do cliente consiste na criação de um cadastro de clientes, no qual podem ser fichados aqueles que compram com muita frequência e os que compram regularmente. Este cadastro proverá à farmácia importantes informações sobre os seus clientes, podendo o farmacista conceder descontos específicos aos clientes que compõem este cadastro, que não precisa ser grande, mas que servirá como intensificador de tráfego em seu estabelecimento. Vale ressaltar que os descontos exercem grande poder de atração junto às pessoas, mesmo quando esses descontos são ilusórios.

## 2.7 TIPOS DE PAGAMENTO

Os principais tipos de pagamento utilizados pelas pessoas nas transações realizadas no varejo atualmente são: o dinheiro em espécie, os cheques, e os cartões de crédito.

Os varejistas, na sua maioria, preferem que os seus clientes paguem as suas compras utilizando dinheiro em espécie. No setor varejista de farmácias não é diferente. Os farmacistas muito influenciados pelo panorama inflacionário da economia brasileira, antes do Plano Real, rejeitavam, principalmente, os cartões de crédito.

Nos anos em que o Brasil vivenciou altas taxas de inflação, os farmacistas não tinham condições propícias para operar com cartões de crédito. A espera correspondente a um mês para receber das administradoras os valores correspondentes às compras realizadas com cartões de crédito implicava que os varejistas praticassem altas taxas de juros para que suportassem as perdas ocasionadas pela inflação.

Com o Plano Real e a estabilização da economia brasileira, a utilização de cartões de crédito passou a ser uma grande opção para os clientes e para os farmacistas, pois com a redução da inflação, praticamente acabaram os problemas que inviabilizavam a operacionalização dos cartões de crédito.

As operações realizadas com cartões de crédito nos terminais eletrônicos instalados nas farmácias proporcionam ao farmacista a garantia de que ele vai receber o valor correspondente ao pagamento num prazo de um mês. Se o cliente tiver problemas referentes à inadimplência ou roubo de cartão, o crédito não será aprovado, o que será informado no terminal que é conectado “*on line*” às administradoras dos cartões. As transações envolvendo pagamentos com cartões de crédito apresentam outras vantagens em relação às outras formas de pagamento, principalmente em relação aos cheques pré-datados.

Além de acabar com o problema da inadimplência, comum aos varejistas que operam com cheques em larga escala, os cartões de crédito liberam os farmacistas das constantes visitas aos bancos para efetuar depósitos, assim como das despesas com tarifas bancárias e de todo o desgaste que envolve as visitas aos bancos. Outra vantagem de se trabalhar com cartões de crédito, é o fato de que o cliente que compra com cartão, geralmente consome mais que o planejado, uma vez que ele pode pagar o que compra no presente utilizando sua renda futura. Se o farmacista desejar, ele pode parcelar o pagamento da compra do cliente que utiliza o cartão de crédito, visto que o sistema permite essa possibilidade. A utilização do sistema de cartões de crédito diminui bastante as perdas referentes aos assaltos, na medida em que os assaltantes encontram-se impossibilitados de se apossarem das receitas auferidas com vendas dos produtos farmacêuticos pagas por meio do cartões de crédito. Isso não acontece com as receitas auferidas com vendas pagas por meio do dinheiro em espécie e

por meio dos cheques, uma vez que estes circulam diariamente nas farmácias, e podem ser facilmente roubados.

A principal desvantagem de se trabalhar com cartões de crédito consiste no custo, que envolve uma porcentagem no valor do crédito concedido, além da taxa de administração a ser paga pelo farmacista. Os cheques pré-datados, apesar do risco da inadimplência, são largamente utilizados pelas pessoas e aceitos pelas farmácias. A não aceitação dos cheques pré-datados pelas farmácias diminui consideravelmente as vendas do estabelecimento.

Os cartões de crédito estão sendo cada vez mais utilizados pelas pessoas no Brasil como forma de pagamento. Supermercados, postos de gasolina e lojas de conveniência, já aceitam cartões de crédito. As grandes redes de farmácias já perceberam essa tendência mercadológica e também estão operando com cartões de crédito, porém, grande parte dos farmacistas independentes ainda resistem a essa idéia.

O sistema de débito automático em conta corrente é outra forma de pagamento que está sendo incorporado pelas farmácias. Os pagamentos são feitos com o cartão da conta corrente do cliente através de um terminal que é conectado “*on line*” com os bancos que participam deste sistema. O débito referente ao pagamento das compras realizadas pelos clientes é feito automaticamente no momento da compra e repassado ao varejista.

Acreditamos que as farmácias devam aceitar os cartões de crédito, o débito automático em conta corrente, assim como os cheques, pré-datados ou não, e o dinheiro em espécie, gerando assim um diferencial competitivo que deve ser levado em consideração pelos farmacistas, pois um cliente que deseja realizar suas compras utilizando seu cartão de crédito pode facilmente deslocar-se para uma farmácia que opera com cartões, em detrimento da que não opera com estes.

### 3 PERSPECTIVAS DO VAREJO FARMACÊUTICO

#### 3.1 DIVERSIFICAÇÃO DO VAREJO FARMACÊUTICO

A diversificação da linha de produtos comercializados pelas farmácias é uma tendência mundial.

“Não só nos Estados Unidos e no Canadá, como também em outros países da Europa e da América do Sul, a maior parte das farmácias oferece a seus clientes as mais diversas classes de mercadorias e serviços, muitos dos quais não têm nenhuma relação com o comércio farmacêutico” (Gomes Júnior, 1992, p. 101).

A tendência de diversificação é muito estimulada no caso do varejo farmacêutico, pelo fato das suas lojas operarem por muito tempo durante o dia. Em alguns casos, as farmácias funcionam durante vinte e quatro horas. Isso as torna potenciais pontos de vendas, onde se pode comprar vários produtos em horários nos quais as lojas tradicionais não se encontram abertas.

Nos Estados Unidos da América esse modelo de drogaria e loja de conveniências é conhecido como *drugstore*.

No Brasil, a legislação que regula as atividades do varejo farmacêutico não permite que as farmácias comercializem uma gama muito grande de produtos que não sejam farmacêuticos. Apenas permite a comercialização de produtos de higiene pessoal ou de ambientes, assim como artigos de perfumaria e cosméticos. Mesmo com essa proibição, existem algumas redes de farmácias que implementaram processos de diversificação e aumentaram, com isso, a gama de produtos comercializáveis em suas lojas. Um exemplo que obteve êxito foi a diversificação implementada pela Rede Pague Menos, que analisaremos detalhadamente no próximo tópico.

Devemos ressaltar que o processo de diversificação deve ser implementado com cuidado, para que a farmácia não perca o seu foco de negócio. O farmacista deve preocupar-se com



a concepção que o consumidor tem a respeito da sua farmácia, pois o mercado tem que saber o que ela é. Não adianta diversificar uma farmácia se não há condições de localização e fluxo de pessoas propícios para tal.

Acreditamos que o processo de diversificação, quando implementado de maneira viável e correta proporcione melhorias ao segmento varejista de farmácias, no que diz respeito à rentabilidade. Para que isso aconteça é necessário que o governo faça imediatamente alterações na legislação que rege o comércio farmacêutico e permita a venda de produtos diversos, que não sejam apenas remédios, pelas farmácias.

### 3.2 DOIS CASOS INTERESSANTES: “PAGUE MENOS” NA CIDADE DE FORTALEZA, E DROGASIL EM SÃO PAULO

A rede Pague Menos, que atua em 18 cidades do Rio Grande do Norte ao Pará, comercializa vários produtos que não são remédios, como refrigerantes, bolas de futebol, filmes chineses, chocolates etc. Estão à venda 3.000 mil remédios e aproximadamente 2.500 produtos dos mais variados tipos. As lojas situadas em Fortaleza além de vender produtos diversos, prestam serviços tais como a venda de vales transporte, recebimento das contas de água, energia e telefone. Essas contas foram tiradas dos bancos, na medida em que as lojas foram implantadas nas periferias, onde os bancos estão menos presentes. Seu funcionamento ocorre vinte e quatro horas por dia, o que lhe confere uma significativa vantagem em relação aos bancos. Esse negócio se tornou importante para a rede Pague Menos, pois enquanto as vendas de produtos foram de 108 milhões de dólares em 1996, o dinheiro que circulou pela rede devido às contas, chegou a 400 milhões de dólares. Por cada fatura paga a rede recebe 30 centavos. O repasse do dinheiro arrecadado às concessionárias é feito em três dias. Nesse período, o dinheiro pode ser aplicado, representando assim um ganho extra. Além disso, o movimento gerado nas farmácias pelo pagamento de contas ajuda a rede a aumentar as vendas de remédios e outros produtos (Furtado, 1997, 44-45).

Podemos enquadrar o modelo organizacional da rede Pague Menos num modelo de serviço de proximidade, pois suas lojas representam um tipo de varejo diversificado e inovador, no qual as pessoas compram produtos variados e pagam as contas em um único local.

Acreditamos que esse modelo organizacional constitua uma solução viável para o aumento da rentabilidade do varejo farmacêutico de Salvador. As inovações inerentes a este modelo, proporcionaram maior rentabilidade a rede Pague Menos, em Fortaleza, e algo semelhante a este modelo ainda não foi implementado em Salvador.

O modelo organizacional das drugstores, quando adotado pelos farmacistas pode conduzir a farmácia ao aumento do volume de suas vendas, assim como à perda de foco do negócio. Foi o que aconteceu com a rede paulista Drogasil que por muito anos insistiu na diversificação. Em um mesmo ponto de venda podia-se comprar de remédios para coração a pizza. Além disso a rede Drogasil operava com um laboratório o que, também, contribuiu para que a empresa fosse perdendo o seu foco de negócio. Pois o mercado não sabia mais o que essa empresa era.

Estabelecendo uma comparação entre as redes Pague Menos e Drogasil verificamos que as inovações implementadas pela Pague Menos tais como a venda de vales-transporte, ou recebimento de contas, impulsionaram significativamente as vendas dos produtos farmacêuticos e não farmacêuticos. A colocação de produtos diversos, nas prateleiras das farmácias da rede Pague Menos é justificada pelo grande fluxo de pessoas que circulam em suas lojas. A rede Drogasil, não recebe contas ou vende vales-transporte e também não oferece qualquer outro serviço que ocasione aumento do fluxo de pessoas em suas lojas. Por isso, não existe nenhum motivo que justifique a colocação de tantos produtos, além de remédios, nas prateleiras de suas lojas.

### 3.3 VENDA DE MEDICAMENTOS EM SUPERMERCADOS

O Projeto de Lei número 3.650/97, de autoria do governo federal, permite a livre comercialização de medicamentos nos supermercados. De acordo com esse Projeto, serão

vendidos nos supermercados medicamentos que não necessitam de receitas médicas para que possam ser comprados.

Com essa nova Lei o governo acredita que o mercado, através da oferta e da procura dos produtos, reduzirá os preços destes últimos.

Outro argumento favorável à promulgação dessa nova Lei consiste na ampliação do número de pontos de vendas, o que facilitará o acesso do paciente ao remédio.

Serão tomadas algumas medidas de proteção ao usuário: o reconhecimento dos medicamentos como sendo de baixíssima toxicidade, a diminuição das dosagens dos medicamentos (comparados aos que estão disponíveis nas farmácias), o reforço nas embalagens dos remédios, dificultando assim a violação do produto, e o acompanhamento de orientações claras para que os usuários possam utilizar de maneira correta os medicamentos.

A comercialização de medicamentos em supermercados em outros países como a Inglaterra e os Estados Unidos da América também contribuiu para a inspiração dos autores do Projeto de Lei número 3.650/97.

Contudo, existem fortes resistências a esse Projeto de Lei. O Conselho Federal de Farmácia, o Conselho Federal de Medicina, o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) e a Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (ABRAFARMA) opõem-se fortemente ao Projeto.

Segundo estas entidades, a ampliação da venda de medicamentos que não requerem prescrição médica, acarretará incremento de riscos ao consumidor, pois estimulará a automedicação. De acordo com Arnaldo Zubioli, presidente do Conselho Federal de Farmácia, o Brasil já figura na liderança de países cuja população mais se automedica, e que por conseguinte figura também na lista de países onde mais são registrados casos de intoxicação por medicamentos, inclusive sem prescrição médica (Zubioli, 1997, 05).

A deficiente fiscalização exercida pela vigilância sanitária junto às farmácias constitui outro problema que possui relação com a venda de medicamentos em supermercados. Os sistemas de vigilância sanitária estaduais e municipais já não possuem condições de fiscalizar de maneira efetiva as farmácias; com a ampliação dos pontos de vendas não teriam como fiscalizar os supermercados.

Outra questão abordada pelos opositores ao Projeto de Lei número 3.650/97 diz respeito à questão do acesso aos medicamentos por parte da população. De acordo com Marilena Lazzarini, presidente do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, não existem problemas de acesso, em termos de distribuição de estabelecimentos, aos produtos farmacêuticos, no Brasil, que justifique esse Projeto de Lei. Segundo Lazzarini, o Brasil possui uma das mais altas concentrações de farmácias e drogarias do mundo totalizando 51 mil 787 estabelecimentos, o que corresponde a um estabelecimento para cada 3 mil habitantes. Além disso a legislação ainda contempla formas de distribuição de medicamentos em áreas onde as farmácias não se fazem presentes (Lazzarini, 1997, p. 10).

Outro empecilho ao Projeto é o tratamento promocional que os supermercados costumam dar aos seus produtos e que se aplicados aos medicamentos pode ocasionar o consumo exagerado destes, e com isso aumentar o problema da automedicação.

Acreditamos que a venda de medicamentos nos supermercados possa realmente baixar os preços destes produtos, assim como acirrar a concorrência com as grandes redes de farmácias.

Porém devemos ressaltar que existe um conjunto de interesses econômicos por parte dos laboratórios e dos supermercados que motivam esse projeto, uma vez que os laboratórios aumentarão suas vendas e seus lucros, na medida em que passarão a vender para os supermercados. Estes também aumentarão suas vendas e seus lucros, na medida em que possuirão mais produtos para comercializar.

Devemos ressaltar também que a diminuição nos preços dos produtos farmacêuticos ocasionará algumas conseqüências sociais e econômicas.

A principal consequência econômica decorrente desta nova Lei, além da diminuição dos preços dos medicamentos, será a quebra de pequenos farmacistas, visto que estes não conseguirão competir com os supermercados, principalmente nos preços dos remédios.

A principal consequência social, será o prejuízo à saúde pública brasileira, pois nos supermercados o farmacêutico não se faz presente e portanto o consumidor não recebe as explicações necessárias ao correto uso dos medicamentos. Devemos lembrar que as intoxicações relacionadas à automedicação trarão prejuízos financeiros ao Estado, pois o tratamento destas enfermidades possui um custo e este deve ser considerado.

Acreditamos que existe uma possibilidade viável de comercialização de produtos farmacêuticos em supermercados. Esta possibilidade ocorreria se os supermercados contratasse farmacêuticos, para que estes pudessem orientar os consumidores nos supermercados no momento da compra dos medicamentos. Para tal poderia ser feita uma parceria entre os laboratórios e os supermercados com o objetivo de cobrir os custos relativos às contratações dos farmacêuticos.

#### 3.4 COMERCIALIZAÇÃO DE MEDICAMENTOS FALSIFICADOS OU FRAUDADOS E OS IMPACTOS NAS FARMÁCIAS

A falsificação e a fraude de medicamentos no Brasil cresceu bastante nos últimos anos. De acordo com os dados apresentados pela revista *Veja*, 10% de todo faturamento do setor farmacêutico no Brasil está sendo embolsado pelos agentes que promovem esta atividade, o que equivaleria a 1 bilhão de reais por ano (O paraíso, 1998, p. 42).

O crescimento dos laboratório clandestinos que promovem a falsificação de medicamentos no Brasil deu-se no período em que o governo iniciou o processo de liberação dos preços do setor em 1991. Com a liberação dos preços e o posterior aumento destes, tornou-se lucrativo falsificar e fraudar medicamentos, principalmente os antibióticos que possuem preços mais elevados.

A comercialização de medicamentos fraudados pode ocorrer também em laboratórios, distribuidoras e farmácias “conceituadas”. Isso porque muitas dessas empresas passam por processos de reengenharia, objetivando reduzir custos com funcionários, que eliminam controles internos e propiciam irregularidades. Dessa maneira poucos funcionários concentram muitos poderes decisórios, o que, aliado à falta de segurança de alguns programas de informatização implantados nessas empresas, pode facilitar, por exemplo, desvios de medicamentos com validade vencidas e adulteradas, ou até a elaboração de medicamentos falsificados por funcionários corruptos de laboratórios, que através de negociações irregulares com os farmacistas prejudicam o consumidor.

Na maioria das vezes são os laboratórios clandestinos juntamente com os distribuidores que promovem os processos de falsificação e fraude de medicamentos. Após a elaboração dos produtos falsos pelos laboratórios clandestinos, os distribuidores os compram e vendem para as farmácias. São na maioria pequenas farmácias independentes que não fazem parte de nenhuma rede de farmácias e que são atraídas pelos preços, inferiores aos de mercado, praticados pela indústria das falsificações. Os pequenos farmacistas encontram nesta indústria uma alternativa de sobrevivência na competição com as grandes redes de farmácias.

O fluxo indireto de vendas dos medicamentos entre indústrias e farmácias, proporcionado pela forte presença dos distribuidores, contribui bastante para a comercialização de medicamentos falsificados ou fraudados, uma vez que não há um contato direto entre os laboratórios industriais e os varejistas ou farmacistas. Podemos visualizar melhor esta relação observando o fluxograma 03.

A incapacidade da vigilância sanitária de proceder uma efetiva fiscalização das atividades exercidas pelos laboratórios, pelas distribuidoras e pelas farmácias contribui bastante para o crescimento da indústria de falsificações de medicamentos no Brasil. De acordo com dados da revista Veja, “o Brasil dispõe de apenas vinte técnicos para registrar todo e qualquer medicamento, 1.400 inspetores para controlar 400 laboratórios, 7.000 distribuidores de remédios, 55.000 farmácias e 600 portos e aeroportos” (O paraíso, 1998, p. 46). A fiscalização exercida pela vigilância sanitária é insuficiente.

Outro fator que estimula o crescimento da falsificação de medicamentos é o excesso de

consumo de remédios no Brasil. Como já mencionamos no tópico anterior, o Brasil é um dos países onde a população mais se automedica.

O Ministério da Saúde pretende reduzir o número de farmácias em todo o país, além de exigir a presença dos farmacêuticos nas farmácias que continuarem abertas (Serra, 1998, p. 13). De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS) o número ideal de farmácias no Brasil seria de 25 mil estabelecimentos (O paraíso, 1998, p.42). Dessa forma, seria necessário o fechamento de 30 mil farmácias para que o Brasil atingisse o patamar recomendado pela OMS.

Acreditamos que a obrigatoriedade da presença dos farmacêuticos nas farmácias que estiverem abertas ao consumidor seja uma medida de grande importância para a melhoria da saúde pública brasileira, até porque diminuirá a comercialização de medicamentos falsificados ou fraudados. Porém esta medida aliada à provável política de redução do número de farmácias, a ser implementada pelo Ministério da Saúde, não será suficiente para acabar com o complexo que envolve a produção, a distribuição e a venda de medicamentos falsificados no Brasil.

### 3.5 ESTRATÉGIAS QUE VISAM REDUÇÕES DE PREÇOS

O uso de produtos genéricos é a medida mais importante e eficaz na busca pela redução dos preços dos medicamentos. Essa política consiste basicamente no uso do nome genérico da substância no rótulo ao invés do nome de fantasia. Os médicos seriam orientados a prescrever medicamentos pelo nome da substância, o que proporcionaria ao consumidor a opção por produtos que possuíssem a mesma fórmula prescrita pelo médico, com preços reduzidos.

A política dos genéricos, além da co-participação dos governos na compra dos produtos farmacêuticos que necessitam de prescrição médica, já são realidades em alguns países do primeiro mundo.



De acordo com Marilena Lazzarini, presidente do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, sucessivos governos vêm se omitindo na implementação das cláusulas referentes ao uso de nomes fantasia constantes da Lei 6.360 de 1976 artigo 5, bem como das mudanças introduzidas com o Decreto 793 de 1993. A comercialização pelo nome genérico é indispensável para uma seleção de produtos com segurança, e para a comparação de preços pelo consumidor (Lazzarini, 1997, 11).

O Decreto número 793 de 05 de abril de 1993 estabelece no artigo 09, parágrafo número 01, que “todo estabelecimento de dispensação de medicamentos deverá dispor, em local visível e de fácil acesso, a lista de medicamentos correspondente às denominações genéricas, e os seus correspondentes de nome de nome e/ou marca”. No artigo 35, parágrafo número 02, estabelece que “é obrigatória a utilização das denominações genéricas (Denominação Comum Brasileira) em todas as prescrições de profissionais autorizados, nos serviços públicos, conveniados e contratados, no âmbito do Sistema Único de Saúde”. No artigo número 05, parágrafo 01, estabelece que “além do nome e/ou marca, os medicamentos comercializados no país, serão também identificados pela denominação genérica”. (Bobbio, 1993, p. 248 a 250).

Acreditamos que a correta aplicação da Lei dos Genéricos proporcionaria redução dos preços dos medicamentos, beneficiando assim todos os consumidores e farmacistas, bem como, a melhoria da saúde pública Brasileira.

Devemos ressaltar que a implementação dessa Lei, além de baratear o preço dos produtos farmacêuticos, respeita a segurança, a qualidade e o uso correto do produto.

### 3.6 A FARMÁCIA VIRTUAL

A comercialização de produtos farmacêuticos através da *internet*, a rede mundial de computadores, já é uma realidade no Brasil.

A farmácia virtual pode ser facilmente montada através do investimento na compra de computadores e *software* pelo farmacista, que pode optar por contratar empresas especializadas na criação de lojas virtuais, o que deve facilitar bastante a implantação desse sistema. Com a criação do *site* na internet, os consumidores que têm acesso a computadores conectados à essa rede solicitam os produtos desejados através do computador e realizam a compra fornecendo o número do cartão de crédito. A entrega é feita após um prazo estabelecido pelo farmacista, no local designado pelo comprador.

Dentre as principais vantagens que a farmácia virtual possui, tendo como parâmetro de comparação a farmácia tradicional, podemos destacar a redução nos custos, uma vez que a loja virtual dispensa um ponto comercial localizado estrategicamente, que possui aluguéis caros, além das contas de luz, telefone e das despesas e encargos trabalhistas com muitos funcionários. A farmácia virtual pode optar por um escritório administrativo localizado num bairro menos valorizado, onde o farmacista precisará de alguns poucos funcionários, dependendo do volume de vendas realizadas, para manter em funcionamento o seu empreendimento.

Dentre as principais vantagens para os clientes que realizam suas compras nas farmácias virtuais podemos destacar: a economia de tempo e a diminuição dos desgastes emocionais que esse processo proporciona se comparado ao varejo tradicional de produtos farmacêuticos.

O medo de ter o número do cartão de crédito roubado, visto que ele circula pela internet, no momento em que o cliente realiza uma compra, tem mantido as pessoas longe deste tipo de comércio; porém, as empresas especializadas em programas de segurança, já oferecem produtos que diminuem bastante esse risco. Outro problema que dificulta a expansão do varejo virtual de produtos farmacêuticos, é o ainda baixo número de pessoas, em Salvador e no Brasil, que têm acesso à rede mundial de computadores.

Segundo Sandra Helena Abrahão França e João Paulo Lara de Siqueira, pesquisadores participantes do Programa de Administração de Varejo:

“Certamente, o comércio virtual, ainda considerado um tipo muito especial de loja, não inviabilizará, nem substituirá totalmente o tradicional, pois se acredita que muitos consumidores continuarão deslocando-se fisicamente para efetuar suas compras. Provavelmente, esses dois tipos de loja irão coexistir na tentativa de atender às necessidades de seus consumidores, procurando abranger todo o mercado. A loja virtual pode ser vista como uma estratégia competitiva, pois, em um cenário econômico caracterizado por uma inflação baixa e um relativo nivelamento nos preços dos produtos, consequência da disponibilidade da informação, a diferenciação poderá ser alcançada pela qualidade e inovação dos serviços ofertados [...] Do ponto de vista do varejista, é importante que se destaquem a economia proporcionada pela não instalação física da loja e também o crescimento da importância da área de logística, que deverá ser capaz de equacionar adequadamente a existência de elevado volume de entregas a domicílio, com um nível de serviço satisfatório, utilizando volumes de estoque aceitáveis” (França, Siqueira, 1997, p. 236-237).

Apesar de todas as vantagens que a farmácia virtual oferece aos empresários e aos consumidores, o comércio eletrônico de medicamentos representará um grande prejuízo à saúde pública brasileira, se não existir um mecanismo que faça com que os consumidores comprovem a necessidade dos medicamentos que desejam comprar eletronicamente, apresentando as receitas médicas. Tal medida dificultará a automedicação por parte dos consumidores.

Para os demais produtos farmacêuticos não há qualquer empecilho à operacionalização do comércio eletrônico.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existe uma forte tendência para que as relações comerciais entre os farmacistas e os laboratórios industriais ocorram, em sua maioria, de maneira direta minimizando cada vez mais a atuação dos intermediários, que contribuem para a perda da rentabilidade do segmento varejista de farmácias e facilitam o comércio dos medicamentos falsificados ou fraudados, uma vez que não há um contato direto entre os laboratórios industriais e os varejistas ou farmacistas. Se esta tendência se confirmar, numa realidade futura, o segmento varejista de farmácias retornará ao modelo que vigorou até a década de 70 pelo qual o fluxo de venda dos medicamentos ocorria de maneira direta entre a indústria farmacêutica e o varejo. O retorno ao modelo “antigo” será viável devido ao intercâmbio eletrônico de dados, visto que esta inovação tecnológica facilita a integração entre as empresas. Muito provavelmente, com este retorno ao modelo “antigo”, o segmento varejista de farmácias será fortalecido.

Com o novo panorama econômico vivenciado pelo Brasil a partir do Plano Real, que impactou junto ao segmento varejista de farmácias estreitando a relação entre o desempenho da farmácia e o desempenho com relação às vendas, a incorporação das inovações tecnológicas direcionadas a este segmento tornou-se pré-requisito fundamental para o sucesso de um empreendimento no ramo farmacêutico.

Nesse sentido, a adesão principalmente às associações, que levam à redução de custos de operação, ou às franquias, possibilita aos farmacistas a obtenção de vantagens comerciais, assim como o acesso a tecnologias de gestão de estoques, marketing, treinamento de funcionários, localização de pontos, zoneamento de farmácias, automação comercial, entre outras.

Mesmo que o farmacista opte por não ingressar em uma associação de farmácias ou comprar uma franquia, a incorporação de algumas inovações tecnológicas direcionadas ao segmento varejista de farmácias é indispensável no processo de busca da modernização e sobrevivência da sua loja.

A informatização, que agiliza os processos gerenciais e administrativos de uma farmácia, constitui uma inovação tecnológica que se utilizada de maneira correta proporcionará ganhos às farmácias que estiverem dispostas a modernizar-se. Os farmacistas que continuarem insistindo e não informatizar as suas lojas, acumularão perdas em seus faturamentos com o passar do tempo.

O bom e correto atendimento aos clientes deve ser visto pelos empresários do segmento varejista de farmácias como uma inovação tecnológica e um diferencial competitivo que pode trazer benefícios ao negócio.

O posicionamento estratégico do farmacista no seu empreendimento constitui outra inovação tecnológica que deve ser considerada pelo farmacista. Ele tem que estar preparado para explorar todas as possibilidades que o seu negócio envolve e ter a visibilidade que os outros concorrentes não possuem, inclusive no processo de busca de fidelização do cliente. O custo de manter clientes é bem menor do que o custo de conquistar novos clientes.

As farmácias devem aceitar os cartões de crédito, o débito automático em conta corrente, assim como os cheques, pré-datados ou não, e o dinheiro em espécie, incorporando com isso as mais modernas formas de pagamento e criando um diferencial competitivo.

A tendência de diversificação e da internalização do modelo “*drugstore*” (difundido nos Estados Unidos da América), que é muito estimulado no caso do varejo farmacêutico pelo fato das suas lojas operarem por muito tempo durante o dia, tornando as farmácias potenciais pontos de vendas dos mais variados produtos, constitui outra inovação que pode aumentar a rentabilidade do segmento varejista de farmácias de Salvador e do Brasil. Para que isso seja uma realidade, é necessário que as autoridades competentes façam mudanças na legislação que regula as atividades do varejo farmacêutico que atualmente não permite que as farmácias comercializem uma gama muito grande de produtos que não sejam farmacêuticos.

Existe uma possibilidade viável de comercialização de produtos farmacêuticos em supermercados, se estes contratarem farmacêuticos, para que os consumidores sejam orientados no momento da compra dos medicamentos.

A correta aplicação da Lei dos Genéricos proporcionaria redução dos preços dos medicamentos, beneficiando assim todos os consumidores e farmacistas, contribuindo ainda para a melhoria da saúde pública brasileira.

Apesar da farmácia virtual ainda não ter sido implementada em Salvador, esta é uma tendência neste segmento do varejo baiano e brasileiro para os próximos anos. Tomadas as devidas precauções explicitadas no tópico anterior, com este sistema de vendas muitas vantagens serão oferecidas aos empresários e aos consumidores.

Novos estudos podem ser realizados no futuro por outros pesquisadores. A evolução do segmento varejista de farmácias de Salvador deve ser objeto de análise para novas pesquisas para que se possa explicar a atual configuração do segmento varejista de farmácias de Salvador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABCFARMA. Medicamentos a verdade sobre o aumento de preços. *Informativo Mensal para Farmácias, Drogarias e Empresas do Setor*. ABCFARMA, v. 5, n. 72, p.47, jul. 1997.
- ABCFARMA. Mercosul. *Informativo Mensal para Farmácias, Drogarias e Empresas do Setor*. ABCFARMA, v. 5, n. 71, p.19, jun. 1997.
- ABCFARMA. Sebrae e a farmácia: o atendimento é o segredo dos pequenos. *Informativo Mensal para Farmácias, Drogarias e Empresas do Setor*. ABCFARMA, v. 5, n. 73, p.166, ago. 1997.
- ABCFARMA. Supermercado não é empresa do setor de saúde. *Informativo Mensal para Farmácias, Drogarias e Empresas do Setor*. ABCFARMA, v. 5, n. 75, p.188, out. 1997.
- BOBBIO, Pedro Vicente. *Coletânea de Legislação Jurisprudência*. São Paulo: Lex Editora S/A, 1993. 1396p.
- BUENO, Sérgio. Farmácias do sul unem-se contra grandes. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, p. 7 (Caderno Por Conta Própria) 23 abr. 1997.
- CYMBBAUM, John Julio Oppenheim. A gestão de recursos humanos no novo varejo. In: ANGELO, Claudio Felisoni de. (Coord.). *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 184-203.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995, 230p.
- FARMÁCIAS estão deixando de ser um bom negócio também na Bahia. *A Tarde*, Salvador, C. geral, p. 8, 29 jan. 1997.

- FRANÇA, Sandra Helena Abrahão, SIQUEIRA, João Paulo Lara de. Comércio virtual: nova tecnologia para o segmento varejista. In: ANGELO, Claudio Felisoni de. (Coord.). *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 220-237.
- FURTADO, José Maria. Remédios ? Eles são só em pretexto. *Exame*. São Paulo, p.44-45, 15 jan. 1997.
- GOMES JÚNIOR, Manuel de Souza. *ABC da Farmácia*. São Paulo: Andrei Editora Ltda, 1992. 212p.
- JÚNIOR, Gonçalo. Estrela Galdino retoma expansão e quer chegar a 100 lojas em dois anos. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, p.9 (Caderno Por Conta Própria) 09 out. 1996.
- KARAN, Rita. Independentes crescem com o associativismo. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, p. 7 (Caderno Por Conta Própria) 09 out. 1996.
- KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-hall do Brasil, 1993. 478 p.
- LAZZARINI, Marilena. Vendas em supermercados. *Pharmácia Brasileira*, v. 2, n. 6, p.10, jul./ago./set. 1997.
- O PARAÍSO dos remédios falsificados. VEJA. São Paulo, p.40-47, 8 jul. 1998.
- RAPOSO, Márcia. União aumenta poder de barganha. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, p.c-01 (Caderno Empresas & Negócios) 27 nov. 1996.
- SANDRONI, Paulo. *Novo dicionário de economia*. São Paulo: Best Seller, 1994. p.173.
- SANTANA, Ivone. Farmácia cresce com automação. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, p. 6 (Caderno Por Conta Própria) 17 jan. 1996.



SANTANA, Marivone L. Comércio garante crescimento da economia baiana em 95. *Informe Econômico*, v. 2, n. 18, p.1-5, dez. 1995.

SEBRAE. Os pequenos negócios no comércio varejista e nos serviços. *Bahia Análise e dados*. Retrospectiva 1995 e perspectivas. Salvador: SEI v.5, n.3, p.99-103, dez. 1995.

SEBRAE. Sondagem conjuntural do comércio varejista. Brasília: SEBRAE, v. 3, p.1-6, fev. 1994.

SERRA diz que vai reduzir o número de farmácias no país. *A Tarde*, C. nacional, p.13, Salvador, 13 jul. 1998.

TAKAOKA, Hiroo, NAVAJAS, Paulo Farah. Intercâmbio eletrônico de dados (EDI): vantagens para o varejo. In: ANGELO, Claudio Felisoni de. (Coord.). *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 19-34.

VASSALO, Cláudia. Doente era a farmácia. *Exame*. São Paulo, p.48-49, 15 dez. 1996.

ZUBIOLI, Arnaldo. Medicamentos em supermercados é acidente à saúde pública. *Pharmácia Brasileira*, v. 2, n. 6, p. 5, jul./set. 1997.