

# ESTRATÉGIAS DE APRENDIZAGEM PARA INOVAÇÃO NAS FARMÁCIAS MAGISTRAIS DE JOÃO PESSOA NO ÂMBITO DO PROGRAMA ALI-PB

**Narjara Bárbara Xavier Silva**

Doutoranda em Ciência da Informação na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Agente Local de Inovação no Programa ALI-PB (Edição 2014-2016). E-MAIL: narjara.barbara@gmail.com

**Ediene Souza de Lima**

Mestra em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Bibliotecária - Analista Técnica do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (SEBRAE-PB). E-mail: dienelim@hotmail.com

**Resumo:** O contexto dinâmico e competitivo do segmento farmacêutico ressalta a importância da inovação nas farmácias magistrais. Nessa concepção, este estudo objetiva analisar a evolução das empresas atendidas no âmbito do Programa Agentes Locais de Inovação no estado da Paraíba (Programa ALI-PB), a partir da análise comparativa entre o gráfico inicial (T0) e o gráfico final (T2) de avaliação. Quanto ao campo de pesquisa, optou-se pelo estudo das farmácias magistrais localizadas em João Pessoa (PB). Para delimitação do perfil e mensuração do grau de inovação dessas empresas foram adotados o Termo de Adesão e o Radar da Inovação, respectivamente, ambos os instrumentos são utilizados pelo Sebrae na metodologia do Programa ALI. Com base nos resultados, observou-se uma variação de 0,8 no *score* geral das empresas, com maior evolução nas dimensões Plataforma, Clientes, Redes, Relacionamentos, Agregação de Valor, Organização e Ambiência Inovadora. Observou-se, ainda, que as empresas com maior contribuição para a variação em cada dimensão foram as que tiveram maior evolução nas dimensões Clientes e Ambiência Inovadora.

**Palavras-Chave:** Inovação Empresarial. Farmácia Magistral. Micro e Pequenas Empresas. Programa ALI.

**Abstract:** The dynamic and competitive context of the pharmaceutical sector highlights the importance of innovation in the field of pharmacies. In this perspective, this study objectives to analyzing the evolution of companies were supported by the Innovation Local Agents Program in the state of Paraíba (ALI-PB Program), since the comparative analysis between two graphic of evaluation: the initial graphics (T0) and the final graphics (T2). It has been adopted two norms for tracing the profile and measurement of the level of innovation of those companies: the Adhesion Form, and the Radar of Innovation. Both are used as methodology in the ALI Program at Sebrae. As a result, it was observed a variation of 0,8 in the general score of the companies, identifying a larger evolution in the following dimensions: Platform, Clients, Networks, Relationships, Adding Value, Innovative Organization and Ambience. Besides, it was observed that the companies, which more contributed to the variation were those that presented a larger evolution in the dimensions Clients and Innovative Ambience.

**Keywords:** Corporative Innovation. Pharmacy. Micro and Small Businesses. ALI Program.

**Artigo recebido em: 01/05/2018**

**Aceito para publicação em: 10/07/2018**

## Introdução

Apesar do percentual de Micro e Pequenas Empresas (MPEs)<sup>1</sup> ativas no Brasil (92,7%) e da sua importância para o desenvolvimento econômico e social do país, a alta concorrência e o regime de tributação aplicado aos pequenos negócios dificultam a sobrevivência dessa categoria (75,6%) no mercado brasileiro, cuja problemática se agrava com a crise econômica (OCDE, 2015). No entanto, com a missão de “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional” (SEBRAE NACIONAL, 2016), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) executa e articula diversas ações estratégicas para a promoção da capacitação gerencial dos empresários e a prestação de serviços especializados em gestão estratégica e tecnológica.

Dentre essas ações está o Programa Agentes Locais de Inovação (Programa ALI), um acordo de cooperação técnica entre o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e o Sebrae, cujo objetivo é promover a cultura da inovação nas MPEs, por meio de um acompanhamento “In Loco”, continuado, personalizado, especializado e gratuito. Tal orientação é supervisionada por consultores sêniores de cada Sebrae/UF e operacionalizada pelos Agentes Locais de Inovação (ALI) - bolsistas do CNPq, selecionados e capacitados pela Universidade Corporativa do Sebrae -, para acompanhar um conjunto de empresas localizadas em diferentes regiões e alocadas nos setores de comércio, indústria

e serviços, nos seus respectivos segmentos de atuação (SEBRAE NACIONAL, 2015).

Com vigência desde 2008 em edições consecutivas, sendo dois anos cada edição, o Programa ALI se consolidou como uma das principais estratégias de competitividade para as micro e pequenas empresas do Brasil, abrangendo os 26 estados do país e o Distrito Federal, e contando com a participação de 1,4 mil agentes e mais de 55 mil empresas acompanhadas anualmente (SEBRAE NACIONAL, 2015). No estado da Paraíba, o projeto teve início em 2010 e já acompanhou mais de 1,2 mil empresas nas regiões da Mata Paraibana, Borborema, Brejo, Curimataú/Seridó, Cariri e Sertão, através da orientação de 58 agentes bolsistas nas duas primeiras edições (SEBRAE PARAÍBA, 2015). Na sua terceira edição (2014-2016), o Programa contou com a atuação de 28 agentes e a participação de mais de 1100 MPEs.

Para fins deste trabalho, o estudo foi aplicado no segmento farmacêutico, cuja amostra limitou-se às micro e pequenas farmácias magistrais, atendidas pelo Programa ALI (Edição 2014-2016) na região da Mata Paraibana, mais especificamente, na cidade de João Pessoa. Como estratégia de orientação à pesquisa de campo, com relação à coleta dos dados, optou-se por uma abordagem quantitativa e qualitativa, a partir do processo metodológico adotado e dos instrumentos utilizados pelo Sebrae em todas as unidades federativas do Brasil, no âmbito do Programa ALI. Já como estratégia de mensuração das ações implementadas pelas MPE, adotou-se o método de caso, definido por Erskine, Leenders e Mauffetteleenders (2003 *apud* MIGLIOLI, 2014) como a relação entre um desafio ou problemática reais de campo e o embasamento teórico para a tomada de decisão.

Este trabalho, portanto, está estruturado a partir da abordagem introdutória, apresentando, em seguida, os processos metodológicos adotados no âmbito do Programa ALI. Posteriormente,

---

1 De acordo com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei nº 123/2006), a Microempresa (ME) é caracterizada como aquela que tem receita bruta anual maior que 60 mil e até 360 mil. Já a Empresa de Pequeno Porte (EPP) é caracterizada como aquela que tem receita bruta anual maior que 360 mil e até 3,6 milhões.

contextualiza-se o segmento farmacêutico nacional e local, seguido da apresentação dos diagnósticos, com base nos questionários aplicados junto aos empresários, e da análise dos dados obtidos. Seguidamente, apresentam-se as ações coletivas realizadas pelo Programa ALI. Finalmente, apresentam-se os resultados positivos alcançados pelas empresas assistidas, após a implantação das ações sugeridas, e os pontos finais a serem considerados.

### **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: análise do mercado farmacêutico**

No contexto dinâmico e competitivo do mercado farmacêutico, a inteligência aplicada às organizações tornou-se elemento fundamental para a sobrevivência dos negócios, assim como em outros setores e seus respectivos segmentos de atuação. Nessa conjuntura, é a capacidade de capturar, sistematizar e analisar ativos intangíveis (dados, informações e conhecimentos (STEWART, 1998)) relevantes para a gestão do negócio que irá possibilitar tal sobrevivência. A essa nova capacidade dá-se o nome de Inteligência Competitiva - IC (TARAPANOFF, 2006), cujas práticas contribuem para o monitoramento do mercado e influenciam no processo de tomada de decisão e planejamento estratégico.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE NACIONAL, 2016), no caso dos pequenos negócios, além das dificuldades enfrentadas pelas ameaças do ambiente externo, essa categoria ainda enfrenta algumas dificuldades relacionadas às suas próprias fraquezas internas, como a estrutura administrativa centralizada, informalidade do sistema de informação, definição de estratégias intuitivas, baixa especialidade dos gestores em gestão empresarial e ausência de profissionais capacitados para realizar práticas de inteligência

competitiva. Ainda segundo a referência, essas lacunas dificultam a identificação de indicadores necessários à compreensão do mercado no qual as MPEs estão inseridas, ao conhecimento dos seus concorrentes e à tomada de decisão estratégica.

Diante do exposto e com a finalidade de orientar a implementação de ações inovadoras nas micro e pequenas farmácias magistrais, atendidas no âmbito do Programa ALI na região de João Pessoa (PB), realizou-se uma breve análise de mercado do segmento farmacêutico nacional e local, a partir do acesso às diferentes fontes de informações e base de dados formais e informais (QUEYRAS; LUC QUONIAM, 2006). São elas: a) informações formais, obtidas por meio do acesso às fontes de informações e base de dados públicos; e b) informações informais, obtidas por meio da participação no Congresso de Farmácia Magistral (Consulfarma), realizado em julho de 2016, em São Paulo (SP).

Para uma melhor compreensão da temática abordada, de acordo com a Lei nº 13.021/2014, o segmento farmacêutico é constituído de farmácia magistral ou drogaria. Conforme a legislação vigente, a farmácia com manipulação ou magistral caracteriza-se como um “[...] estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos” (BRASIL, 2014). Já a farmácia sem manipulação ou drogaria é definida como um “[...] estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais” (BRASIL, 2014).

Com referência ao campo de pesquisa selecionado para este estudo e com base na pesquisa publicada na primeira edição do Panorama Setorial Anfarmag: Farmácias de Manipulação Brasileiras, existem no Brasil cerca de 7.200 farmácias magistrais, cujo setor é composto principalmente de microempresas e empresas de pequeno porte,

sendo responsável pela geração de 90 mil empregos diretos no país (ANFARMAG, 2016). Desse total de farmácias espalhadas nas 27 unidades federativas do Brasil, pelo menos 22 estão localizadas na cidade de João Pessoa, capital paraibana, caracterizadas, essencialmente, como micro ou pequenas empresas (DATASEBRAE, 2016).

Após o desaparecimento quase que completo das farmácias magistrais no Brasil, devido ao advento da indústria farmacêutica nos anos 50, esse subsegmento ressurgiu no final dos anos 80 e vem se consolidando no decorrer das últimas décadas. Vale ressaltar que, mesmo com a crise financeira já no início de 2015, que vem afetando o desempenho de diversos mercados no país, 39% dos empresários entrevistados para o Panorama Setorial da Anfarmag (2016) afirmaram que o faturamento de suas farmácias aumentou nos 12 meses anteriores à realização da pesquisa. Outros 27% afirmaram que o faturamento se manteve nesse mesmo período de referência. Na visão dos empresários, esse retorno nos negócios está atrelado às ações proativas, como investimento em comunicação/visitação médica e aprimoramento da relação com o cliente (ANFARMAG, 2016).

Dentre as principais especialidades que mais contribuem para esse crescimento estão as áreas de Dermatologia (70% das prescrições), Ortopedia (27%), Endocrinologia (25%), Nutricionista (23%), Cardiologia (22%), Reumatologia (19%) e Homeopatia (14%). Já com relação à contribuição do portfólio de produtos na composição do faturamento bruto das farmácias magistrais pesquisadas, estão: fórmulas manipuladas sólidas – cápsulas e outros pós (54%); fórmulas manipuladas líquidas e semissólidas – cremes, loções e xaropes (25%); produtos industrializados/de revenda (11%); fórmulas homeopáticas – homeopantias e florais (9%); e fórmulas manipuladas estéreis – colírios e injetáveis (1%) (ANFARMAG, 2016). Tais dados orientam sobre as tendências quanto às novas áreas

de atuação das farmácias magistrais e à introdução de novos produtos e soluções no mercado.

Essas tendências seguem legislações que regulamentam o funcionamento das farmácias e drogarias no Brasil. A principal delas é a Lei 13.021/14, que transformou o conceito de farmácias e drogarias como meros estabelecimentos comerciais para unidades de prestação de serviços em saúde, passando a estimular a prescrição farmacêutica de medicamentos, isentos de prescrição médica, a partir da avaliação do paciente pelos farmacêuticos. A sanção dessa lei culminou na criação de resoluções para o exercício da atividade e requisitos técnicos dos profissionais da área, contribuindo para o surgimento de dois modelos de negócio, a saber: farmácia clínica e farmácia estética. Para o Conselho Regional de Farmácia do Estado de São Paulo (CRF-SP), Farmácia Clínica caracteriza-se como um:

estabelecimento de saúde e bem-estar voltado à “ciência e prática do uso racional de medicamentos”, a partir da assistência direta aos pacientes e atuação, inclusive, em conjunto com outros profissionais de saúde, visando um diagnóstico completo e a efetividade do tratamento (CRF-SP, 2015, *Online*).

Já para a Comissão de Farmácia Estética (CFE), esta é definida como um “estabelecimento de saúde estética voltado à promoção, proteção, manutenção e recuperação estética do indivíduo” (CFE, 2016, p. 17).

Por outro lado, o crescimento contínuo do número de grandes redes de drogarias no Brasil tem contribuído para o aumento da concorrência no segmento farmacêutico em abrangência nacional. No caso de João Pessoa, existem pelo menos 75 drogarias de grandes redes (ePharma, 2016), das quais ao menos 27 foram abertas nos últimos dois anos (GOOGLE, 2016). Dentre os principais impactos desse crescimento na atuação das farmácias magistrais estão a oferta de

medicamentos com preços baixos ou gratuitos pela farmácia popular, indicados como algumas das razões negativas para o desempenho das farmácias (ANFARMAG, 2016).

Destarte, é essa conjuntura de crescimento do segmento farmacêutico, bem como as tendências de novas áreas de atuação e novos produtos/soluções no mercado, que ressaltam a importância da inovação no contexto das farmácias magistrais, contribuindo para a sua sustentabilidade e competitividade em um mercado dinâmico.

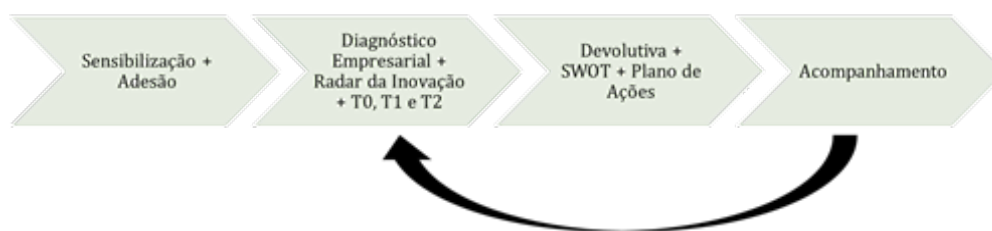
### Processos metodológicos: o Programa ALI

Para maior familiarização com a temática abordada neste estudo, tem-se como referência os diferentes tipos de inovação, classificados e definidos pela terceira edição do Manual de Oslo (OCDE, 2005). Com base na publicação, a inovação de

produto (bem ou serviço) está relacionada às alterações ocorridas nas suas características técnicas/materiais, funcionalidades ou usabilidade. A inovação de processo refere-se às modificações realizadas no método de produção ou distribuição, seja com relação à adoção de diferentes técnicas ou implantação de *softwares* para a otimização da gestão/produção. Quanto à inovação de marketing, trata-se de mudanças ocorridas na fixação de preço, no posicionamento do produto (bem ou serviço) ou nas estratégias de divulgação do mesmo. Já a inovação organizacional está relacionada às mudanças nas práticas intraorganizacionais de gestão ou no relacionamento da organização com o ambiente externo.

Com o objetivo de disseminar e implantar essas diferentes práticas de inovação no ambiente empresarial, o Programa ALI é composto pelas seguintes etapas interligadas:

Figura 1 – Etapas do Programa ALI



Fonte: Adaptado de Agentes Locais de Inovação (Online).

Na etapa inicial, o agente é responsável pelo primeiro contato com os empresários na região de atuação para sensibilização sobre a importância da inovação como estratégia competitiva e o papel do Programa ALI nessa concepção. A partir da demonstração de interesse por parte do empresário, um termo de adesão é preenchido e assinado para

identificação do perfil e formalização da participação da empresa no processo de inovação, ou seja, nas demais etapas do Programa. No segundo momento, o agente aplica dois questionários por meio de uma entrevista junto aos empresários. O primeiro, com 37 questões, tem o objetivo de diagnosticar o grau de maturidade da gestão empresarial, com base

nos oito critérios do Modelo de Excelência em Gestão (MEG)<sup>2</sup>, o mesmo utilizado no Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (Prêmio MPE Brasil). Já o segundo, com 32 questões, objetiva mensurar o grau de inovação da empresa, com base nas 13 dimensões do Radar da Inovação<sup>3</sup>.

Na terceira etapa do processo, o agente elabora uma devolutiva que apresenta os resultados quantitativos do Diagnóstico Empresarial e do Radar da Inovação, gerados automaticamente em gráficos, após preenchimento dos questionários em um formulário eletrônico no Sistema do Programa ALI (SISTEMALI). O documento apresenta ainda os resultados qualitativos, com base nas evidências levantadas por meio das entrevistas junto aos empresários. Com relação à mensuração do Diagnóstico Empresarial, os indicadores são apresentados em pontos (geral e por critério) de 0 a 100. Nesse quesito, quanto maior a pontuação, maior é o nível de gestão em busca da excelência. Já com relação ao Radar da Inovação, o mesmo gera um score (geral e por dimensão) entre 1,0 e 5,0, indicando a nota 1,0 para quando a inovação não está presente na organização estudada; a nota 3,0 para quando a inovação é incipiente; e a nota 5,0 para quando a inovação está presente.

Ainda na terceira etapa, após a apresentação da devolutiva ao empresário, realiza-se a análise SWOT, uma prática administrativa que tem a finalidade de avaliar os ambientes externos e internos à empresa. Nesse sentido, identificam-se as oportunidades e ameaças,

bem como os pontos fortes e oportunidades de melhoria, respectivamente, cujos aspectos são representados em uma matriz. Logo após a análise, considerando as evidências apresentadas na devolutiva e os pontos levantados na matriz SWOT, elaboram-se um plano de ações, que deve ser executado de forma estratégica pelo empresário e acompanhado, junto ao agente local de inovação, através de indicadores de monitoramento. Com exceção da primeira etapa, esse processo ocorre em três ciclos diferentes (T0, T1 e T2), num período de 24 meses, a fim de possibilitar a evolução da empresa no Radar da Inovação e Gestão Empresarial. Para tanto, tem-se como critério para a mudança de ciclo a implantação de, pelo menos, três ações das cinco elencadas em cada plano.

Como já mencionado na abordagem introdutória, este trabalho apresenta uma visão quantitativa e qualitativa dos dados obtidos na pesquisa de campo, a partir do processo metodológico adotado e dos instrumentos utilizados pelo Sebrae em todas as unidades federativas do Brasil, no âmbito do Programa ALI. Quanto aos dados quantitativos, utilizou-se o Termo de Adesão para delimitação objetiva do perfil empresarial, e o Radar da Inovação para a mensuração do grau da inovação nas farmácias magistrais de João Pessoa (PB). Já com relação aos dados qualitativos, utilizou-se as evidências levantadas na devolutiva. Ao final, o desempenho empresarial dos empreendimentos acompanhados no referido projeto foi apresentado e analisado, comparando a pontuação adquirida no primeiro ciclo (T0) e a alcançada do terceiro ciclo (T2), após a execução das ações planejadas.

## **O RADAR DA INOVAÇÃO: diagnóstico e análise das farmácias magistrais**

Considerando a abordagem de pesquisa adotada, com relação aos dados quantitativos, no primeiro momento, delimitou-se o perfil das empresas estudadas no referido projeto, a partir do mapeamento das principais informações contidas no Termo de Adesão, como segue:

2 Os oito critérios do MEG são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Para mais informações sobre o Modelo e os critérios de excelência, acesse o site da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ): <<http://www.fnq.org.br/>>. Acesso em: 23 abril de 2016.

3 O Radar da Inovação é um questionário desenvolvido pela Bachmann & Associados, com base nas 12 dimensões da inovação elaboradas por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), acrescentadas do indicador “ambiência inovadora” (GUIA PARA A INOVAÇÃO, 2015), totalizando 13 dimensões. Tais dimensões serão abordadas de forma detalhada na seção quatro deste trabalho.

Quadro 1 - Perfil das farmácias magistrais de João Pessoa (PB)

PORTE	FILIAIS	QTD. DE FUNCIONÁRIOS	TEMPO DE ATUAÇÃO
ME	0	5	13 anos
EPP	0	5	2 anos
ME	0	5	14 anos
EPP	2	17	28 anos
EPP	1	11	9 anos
ME	0	6	21 anos

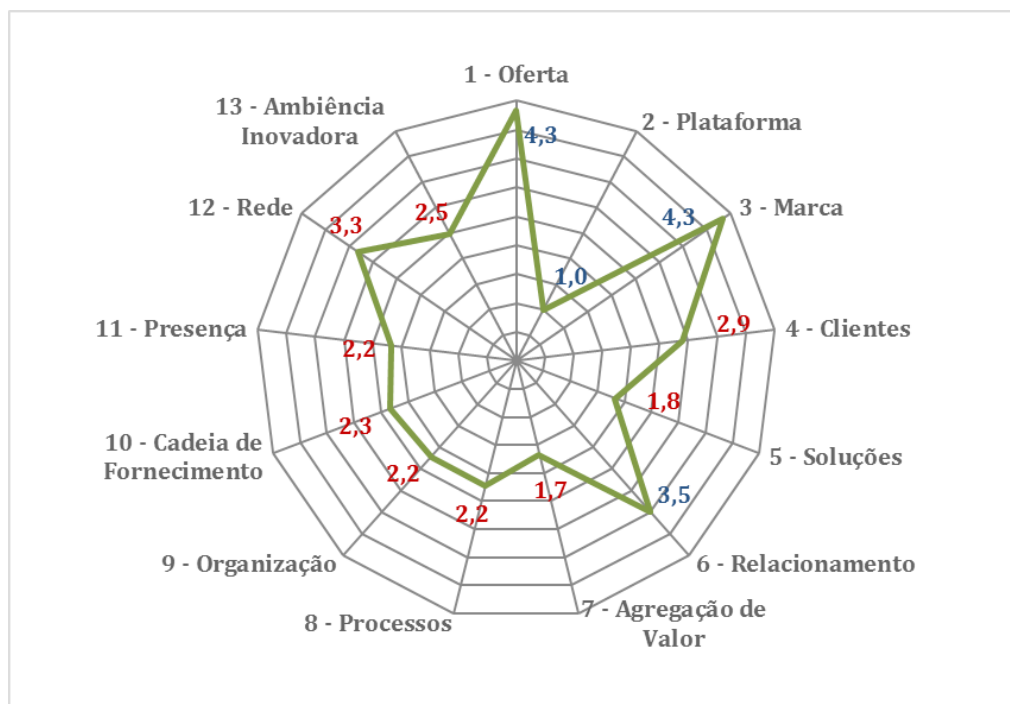
Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A partir do dados do quadro 1, observa-se que apenas uma farmácia magistral, atendida no Programa ALI, está presente há menos de dez anos no segmento farmacêutico de João Pessoa. Já as outras quatro estão em funcionamento há dez anos ou mais, o que indica um nível elevado de permanência desses pequenos negócios no mercado local, comprovado pela taxa de sobrevivência da categoria na referida cidade (79%). Com base nesse tempo de atuação, é possível inferir que tais empresas

podem ter alcançado certo grau de experiência organizacional.

No segundo momento, a partir das informações levantadas junto aos empresários, por meio da aplicação do questionário “Radar da Inovação” em entrevista, têm-se os dados apresentados na figura 2. Com base no cálculo da média das empresas pesquisadas, o resultado apresenta um **score = 2,6**, o que caracteriza a existência de uma “inovação incipiente” no segmento em geral.

Figura 2 – Radar da Inovação 0 das Farmácias Magistrais de João Pessoa (PB)



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Considerando cada dimensão usada na mensuração quantitativa do radar da inovação, tem-se o seguinte quadro: a) Melhor desempenho nas dimensões: Oferta, Marca e Relacionamento; b) Dimensões que podem ser melhoradas para alavancar os pequenos negócios: Plataforma, Clientes, Soluções, Agregação de Valor, Processos,

Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora. Já numa abordagem qualitativa, realizou-se a análise das seis farmácias magistrais, atendidas no Programa ALI, por dimensão do Radar da Inovação, considerando cada definição conceitual de acordo com o Guia para a Inovação (2015), conforme quadro a seguir:

Quadro 2 – Dimensões do Radar da Inovação

<b>DIMENSÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Oferta</b>	Refere-se aos novos produtos (bens e serviços) oferecidos pela empresa ao mercado.
<b>Plataforma</b>	Avalia o conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são usadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos.
<b>Marca</b>	Analisa o conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes.
<b>Clientes</b>	Caracteriza-se pelos avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais.
<b>Soluções</b>	Mensura a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar potenciais demandas dos clientes.
<b>Relacionamento</b>	Originalmente denominada de “Experiência do Cliente”, leva em conta tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo em todos os momentos ao interagir com a empresa.
<b>Agregação de Valor</b>	Considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado.
<b>Processos</b>	Pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de ciclo menor.
<b>Organização</b>	Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas, e o papel e responsabilidade dos colaboradores.
<b>Cadeia de Fornecimento</b>	Abrange os aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega.
<b>Presença</b>	Relaciona-se à criação de novos pontos, ou a utilização dos já existentes, de forma criativa.
<b>Rede</b>	Consiste em realizar melhorias nos recursos de comunicação, capazes de ampliar o valor das ofertas da empresa.
<b>Ambiência Inovadora</b>	Mede as informações adquiridas por meio do ambiente interno e externo à organização.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Guia para a Inovação (2015).



Com relação à primeira dimensão - Oferta -, nos últimos três anos, as seis farmácias magistrais lançaram, com sucesso, mais de um novo produto no mercado. Destas, quatro retiraram do mercado mais de um produto que não teve sucesso, demonstrando ousadia inovadora. No tocante à dimensão Plataforma, as seis farmácias magistrais oferecem diferentes tipos de produtos, de acordo com as necessidades do cliente (sob receita), disponibilizados em suas diferentes versões: capsulas, soluções, cremes e gel.

Referente à dimensão Marca, três farmácias possuem marca registrada no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI). Para divulgação de tais marcas, registradas ou não, quatro empresas utilizam veículos mais tradicionais, como TV, panfletos, folders, revistas e campanhas de venda direta, e os meios de comunicação digital, a exemplo do Facebook e Instagram. Apenas duas empresas afirmaram realizar a divulgação da marca exclusivamente em seus produtos. Já outras duas indicaram utilizar, além dos meios de comunicação mencionados, a propaganda/visitação médica.

Quanto à dimensão Clientes, três farmácias possuem uma sistemática para a coleta de informações sobre as necessidades dos clientes e identificação de novos mercados (ex. formulário de registro de reclamações e sugestões, pesquisa de satisfação dos clientes), enquanto que três não possuem qualquer sistemática de coleta dessas informações. No entanto, ainda que de modo informal, uma destas empresas identificou uma necessidade não atendida dos seus clientes ou um novo mercado de atuação, que foi a adoção de um Livro de Protocolo para maior controle de saída dos medicamentos e a comercialização de uma linha de suplementos, respectivamente.

Por outro lado, apenas uma empresa realizou alterações em seu atendimento ou forma de trabalho, nos últimos três anos, em decorrência de informações informais sobre as necessidades dos clientes. Tais mudanças estão relacionadas ao acompanhamento

mais próximo das empresas no processo de atendimento ao cliente, a fim de disponibilizar mais informações sobre as substâncias do produto, sua forma de conservação e seus benefícios que, quase sempre, não são repassadas pelas atendentes.

Com relação à dimensão Soluções, destaca-se que a mesma apresenta duas categorias. As soluções complementares são caracterizadas pela oferta de produtos (bens ou serviços) complementares ao produto principal, administrados pelo próprio negócio. Já as soluções por integração consistem em fazer uso de recursos ou produtos de terceiros para ofertar uma solução mais completa para o cliente. Com base nos dados da pesquisa, nos últimos três anos, apenas duas empresas passaram a oferecer solução complementar a seus clientes, criando nova oportunidade de receita. As ações implantadas foram: a) serviço de análise capilar; e b) venda de refrigerantes e picolé. Com relação à solução por integração, nos últimos três anos, apenas uma empresa passou a ofertar o serviço de entrega de medicamentos.

Quanto à dimensão Relacionamento, nos últimos três anos, cinco empresas adotaram mais de uma nova facilidade ou recurso para melhorar o relacionamento com os clientes, a exemplo da oferta de café, realização de promoções e eventos educativos, catálogo diferenciado e implantação de programa de fidelização de clientes. Nesse mesmo período de avaliação, três empresas adotaram mais de um novo recurso de informática para se relacionar com os clientes, a saber: Facebook, WhatsApp, Instagram e Site.

Na dimensão Agregação de Valor, nos últimos três anos, apenas uma empresa atendida no Programa ALI adotou uma nova forma de gerar receita usando as instalações e recursos já existentes. Nesse quesito, a partir do estabelecimento de parcerias com farmácias/empresários de confiança, a empresa passou a vender seus insumos que não estão sendo utilizados, visto que o mercado de fornecedores impõe uma quantidade mínima de compra por insumo. Nesse mesmo período de avaliação, três

empresas adotaram novas formas de gerar receita facilitando o relacionamento de parceiros com os seus clientes. As práticas identificadas nessa dimensão foram: a) a oferta de amostra de produtos para degustação pelos clientes (ex.: chá, pães, bolos para dietéticos, etc.); e b) campanhas de venda de produtos, promovendo um relacionamento entre fornecedores, vendedores e clientes.

Na dimensão Processos, identificou-se que, nos últimos três anos, as seis empresas modificaram pelo menos um processo (compra, estocagem, venda, etc.) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento. As práticas identificadas nesse quesito foram: a) mudanças no processo de atendimento ao cliente e entrega de medicamentos; b) aquisição de equipamentos, culminando na otimização do tempo no processo de manipulação dos medicamentos; e c) mudança para um estoque mais enxuto, diminuindo, assim, os custos de armazenamento.

Quanto aos outros quesitos desta dimensão, três empresas adotaram alguma nova prática nos últimos três anos, a saber: *benchmarking*, 5W2H e análise SWOT; seis empresas adotaram ou atualizaram algum software para gestão administrativa ou produção/manipulação de medicamentos; três empresas fizeram alguma mudança na forma de trabalhar, para ganhar competitividade (diferenciação), devido a aspectos ambientais/ecológicos, a exemplo da adoção de sacolas biodegradáveis, o reuso de papéis, troca das sacolas de plástico por sacolas de papéis e maior controle dos resíduos para menor perda e menor impacto ao meio ambiente. Nos últimos três anos, nenhuma empresa recebeu qualquer nova certificação voluntária ou compulsória.

Com relação à dimensão Organização, nos últimos três anos, apenas duas empresas reorganizaram suas atividades ou adotou pelo menos uma nova abordagem para melhorar os seus resultados, que foi mudança de horários de trabalho dos colaboradores. Da mesma forma, nos últimos três anos, apenas duas empresas estabeleceram

parceria com nutricionistas ou outras farmácias para fornecer produtos melhores ou mais completos. Nesse mesmo período de avaliação, apenas duas empresas fizeram uma mudança de estratégia competitiva, como o direcionamento das ações de venda para hospitais e a implantação de manipulação dos medicamentos nutracêuticos.

Quanto à dimensão Cadeia de Fornecimento, nos últimos três anos, três empresas adotaram novas soluções para reduzir o custo do transporte ou dos estoques das matérias-primas e outros produtos. As práticas identificadas nessa dimensão foram: a) mudança de empresa transportadora para diminuição dos custos com a logística; b) conjunto de estudos sobre perdas, negociação, preços de transportadora e de cada matéria-prima, utilizando como base as informações contidas no software da própria empresa para a tomada de decisões; e c) estabelecimento de parcerias com outras farmácias para a compra/venda de insumos, de acordo com as necessidades da farmácia compradora e a disponibilidade do insumo no estoque da farmácia vendedora.

Na dimensão Presença, nos últimos três anos, três farmácias criaram pontos ou canais de vendas diferentes dos existentes anteriormente, como a visitação/propaganda médica para venda de seus produtos. Uma empresa ainda abriu outra unidade. Já na dimensão Rede, apenas duas farmácias adotaram alguma nova forma de falar com ou ouvir os seus clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência. Os meios adotados foram o Facebook, WhatsApp e Instagram.

Finalmente, quanto à dimensão Ambiente Inovadora, apenas duas empresas fizeram uso de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAC, universidades e empresas juniores, nos últimos três anos (ex.: área de finanças); cinco empresas buscam novas informações e tecnologias em eventos e associações técnicas ou empresariais (ex.: eventos promovidos pelo CRF); nos últimos três anos, cinco empresas absorveram

algum tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores ou clientes (ex.: equipamentos de manipulação, sistema de purificação de água). Nesse mesmo período de avaliação, apenas duas empresas utilizaram algum dos programas de apoio do governo para as suas atividades inovadoras (ex.: BNB e Sebraetec). Por outro lado, apenas uma farmácia adquiriu informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas, ou know-how e competências, nos últimos três anos. Quanto à coleta de ideias junto aos colaboradores, apenas uma empresa possui essa prática de forma sistemática.

### **Ações estratégicas para inovação empresarial**

Após a aplicação de todos os questionários de Radar da Inovação no ciclo inicial (T0) do Programa ALI-PB, elaborou-se um plano de ações coletivas que atendessem às necessidades comuns das empresas participantes, além das ações individuais sugeridas, de acordo com as necessidades de cada farmácia. Com relação às ações coletivas, realizou-se um Encontro Empresarial com o segmento para seleção e calendarização das ações, descritas a seguir.

### **Ações coletivas: realizadas pelo Programa ALI-PB**

Como já mencionado, as ações coletivas realizadas no âmbito do Programa ALI tomaram como base a análise geral das micro e pequenas farmácias atendidas pelo projeto, a partir dos resultados obtidos no Radar da Inovação do ciclo T0, bem como a análise do mercado do segmento farmacêutico e a realização de um Encontro Empresarial para levantamento da preferência dos empresários e elaboração do plano de ação. Tal plano teve como objetivo geral promover a aquisição de conhecimentos pelos empresários de micro e pequenas farmácias magistras, para sua aplicação na inovação de produtos, processos, marketing e organizacional sob a orientação da agente local de inovação. As ações realizadas são descritas a seguir:

- **Workshop “Como empreender com Atenção Farmacêutica”:** com foco na gestão técnica e estratégica do estabelecimento farmacêutico, o evento teve como objetivo trabalhar os aspectos relacionados ao serviço de atenção farmacêutica.
- **Missão Técnica: Consulfarma 2016:** considerado o principal evento internacional na área magistral, o congresso conta com feira de negócios (entrada gratuita), simpósios, cursos teóricos e práticos na área farmacêutica e empreendedora. O Sebrae subsidiou 50% do valor total da hospedagem e das inscrições dos empresários nas atividades pagas.
- **Clínica Tecnológica:** Gestão de Relacionamento em Redes Sociais Online: Diante do contexto da sociedade digital, orientada pelo uso sistêmico das tecnologias da informação e comunicação, a adoção e o gerenciamento das mídias sociais para promoção do atendimento, comunicação e relacionamento entre as empresas e seus clientes é fundamental para a criação ou fortalecimento de uma imagem positiva. Nessa concepção, a atividade foi realizada com o objetivo de capacitar os empresários para o uso efetivo dessas ferramentas digitais.
- **Clínica Tecnológica + Consultoria para implantação de ações sustentáveis:** Em conformidade com a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), o objetivo desta atividade foi atualizar os empresários sobre as leis atuais que regem as práticas sustentáveis em farmácias e drogarias. Já a consultoria de até 2h, realizada individualmente em cada empresa participante da atividade coletiva, teve como objetivo identificar as ações mais adequadas a serem implantadas por cada empresário, conforme as necessidades ambientais/ecológicas da sua farmácia.

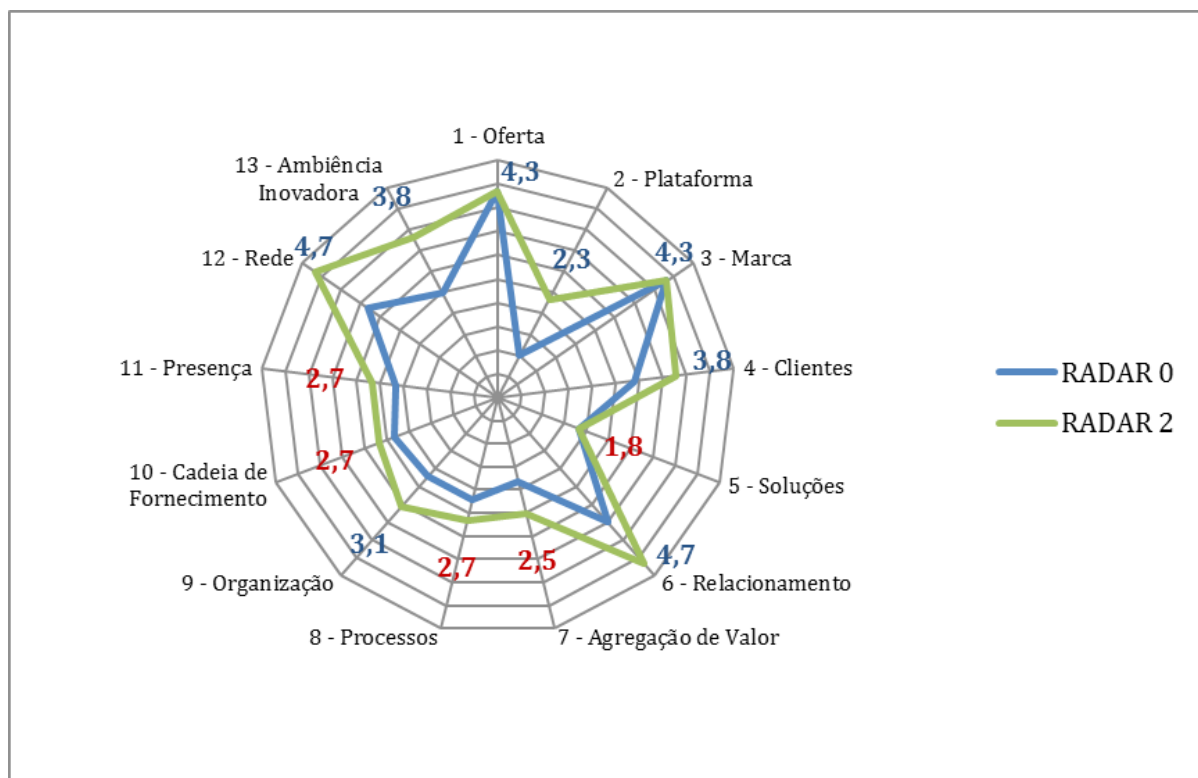
- **Laboratório: Aplicativos do Google:** Em parceria com a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), o Workshop foi realizado com o objetivo de apresentar ferramentas gratuitas ofertadas pela empresa Google e que podem ser utilizadas no contexto dos pequenos negócios como estratégia empresarial e com a finalidade de melhorar a produtividade no trabalho.
- **Parceria UFPB:** as micro e pequenas empresas receberam alguns alunos de graduação (categorias estágio docência e atividade curricular) para a execução das ações não iniciadas ou inconclusas. Estabeleceu-se, portanto, parceria/convênio entre as MPE atendidas no Programa ALI e a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), possibilitando aos graduandos em Relações Públicas a aplicação dos conhecimentos relativos ao curso, nas áreas que lhe competem, promovendo, assim, a capacitação profissional

dos alunos e o desenvolvimento empresarial das MPE assistidas.

### Resultados alcançados: ações executadas pelas empresas participantes

Durante o período de 24 meses, como atividades inerentes aos processos metodológicos do Programa ALI, as farmácias magistrais atendidas pelo projeto, além de participarem das ações promovidas pelo Sebrae-PB, ainda contaram com o acompanhamento de uma Agente Local de Inovação, contribuindo para a implantação de ações inovadoras com foco na sustentabilidade e competitividade. Com base nos resultados quantitativos do Radar da Inovação T2 (Figura 3) com um **score 3,3**, gerados por meio de um formulário eletrônico no sistema do Programa ALI, um dos questionários para avaliação das MPE no projeto em questão, observa-se uma variação geral de 0,8 entre os gráficos T0 e T2.

Figura 3 – Evolução no Radar da Inovação das Farmácias Magistrais



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

De acordo com a figura, as dimensões que mais evoluíram e as ações que mais contribuíram para a melhoria de cada dimensão foram as seguintes:

- a) Plataforma (*variação de 2,7*): implementação de uma nova área de negócio, aproveitando as instalações ou a base de clientes existente, a exemplo da estruturação de uma Farmácia Estética, lançamento de uma Linha de Beleza, atuação com foco na Física Quântica e comercialização de nova Linha de Cosméticos (nutracêuticos).
- b) Clientes (*variação de 0,9*): implantação de sistema formal de coleta de informações dos clientes (Pesquisa de Satisfação de Clientes ou Formulário de Reclamações, Sugestões e Elogios).
- c) Relacionamento e Redes (*variações de 0,9 e 1,2, respectivamente*): implantação de Programa de Fidelização de Clientes; adoção de Site Institucional, Mídias Sociais (WhatsApp, Instagram e Facebook) como meios de comunicação com o cliente e promoção de produtos, bem como otimização de busca na internet.
- d) Agregação de Valor (*variação de 0,7*): compra e venda de insumos para manipulação de medicamentos; venda de produtos de terceiros, cobrando uma comissão.
- e) Organização (*variação de 0,9*): reorganização do processo de atendimento ao cliente via WhatsApp, telefone e presencial; estabelecimento de parcerias para compartilhamento de recursos de produção; mudança de estratégia competitiva (ex.: abrangência de atuação para o cliente final, realização de eventos para médicos de interesse, foco em uma área de atuação (nutrição esportiva, Cosmetologia, Física Quântica)).
- f) Ambiente Inovadora (*variação de 1,3*): participação nas ações estratégicas realizadas

no âmbito do Programa ALI, já mencionadas no tópico anterior; Consultorias para implantação de Programa de Gestão de Pessoas, otimização de busca na internet, criação de site institucional, e melhoria da gestão financeira.

É válido destacar que, apesar de a dimensão Oferta não ter sofrido variação, com relação a uma das empresas atendidas pelo Programa ALI-PB, além de já ter implementado mais de um novo produto no mercado nos últimos três anos, a mesma se destacou pela criação de uma fórmula para tratamento dos sintomas da Chikungunya. Tal medicamento está sendo prescrito por diversos médicos e vendido em vários estados do país. Como oportunidade de inovação, a empresária foi orientada pela agente a patentear a fórmula criada.

Outra oportunidade de inovação que merece destaque está relacionada às dimensões Soluções e Ambiente Inovadora. Na primeira dimensão, as farmácias atendidas no Programa ALI-PB ainda oferecem o serviço de atenção farmacêutica de forma gratuita, podendo esta prática ser utilizada como uma nova estratégia para criar receita para a empresa, estando de acordo com a Lei 13.021/14. Quanto à dimensão Ambiente Inovadora, as parcerias realizadas com o curso de Relações Públicas da UFPB também são consideradas oportunidades de inovação, visto que as atividades planejadas pelos alunos serão executadas até o final de novembro de 2016, no caso das disciplinas curriculares, ou até o final do primeiro semestre de 2017, no caso dos estágios obrigatórios.

## Considerações finais

A partir do estudo apresentado foi possível analisar a evolução das farmácias magistrais atendidas no âmbito do Programa Agentes Locais de Inovação no estado da Paraíba (Programa ALI-PB). Com base nos gráficos

T0 e T2, observa-se uma variação de 0,8 no score geral das empresas. Com relação à análise das dimensões, as que apresentam maior evolução são: Plataforma, Clientes, Redes, Relacionamentos, Agregação de Valor, Organização e Ambiência Inovadora. Numa análise mais minuciosa, observa-se que as empresas que mais contribuíram para a evolução em cada dimensão foram as que tiveram maior evolução nas dimensões Clientes e Ambiência Inovadora, como consequência das informações e conhecimentos adquiridos por meio de fontes externas (clientes, instituições de pesquisa e fomento) e internas (colaboradores).

## Referências

AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO.

Disponível em: <http://migre.me/vuvvX>. Acesso em: 30 mai. 2016.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE FARMACÊUTICOS MAGISTRAIS (ANFARMAG). Panorama Setorial Anfarmag: Farmácias de Manipulação Brasileiras. São Paulo: ANFARMAG, 2016.

BRASIL. LEI Nº 11.788, de 25 de setembro de 2008 (Estágio de estudantes). Disponível em: <http://migre.me/vuvwk>. Acesso em: 30 mai. 2016.

BRASIL. Lei Nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte). Disponível em: <http://migre.me/vuvwA>. Acesso em: 09 out. 2015.

BRASIL. LEI Nº 13.021, de 08 de agosto de 2014 (Exercício e Fiscalização das atividades farmacêuticas). Disponível em: <http://migre.me/vuvwV>. Acesso em: 30 out. 2015.

CESAR, A. M. R. V. C. Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. Disponível em: <http://migre.me/vuvxK>. Acesso em: 01 ago. 2016.

CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA DO ESTADO DE SÃO PAULO (CRF-SP). Comissão de Farmácia Clínica. Disponível em: <http://migre.me/vuvy4>. Acesso em: 10 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. Farmácia Estética. São Paulo: São Paulo: CRF-SP, 2016.

DATASEBRAE. Disponível em: <http://sistema.datasebrae.com.br/>. Acesso em: 13 nov. 2016.

EMPRESÔMETRO MPE. Disponível em: <http://empresometro.cnc.org.br/>. Acesso em: 13 nov. 2016.

ePHARMA. Pesquisa de lojas localizadas em João Pessoa. Disponível em: <http://migre.me/vuvyt>. Acesso em: 02 ago. 2016.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 3. Ed. FINEP, 2005.

\_\_\_\_\_. OCDE descreve o atual momento do Brasil como “crítico”. Disponível em: <http://migre.me/vuvyD>. Acesso em: 02 ago. 2016.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA (PMJP). Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos – PMGIRS. Disponível em: <http://migre.me/vuvyT>. Acesso em: 03 ago. 2016.

QUEYRAS, Joachim; QUONIAM, Luc. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ (SEBRAE PARANÁ). **Guia para a Inovação**: Instrumento para a melhoria das dimensões da inovação. 2. ed. Curitiba: Bachmann & Associados, 2015.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA PARAÍBA (SEBRAE PARAÍBA). **O caminho para inovar**. João Pessoa, Sebrae, 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE NACIONAL). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Unidade de Gestão Estratégica (UGE), 2013.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 09 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. Inteligência Competitiva para pequenas empresas. Disponível em: <http://migre.me/vuvzc>. Acesso em: 09 jul. 2016.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira. Informação, Conhecimento e Inteligência em corporações: relações e complementariedade. In: \_\_\_\_\_. **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.