

Inovação em negócios: estudo de caso focalizando empreendimentos no ramo do comércio farmacêutico em Cacoal, Estado de Rondônia (Brasil).

Noemy Witt Ferreira¹
Flávio de São Pedro Filho²

***Resumo:** A inovação, a tecnologia e o conhecimento formam a trilogia de impacto em apoio aos desafios advindos da incerteza, ou o motor essencial para o sucesso dos negócios. Apanhado apriorístico indica que alguns ramos de atividade situam-se entre a pressão da mudança e o crivo de suas próprias limitações, como a rigidez de mercado, padronização de serviços ofertados, impossibilidade de variações no custeio, e inexperiência para enfrentar os desafios. A evidência ensejou indagar a forma de gerenciamento neste ambiente sob constante inovação, e questionar as garantias pela sua competitividade. Na tentativa de uma resposta no campo da Ciência da Administração, com base na Teoria da Contingência, foi efetuada uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem fenomenológica e descritiva, utilizando o Método do Estudo de Caso e os procedimentos usuais a este, envolvendo o grupo de foco composto pelos gestores e seus colaboradores atuantes no ramo comercial farmacêutico em Cacoal, municipalidade situada na Amazônia Ocidental Brasileira. A situação problema foi levantada, o estado da arte foi interpretado e os fatos dissecados; estiveram envolvidos nesta tarefa quatro estabelecimentos locais onde se investigou as estratégias de gestão e seus efeitos. O resultado indica que estes empreendimentos focalizados vêm sendo gerenciados pelo seu fundador de forma empírica, experimentando agilidades que são aportadas nesta tarefa. O estudo aponta também que os negócios alcançam sucesso porque estes gestores identificam oportunidades em uma restrita competitividade graças à experiência de cada um. Entretanto, estas*

1 Administradora de Empresas pela UNIR.

2 Doctor en Gestión de Empresas por UAA.

Recepción: 11/05/2011, Aprobación: 21/07/2011.

características empreendedoras não se revelam suficientes e muito menos deveriam eles se basear exclusivamente no passado para enfrentar estrategicamente os desafios futuros, o que impõe as recomendações de ajustes estruturais como os apontados nesta tarefa, originados dos conceitos de inovação, mediados por conhecimento e tecnologia de gestão. A expectativa deste estudo é melhorar o conceito dos interessados pela criatividade nos negócios.

Palavras-Chave: Administração, Gestão, Inovação, Conhecimento, Tecnologia.

Abstract: *Innovation, technology and knowledge are the trilogy of impact to support the challenges arising from uncertainty, or the key driver of business success. Caught a priori indicates that some lines of business are between the pressure change and the sieve of his own limitations, as the financial health of the market, standardization of services offered, inability to variations in cost and inexperience to deal with the challenges. Evidence opportunity to ask how to manage this environment under constant innovation, and questioning the guarantees for their competitiveness. In an attempt to answer in a field of Management Science, based in Contingency Theory, research was conducted a qualitative, phenomenological approach and descriptive, using the Case Study Method and the usual procedures for this involving the group focus composed of managers and employees working in the trade in pharmaceutical Cacoal, municipality located in Brazilian Amazon Basin. The problem situation was raised, the state of the art was interpreted and dissected the facts; were involved in this task four local establishments where are investigated the strategic management and its effects. The result indicates that these developments have been focused managed by its founder empirically, experimenting agility that are merited in this task. The study also shows that the business achieves success because these managers identify opportunities in a restricted competition from the experience of each. However, these entrepreneurial characteristics do not show sufficient and much less should they rely solely on the past to face the challenges ahead strategically, which requires the recommendations of structural adjustments such as those raised in this task, originated the concepts of innovation, knowledge and technology-mediated management. The expectation of this study is to improve the concept of stakeholders for creativity in business.*

Keywords: Administration, Management, Innovation, Knowledge, Technology.

INTRODUÇÃO

A ideia de empreender um negócio próprio e administrá-lo pessoalmente seduz muitas pessoas, que passam a desenhar expectativa de uma oportunidade de risco na tarefa difícil de ultrapassar o impossível. Um dos negócios que fascina é o ramo farmacêutico comercial, que é focalizado neste trabalho. O fato permite estudo empírico, com abordagem gerencial e foco na inovação de negócio como nesta tarefa, apoiado pela Ciência Gerencial. No Município de Cacoal, Estado de Rondônia (Brasil), existem cinquenta e quatro farmácias; estas exercem um importante papel na economia por gerar emprego e renda e por atender ao interesse de milhares de consumidores de remédios industrializados. Alguns destes estabelecimentos farmacêuticos estão inseridos no mercado há mais de vinte anos e conseguiram alcançar sucesso. Mesmo diante de um setor tão competitivo, alguns empreendedores permanecem no mercado com perspectiva de crescimento.

Seguindo preceito inserido na Abordagem Contingencial da Administração em Chiavenato (2004), os objetivos são resultados futuros pretendidos pela organização; são alvos escolhidos na expectativa de serem alcançados dentro de um espaço de tempo. O fato é que a sociedade está cada vez mais exigente e o ambiente mais competitivo. Várias empresas iniciam as suas atividades e simplesmente as encerram seguindo uma dinâmica ímpar. Enquanto isso, os gestores têm dificuldade em selecionar estratégias ou de adotar meios para viabilizar o negócio. Estudos introdutórios levantados em fontes diversas permitem afirmar que o ambiente competitivo em que está inserida a atividade econômica ora tratada exige diversas habilidades, dentre elas está a de liderança no mercado. Aqui o

aprendizado do gestor no setor farmacêutico será a ferramenta de sucesso útil para o desenvolvimento organizacional. Não há como negar que, em face do considerado, o gerente passará a obter avidez para a gestão estratégica e a dominar ações em favor da qualidade, e com isso alcançando a satisfação dos consumidores e trazendo possibilidades de sucesso nos seus negócios. A trajetória em perspectiva pode garantir competitividade e experiência e permitir a decisão sobre escolhas entre vários caminhos. Todavia, é preciso, desenvolver um conjunto de ações estratégicas na via de sucesso empresarial.

Para o preparo desta tarefa considerou-se a problematização do objeto. O apanhado introdutório permite confirmar alguns elementos válidos para uma pesquisa no ramo de farmácias e drogas, ensejando questionamento cuja resposta poderá contribuir com a Administração deste tipo de atividade. As farmácias em Cacoal oferecem ampla variedade de produtos e desfrutam de certa vantagem competitiva proporcionada pela compra em larga escala, mas também enfrentam uma política agressiva de preços controlados pelo governo. A maioria destes proprietários atua sem um posicionamento gerencial estratégico, carecendo de criatividade para novos serviços, diversificação para um mix mercadológico e simulação de tendência pela competitividade. Na busca por inovação na gestão de negócios, as organizações farmacêuticas comerciais e seus gestores lidam sob constante mudança e dinâmica em desafios, além de enfrentar a resistência dos envolvidos na busca de novos conceitos. Diante do exposto surge uma questão de pesquisa: Como lidar com a constante inovação e permanecer na competitividade?

Como objetivo geral se propõe estudar os fatores da competitividade que influenciaram a inovação estratégica no empreendimento do setor farmacêutico, para tanto, indica-se os objetivos específicos: identificar o comportamento dos gestores, analisar a aplicação básica dos conceitos sobre estratégia da inovação e propor ferramentas de gestão capazes de melhorar o negócio.

O trabalho em questão traz elementos para justificativa sendo que o setor farmacêutico vem se transformando nos últimos anos para acompanhar as mudanças e exigências do mercado. Sobreviver em um ambiente competitivo requer cada vez mais, que os gestores estejam comprometidos com a busca da competitividade, exigindo posições estratégicas. O preço deixou de ser o único diferencial, pois a margem de descontos foi retraída em decorrência da padronização de preços em nível nacional. Assim, se os fornecedores são os mesmos para todas as empresas, então questiona-se como destacar-se, ser diferente, aumentar o volume de negócios, conquistar e fidelizar novos clientes, e permanecer nesse mercado. A resposta pode estar na diferenciação estratégica definida por cada empresa. Porter (1986), ao tratar de estratégia competitiva e de diferenciação estratégica, especifica elementos válidos para uma empresa que busca atingir seus objetivos. Uma estratégia adequadamente elaborada pode trazer resultados extraordinários para a empresa. Infelizmente, um grande número de gestores não tem, não sabem ou não está consciente do poder desta ferramenta, entretanto, é muito mais difícil continuar bem sem a apreciação exata de suas características básicas; esta é a razão por que muitas empresas estabelecidas fracassam.

Os medicamentos são considerados o principal mecanismo para recuperação e manutenção da saúde. Com o aumento da expectativa de longevidade, a busca pela qualidade de vida é incessante. As organizações estão sendo pressionadas a inovarem continuamente e a competirem, forçando o desenvolvimento da criatividade. Esta pesquisa visa contribuir com futuros empreendedores do ramo farmacêutico, no sentido de buscar e estabelecer quais os critérios que podem sustentar o empreendimento.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste compartimento será realizada uma reflexão sobre os conceitos necessários para a aplicabilidade no estudo de caso. Seguindo a recomendação em Cavalcanti (2001), onde mostra que para gerenciar o sistema é preciso tratar a questão como um todo, e não isoladamente, buscou-se compor ferramentas teóricas que viessem a abranger um todo organizacional de sucesso na via de estratégia de negócio. Esta linha de entendimento fundamentou-se no comportamento de gestores no ambiente competitivo, propondo como conceitos básicos para um trabalho de pesquisa os fundamentos teóricos e conceituais no entorno da inovação de negócios no ramo farmacêutico comercial. Conceitos subsidiários ingressam nesta tarefa para complementar o tratamento circular do objeto a ser pesquisado.

Para o preparo desta tarefa considerou-se a Teoria da Contingência, com a sua abordagem envolvendo inovação em negócios para enfrentar a competitividade em um ramo específico de atividade. Esta Teoria, segundo Chiavenato (2004), surgiu a partir de várias pesquisas feitas para verificar os

modelos de estruturas organizacionais mais eficazes. E ela enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações, mas que tudo é relativo, e vem para marcar uma nova etapa, pois apresenta uma abordagem variada e coerente para análise da estrutura organizacional. Além disso, indica que a organização é formada de subsistemas, destaca o significado de contingência como sendo algo incerto podendo acontecer ou não. A Teoria da Contingência busca interação com outras teorias da administração complementando com suas contribuições para complexidades envolvendo tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente. Ela também enfoca as organizações no contexto do ambiente como fator principal da sua estrutura para que se mobilizem esforços capazes de fortalecer a organização diante de oportunidades ou ameaças.

Comportamento gerencial e empreendedorismo.

Conforme Aurélio (1998), o comportamento dos indivíduos é motivado pela razão ou emoção. No contexto empresarial não é diferente, pois as pessoas reagem a estímulos para agir nos negócios. Compreender o comportamento do gestor é a forma ideal para interpretar as suas ações e reações, inclusive os seus motivadores. Estudos levantados indicam que as atitudes geralmente vêm impregnadas de fatores que influenciam no operacional do ser humano, como a cultura, o papel social, a experiência de vida, a personalidade o que pode explicar as expectativas relacionadas ao empreendimento. Tanto que Skinner (2003) trata sobre os reforços que estimulam o comportamento numa relação de estímulo e resposta que podem ser transportados para o ambiente empresarial.

Chiavenato (2004) aconselha que o gestor conheça a estrutura e a dinâmica dos grupos e indivíduos dentro da organização com o ensejo de alcançar os objetivos por meio da coordenação de seus esforços. Com a globalização, e as constantes mudanças as empresas estão cada vez mais baseadas na interação, na inovação, no aprendizado contínuo, no trabalho em equipe, na busca pela autonomia, pois a necessidade de auto-realização é constante. As novas estruturas estão cada vez mais flexíveis e enxutas. O comportamento do indivíduo na empresa é um elemento de primordial importância, desde que ocorra comprometimento com o negócio sob a sua responsabilidade. As organizações só alcançam seus objetivos através do envolvimento de sua equipe, onde coordenam seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam.

Dolabela (2000) enfatiza que o empreendedorismo é um fenômeno cultural. Estudos mostram que, para um empreendimento obter sucesso, é necessário uma série de atributos e comportamentos por parte dos empreendedores. É por meio da criatividade que o empreendedor promove o desenvolvimento de novas ideias aplicando-as de maneira prática e trazendo inovação para os negócios. Assim, portanto entende-se que empreendedorismo é pensar, planejar e agir de forma que os objetivos sejam alcançados. Tanto que Bhidé (2002), afirma que os empreendedores desejosos em incrementar os seus negócios arriscam no ensejo de alcançar seus objetivos. Geralmente definem seus objetivos, por intermédio de recursos disponíveis de forma criativa, formulando perspectivas de ter lucros enquanto gerenciam os riscos e as ameaça de fracasso. Portanto, pode-se perceber nas definições de diversos autores que existem alguns pontos em comum, como a iniciativa, criatividade, liderança, capacidade de correr riscos,

comprometimento, busca por qualidade, eficiência, persistência, autoconfiança, identificação de oportunidades, capacidade de desenvolver uma visão, saber persuadir quando necessário, acreditar no poder de colocar a sorte a seu favor e, enfim, busca pela transformação de sonhos em realidade.

Estratégia de negócio e inovação.

Segundo Sun Tzu (2008), é nas diversas situações, previstas ou não, que se encontra o inimigo, oportunizando em cada caso uma nova experiência, e por consequência, que se inicia um novo aprendizado. Para este estrategista clássico, não se deve desprezar uma pequena vantagem, mas sim aproveitar a circunstância que lhe possa ser útil, estar sempre atento a tudo o que vê e ouve, visando adquirir conhecimentos necessários para conduzir ao sucesso. Ainda de acordo com o mesmo autor, a empresa é em certos aspectos como a guerra. Para ele, se a estratégia adotada for correta, muito erro tático pode ser cometido e a empresa ainda sairá vitoriosa. Este apanhado leva à interpretação de que a estratégia é uma ferramenta de ação e não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa, pois, a competência de seus gestores é tão importante quanto à estratégia.

Pesquisa aleatória permite registrar que autores diversos mencionam: que a estratégia cuida de como se deve lutar, usando-a para vencer batalha; entretanto, deve-se levar em consideração que, no contexto empresarial, estas batalhas e os inimigos em guerra nem sempre estão claros. Assim, é fundamental estar atento para não ser tomado de surpresa. Desta forma, a estratégia empresarial corresponde ao conjunto de atividades desempenhadas por uma organização que busca a

máxima eficiência para alcançar seus objetivos. Estas atividades devem fazer parte de um processo contínuo, de forma que a organização esteja sempre integrada com o ambiente, tendo em vista estar em constante transformação. Por isso exige-se das empresas manobras táticas importantes para que as metas sejam alcançadas, trabalhando de forma que possa oferecer preços mais baixos, como forma de ganhar a competitividade frente a seus concorrentes. Tanto que Ansoff (1990) adverte que quando, na guerra, a munição acaba, deve-se continuar atirando para que o inimigo não descubra que há falta de munição, o que demonstra a importância da estratégia, mesma aquela de ordem moral. Para o mesmo autor a aplicação da análise SWOT permite sistematizar todas as informações disponíveis e assegurar uma leitura transparente do ambiente de “batalha” para tomar uma decisão equilibrada, podendo ponderar sobre os pontos fortes e pontos fracos riscos e oportunidades.

Oliveira (1991) mostra qual destino deve-se dar à empresa e como estabelecê-lo. Para o autor, um dos procedimentos mais significativos no processo estratégico é a escolha da estratégia, valorizando as decisões que melhor interagem entre a empresa e o ambiente em que está inserida. Aqui ele evoca a detecção de riscos e oportunidades, podendo traçar o destino do empreendimento. Nesta pesquisa a situação é tratada como uma ferramenta básica na construção de estratégia competitiva. Esta visão do autor não contradiz Bethlem (2001) ao avaliar uma estratégia válida. Para este, quando se alcança resultados em parâmetros próximos do desejado, então os esforços estratégicos são considerados promissores. Inobstante, ambos os autores se voltam para o processo decisório como um atributo racional para a eficiência estratégica.

Chiavenato (2004), além de definir a estratégia como um recurso genérico e global para alcançar objetivos, ele aproxima-se de outros autores ao focalizar a estratégia como um desafio complexo, dinâmico e vital, cujo erro poderá trazer vantagem para a concorrência; daí a necessidade de análise prévia dos gestores para desenhar com cautela o comportamento da empresa e dos envolvidos nos seus diversos processos, de modo a subsidiar a construção de um modelo de estratégia. Através do planejamento estratégico o administrador define a estratégia, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas, gera inovação e competitividade, na forma interpretada pelo autor.

Cunha (1997) afirma que, na busca constante por novos negócios, o empreendedor imagina, planeja e trabalha as boas ideias para torná-las um fato concreto de sucesso, buscando conhecimento para que seja duradouro. É nesta busca incessante que novos negócios surgem e os gestores vão tendo a certeza da importância do planejamento para a longevidade da empresa. Tanto que para Drucker (1986), os empreendedores usam a inovação como instrumento específico para explorar a mudança como uma oportunidade, um novo negócio ou um novo serviço. Este autor chega a afirmar que inovação contempla os recursos com a nova capacidade de criar riquezas. A capacidade de gerar e absorver inovações vêm sendo considerado importante, podendo gerar crescimento da eficiência técnica, aumentando a produtividade, diminuindo os custos, trazendo qualidade para tornar-se mais competitivo. Há algum tempo a concorrência era com empresas locais, depois passou à regional, estadual e hoje a competição é global, independente do ramo de atuação na forma interpretada por diversos autores.

Criatividade, conhecimento, gestão, competitividade e qualidade em negócios.

Para Chiavenato (2004), através da criatividade é que se desenvolvem respostas para problemas ou oportunidades do momento. A criatividade não se resume em criar algo novo, uma nova idéia, um produto novo, um novo método ou a solução de um problema; é também perceber que se pode mudar algo. Assim, não é preciso uma grande ideia, mas, sim, uma ideia de um bom resultado. Para o desenvolvimento da criatividade é preciso abandonar a zona de conforto e libertar os bloqueios que impedem o uso da capacidade mental. Não resta dúvida que, para se alcançar a sucesso através de um método, é fundamental envolver os atores, conforme recomenda Chiavenato (2004) através do mapa de estratégias, onde as perspectivas financeiras e operacionais convergem para o lucro.

Segundo Senge (1999), com o mundo globalizado o conhecimento é fundamental para as organizações que estão aprendendo, pois a troca de informações entre seus integrantes gera um efeito coordenado na execução de suas tarefas. Esta reflexão do autor é corroborada por Sleight (2000); este registra que, com a economia globalizada a organização precisa fazer uso das ferramentas do mundo moderno como para poder enfrentar os seus competidores. Portanto, as constantes mudanças tecnológicas e um ambiente mutável, onde se busca a competitividade, os gestores devem estar atentos aos resultados, buscando a sobrevivência da organização. O conhecimento é cada vez mais necessário, pois é por meio desta ferramenta que o caminho para inovação torna-se mais fácil. O compartilhar conhecimento entre as pessoas traz melhorias para a organização na forma interpretada pelo autor.

Existem ferramentas de gestão que auxiliam no alcance dos resultados, podendo ser usadas desde o nível operacional até o nível mais alto da organização. É como assegura Chiavenato (2004), segundo o qual a gestão é um resultado da aplicação destas ferramentas, e não um esforço através de iniciativas que produzem efeitos. O gestor deve colocar-se como líder da sua equipe estabelecendo metas, pois é a competência do gestor que traz o desenvolvimento da organização, podendo usar o seu capital intelectual como uma estratégia central para desenvolver a competitividade. Segundo esse mesmo autor, o processo da globalização permitiu um significativo aumento no relacionamento entre empresa e cliente, ampliando a capacidade da organização para oferecer produtos e serviços de acordo com as necessidades e expectativas do mercado, conseqüentemente, trazendo satisfação e soluções inovadoras para o cliente.

Para manter a competitividade, as empresas passam atualmente por um processo de adaptação, onde a tomada de decisão pode garantir sua sobrevivência, pois o ambiente está mudando cada vez mais, permitindo que os gestores visualizem no mercado as melhores práticas administrativas. Ainda de acordo com o mesmo autor, é a busca incessante por aprimorar seus conhecimentos que leva a organização a colocar-se em posição privilegiada no mercado. As principais vantagens competitivas, segundo Chiavenato (2004), são: qualidade (é a capacidade que a empresa tem de fazer as coisas certas, conforme a necessidade do cliente, evitando perdas); velocidade (produzir mais rapidamente um determinado produto ou serviço para atender o cliente); confiabilidade (atender pontualmente ao cliente); flexibilidade (permitir mudanças de maneira rápida e eficaz); custos (a capacidade da empresa de tornar seus produtos ou serviços mais baratos, mas também de antecipar aos seus

concorrentes). Estes componentes interagem em favor do sucesso dos negócios.

Busca efetuada no site da (ANVISA) Agência Nacional de Vigilância Sanitária, indicou que farmácias e drogarias são estabelecimentos de prestação de serviços farmacêutico de interesse público e/ou privado articulada ao Sistema Único de Saúde destinada a prestar assistência farmacêutica e orientação sanitária individual ou coletiva onde se processa a manipulação e/ou dispensação (que é o ato do farmacêutico de orientar e fornecer ao usuário de medicamentos e insumos farmacêuticos) de produtos e correlatos com finalidade curativa, paliativa, estética ou para fins de diagnósticos. O comércio no qual estão inseridas possui algumas peculiaridades em relação aos demais ramos de comércio. Por isso, apresentam desafios e oportunidades, além de serem responsáveis pela distribuição e abastecimento de medicamentos e produtos de higiene e beleza para a população, tem como prioridade a responsabilidade com a saúde pública e geração emprego.

Pesquisa efetuada no site da (ANABEL) - Associação Nacional do Comércio de Artigos Pessoal e Beleza (2010), apontou que 69% das pessoas na terceira idade são as principais responsáveis pelo orçamento familiar. Na classe D, esse percentual chega a 77% e, na classe C, a 68%, e ainda de acordo com esta pesquisa 93% dos brasileiros com mais de 60 anos tem renda própria, embora apenas 22% exercem alguma atividade remunerada, ainda segundo este mesmo site, a Organização Mundial de Saúde estima que até dois mil e vinte e cinco o Brasil terá 40% da população idosa da América Latina e será o sexto país com maior número de idosos do mundo. Embora não haja um estudo específico é fundamental que as empresas

comecem a visualizar esse nicho de mercado, que até lá alcançará 18 milhões de consumidores segundo estimativa do IBGE. Outro grupo a ser lembrado aqui é Geração “Y” “Z”, pois de acordo com Heleno (2010) estudo realizado pelo InterScience, apontou que em 2003 apenas 8% das crianças influenciavam seus pais na decisão de compra, hoje são 49 % e segundo o mesmo estudo daqui a dez anos este índice será de 82%.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para estudar os aspectos da estratégia de negócio e inovação no ramo farmacêutico, foram utilizados os procedimentos técnicos de uma pesquisa bibliográfica, documental e o levantamento dos dados que, segundo Cervo e Bervian (2002) é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. O procedimento pelos quais o método foi desenvolvido deu-se através da aplicação de questionários. Ele foi realizado a partir de perguntas dirigidas aos gestores e sócios-proprietários por escrito.

O método dedutivo foi o considerado para desenvolvimento do trabalho ora proposto, que parte do geral para o particular. A abordagem foi qualitativa, porém quando possível às informações coletadas foram transformadas em gráficos, há uma abordagem quantitativa operacionalizando-se as percepções da pesquisadora com os estudos teóricos. Tratou-se de uma pesquisa descritivo-exploratória, por descrever e identificar comportamento dos gestores e, por estar interessada em descobrir os fatos, procurando escrevê-los para interpretá-los

com a finalidade de propor ferramentas de gestão capazes de melhorar o negócio.

Foram pesquisadas quatro farmácias em Cacoal, Rondônia (Brasil). O critério de seleção das empresas pesquisadas foi a que está há mais de vinte anos no mercado e sendo gerenciadas por seu fundador. A escolha dos gestores foi em razão do papel decisório que exercem no estabelecimento farmacêutico; os sócios-proprietários foram escolhidos por exercerem significativa influência na tomada de decisão. As visitas às empresas pesquisadas deram-se por meio de contato prévio com os gestores para entrega do termo de consentimento, as visitas foram estabelecidas em busca da coleta de dados, através de questionários contendo quatorze questões de múltipla escolha entregues para quatro gerentes e quatro gestores sócio-proprietário fundador que responderam e devolveram dois dias após a entrega. O período de relação com os envolvidos foi em setembro de 2010.

O conjunto de atores que participaram dessa investigação foi composto por indivíduos do sexo masculino e feminino e na faixa etária de 18 a 50 anos. Ele também foi estudado de acordo com a educação formal e outros elementos que os identificavam na relação com o negócio farmacêutico. Desta sorte, foram identificados os atores de A1 a A8 e os estabelecimentos por A, B, C e D, que se manifestaram mediante instrumentos aplicados ao longo dos procedimentos do trabalho investigativo, isso após a obtenção do formal Termo de Consentimento Informado.

A identificação de um grupo de foco visa, em pesquisa aplicada no eixo das ciências sociais, a validação dos resultados obtidos, como vem sendo recomendado por Serra et. al (2010) e

em Pedro Filho (2009). Estes autores tratam da validação e da ética da pesquisa em Administração; a sua lógica é buscar a confluência entre os resultados e a verdade que afirme ou negue o produto obtido no universo pesquisado, em face do subjetivismo influenciador do método do estudo de caso, impondo a aferição como se procede nas perícias em geral.

RESULTADOS E ANÁLISE

Identificação do comportamento dos gestores no ramo pesquisado

Foi visto neste processo de identificação comportamental que os empreendimentos pesquisados possuem nos seus quadros indivíduos com a faixa etária diretamente vinculada a um período consistente de aprendizado e maturidade para a gestão do negócio. Assim, detectou-se que, primeiro, os indivíduos na faixa etária acima de trinta e seis anos gerenciando o empreendimento com características em comum; por outro lado, indivíduos situados na faixa etária entre dezoito e trinta e seis anos, atuando de forma bem diversificada com relação ao desempenho. Registre-se que os primeiros possuem domínio, desenvoltura, visão, segurança nas decisões e habilidade no trato com os clientes. A maioria destes indicativos comportamentais não se observa na outra faixa etária ora indicada; estes se colocam como subordinados às decisões dos mais experientes e com mais idade, revelando inclusive, subserviência, insegurança e falta de domínio no ato gerencial, além de exibir um paradoxo se for considerada a necessidade de uma possível substituição, como nos casos de licença, férias ou outra ocorrência.

Registrou-se, ademais, que a centralização do poder decisório é uma característica marcante em dois gestores com faixa etária acima de quarenta e seis anos, revelando um ambiente inflexível debaixo de uma autoridade unilateral, excludente da participação do outro, contrariando os conceitos revelados desde Chiavenato (2004), quando revela que através das constantes mudanças as estruturas precisam ser cada vez mais flexíveis. Pôde-se constatar a predominância do poder exercido pelo individuo do sexo masculino. Com relação à formação profissional, ficou revelado que um gestor é graduado em administração e outro graduado e especializado em farmácia. Todavia, também se constatou que um possui apenas o ensino fundamental e cinco somente o Ensino Médio. A pesquisa revela que a baixa escolaridade dos gestores não vem influenciando negativamente a ação administrativa, muito menos no processo de inovação dos negócios. Na verdade, o processo de criatividade foi influenciado pela experiência adquirida ao longo da sua atividade à frente do seu empreendimento, porém para Senge (1999) conhecimento é fundamental. Intervenção no Grupo de Foco permitiu levantar que predomina certa desenvoltura para solução de contingência (questionados sobre tal evento, esclareceram que a competitividade do mundo moderno os incita ao saber lidar e oferecer soluções adequadas e outras providências que resultam em credibilidade diante do concorrente, sendo a criatividade mais uma vez trazida a conteso como sendo uma ferramenta essencial), conforme **Tabela 1.**

Não há como negar a necessidade de conhecimento que permita superar desafios e transformar realidade em objetivos concretos, o que poderá garantir permanência em um mercado cada vez mais competitivo, indo ao encontro de Dolabela (2000).

Tabela 1. Dados e características dos gestores pesquisados no grupo de foco.

QUAL A FAIXA ETÁRIA DE IDADE				
EMPRESA	18 E 25 ANOS	26 A 35 ANOS	36 A 45 ANOS	ACIMA DE 46 ANOS
A		2		2
B	1		1	
C				1
D				1
SEXO	MASCULINO	FEMININO		
A	3	1		
B		2		
C	1			
D	1			
ESCOLARIDADE	ENSINO FUNDAMENTAL	ENSINO MÉDIO	GRADUAÇÃO	ESPECIALIZAÇÃO
A	1	2	1	
B			1	1
C		1		
D		1		
QUANTO TEMPO TRABALHA NA EMPRESA				
	1 A 3 ANOS	4 A 11 ANOS	11 A 20 ANOS	ACIMA DE 21 ANOS
A	1	2		1
B	1			1
C				1
D				1
SUA CAPACIDADE DE RESOLVER QUESTÕES EMERGENCIAIS				
	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM
A	1	3		
B		2		
C		1		
D		1		
EM SUA OPINIÃO VOCÊ É UM GESTOR QUE POSSUI CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA				
	SIM	POUCO PROVÁVEL	NÃO	NÃO PENSEI NO ASSUNTO
A	4			
B	1			1
C				1
D	1			
VOCÊ SE CONSIDERA UM GESTOR				
	MUITO CRIATIVO	POUCO CRIATIVO	NADA CRIATIVO	NÃO PENSEI NO ASSUNTO
A	3	1		
B	1	1		
C				1
D	1			

Análise do contexto quanto a aplicação conceitual de estratégia de inovação.

Em face do identificado e tendo em vista o foco Teórico Conceitual, foi possível uma análise sobre o que se considera da moderna gestão estratégica. Ela implica como a estratégia é aplicada para alcançar os objetivos. As organizações de hoje lidam com uma economia consistente na inovação tecnológica diuturna sob uma dinâmica de informações em ritmo acelerado. Este advento reforça a tese de que a capacidade de inovar, como é reconhecida por diversos autores, é uma das principais ferramentas da vantagem competitiva. Uma análise sobre o papel do moderno gestor aponta que o Grupo de Foco se preocupa com o processo administrativo confluyente, com base no planejamento, na decisão e no controle, tomando estes como principal via do sucesso dos negócios. Dentre os pesquisados, evidenciam-se indicativos pela confiabilidade pretendida junto aos consumidores, e a flexibilidade para negociações como forma de fidelização do cliente, portanto, não é diferente dos conceitos de Chiavenato (2004). Isto pode ser visualizado na **Tabela 2.**

Segundo levantamento em entrevistas iniciais junto aos gestores, no setor farmacêutico não é diferente do conceituado em Chiavenato (2004) e em Cunha (1997) supra mencionados. A inovação promove um impacto positivo na vida das pessoas, traz inúmeros benefícios à sociedade, e faz com que a produtividade empresarial, os benefícios do crescimento econômico e a expectativa pela qualidade de vida sejam temas atrelados às decisões gerenciais. Os gestores das empresas afirmam que buscam inovação através do seu capital intelectual, da tecnologia, de produtos e de processos, mas é preciso estar

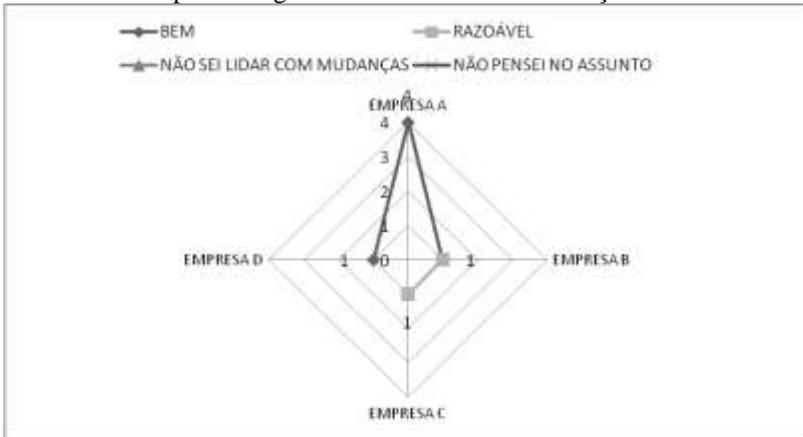
atento às mudanças para sobreviver à selva denominada competitividade. Ao serem questionados sobre o conhecimento sobre estratégia de inovação todos afirmaram que possuir pouco conhecimento. A empresa é como qualquer outra espécie; nasce, cresce e se desenvolve razão porque é preciso buscar meios de sobreviver diante das adversidades, visando adquirir conhecimentos para conduzir a empresa ao sucesso e conseqüentemente à longevidade como aconselha o estrategista Sun Tzu (2008).

Tabela 2. Visão gerencial dos gestores sobre aplicação de estratégia de inovação.

QUAL O PAPEL DO MODERNO GESTOR DE EMPRESAS				
EMPRESA	ADMINISTRAR/ PLANEJAR/ CONTROLAR/DIRIGIR	FLEXÍVEL	RÍGIDO	NENHUMA DAS ALTERNATIVAS
A	2	2		
B	2			
C	1			
D	1			
COMO UM GESTOR EM TEMPOS DE CRISE PODE PENSAR EM INOVAR				
	ESTIMULANDO OS COLABORADORES	DANDO UMA VISÃO GERAL DO NEGÓCIO	DEIXAR O COLABORADOR SER ORIGINAL/CRATIVO	INOVAÇÃO É PARA PESSOAS TALENTOSAS
A	1	3		
B	2			
C	1			
D	1			
DE QUE FORMA UM GESTOR BUSCA VANTAGEM COMPETITIVA FRENTE AOS CONCORRENTES				
	QUALIDADE/CONFIABILIDADE/FLEXIBILIDADE E MENOR CUSTO	ATRAVÉS DA QUALIDADE DOS PRODUTOS/SERVIÇOS	NÃO É FUNÇÃO DO GESTOR	NÃO ATENTO A ESTES ELEMENTOS
A	3	1		
B	2			
C	1			
D		1		

A seguir, a análise quanto ao posicionamento junto ao Grupo de Foco no **Gráfico 1**. Visualiza-se que os gestores das empresas “A” e “D” possuem melhor capacidade para lidar com mudanças, enquanto que os gerentes das empresas “B” e “C” mostram-se inclinados em adequar-se à realidade conjuntural, na forma do dispositivo teórico considerado nesta tarefa.

Gráfico 1. A capacidade gerencial em lidar com mudanças



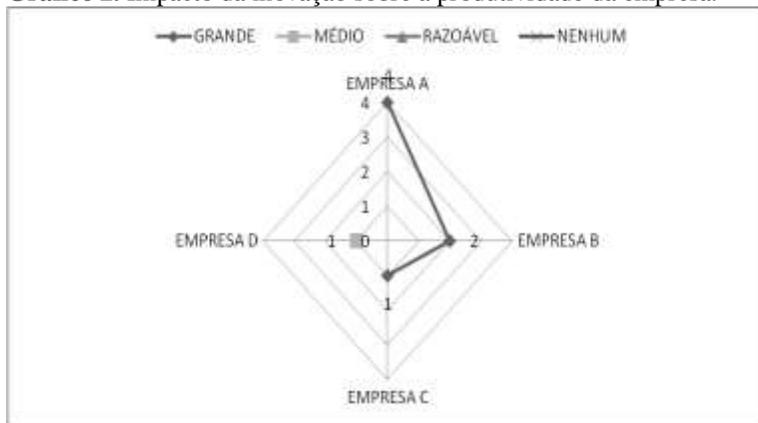
Fonte: Os Autores, a partir do Grupo de Foco.

A análise dos resultados permite afirmar que a pressão por reações rápidas determina atitudes do gestor, promovendo diferencial competitivo às mudanças; portanto, é possível que a experiência de vida dos indivíduos influencie no processo gerencial, resultando na insegurança do gestor, na tendência pela acomodação, retardamento decisório e outros efeitos, com impacto na adoção dos fatores requeridos para a mudança do ambiente.

A pesquisa demonstra também o impacto da inovação sobre a produtividade da empresa. Como demonstrado no **Gráfico 2**, os

gestores das empresas “A”, “B” e “C” consideram que a inovação impacta positivamente na produtividade do empreendimento; já o gestor da empresa “D” acredita que o impacto não é significativo para os negócios, enquanto acredita ser este um fator comum para a maioria dos estabelecimentos do ramo, contrariando os conceitos em Drucker (1986).

Gráfico 2. Impacto da inovação sobre a produtividade da empresa.

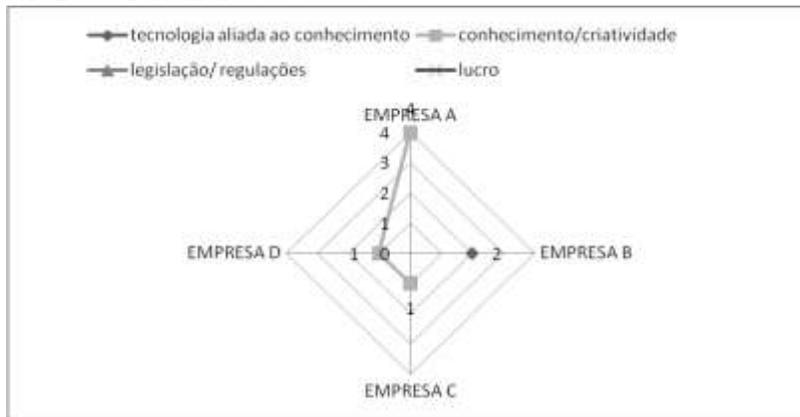


Fonte: Os Autores, a partir do Grupo de Foco.

Aprofundando a análise neste contexto e considerando a diversidade de propostas em favor da inovação, a pesquisa detectou em formato simples de apelo que os gestores podem encontrar no mix de produtos de higiene e beleza, especialmente aqueles que estão na moda, uma solução inovadora para produtividade nas vendas. Outrossim, estudos sobre as normas de funcionamento do setor permitem que as farmácias e drogarias comercializem esses tipos de produtos induzindo a inovação deste mix, agora vinculando ao hábito cotidiano do cliente preocupado com a saúde e também desejoso de manter a performance de beleza enquanto trata do seu físico.

O contexto teórico-conceitual enseja nesta tarefa uma análise quanto às influências que a tecnologia impacta no cotidiano dos indivíduos. Este fato ensejou o confronto no Grupo de Foco de modo a revelar o processo junto às organizações pesquisadas. Como resultado, surge o **Gráfico 3**, apoiado no tripé tecnologia, inovação e conhecimento como fatores de mudança mediante ação planejada.

Gráfico 3: Ferramentas de Gestão



Fonte: Os Autores, a partir do Grupo de Foco.

Conforme o **Gráfico 3**, os gestores da empresa “A” revelaram-se convencidos de que a tecnologia é essencial e que inovação com conhecimento é o que sustenta os seus negócios, posicionando-se em sintonia com o foco teórico abordado nesta pesquisa. De outro lado, os gestores das empresas “B”, “C” e “D” acreditam que apenas a criatividade e o conhecimento são o suficiente para o sucesso dos seus resultados, contrariando o crivo teórico e conceitual levantado nesta tarefa. Não resta dúvida que a própria competitividade irá conduzir estes três últimos a rever seus conceitos para que possam compreender a

importância da tecnologia associada à inovação e ao conhecimento, como registra Sleight (2000), que o gestor precisa fazer uso das ferramentas do mundo moderno.

Ferramentas propostas para melhoria na gestão de negócios.

As mudanças constantes no ambiente empresarial exigem a construção e elaboração de ferramentas administrativas que proporcionem informações e contemplem os gestores para a tomada de decisão. No contexto desta tarefa buscou-se em Serra et-al (2010) um suporte aplicativo oriundo do campo teórico para o prático. Aqui, o conceito resultará na proposição de ferramentas, como se demonstra no **Quadro 1**. Esta é a contribuição do referido autor para esse estudo de caso que envolve quatro empresas; são referências estratégicas críveis em quatro outros diferentes autores, adicionadas como válidas para uma possível seleção em apoio ao processo decisório.

A pesquisa apontou que os atores do Grupo de Foco se sobressaem numa gestão empírica, pois não são portadores de uma formação técnica ou científica em Administração; o seu domínio é oriundo das experiências resultante dos seus erros e acertos aprendidos ao longo dos anos à frente da gestão dos seus negócios, é preciso colocar em prática conceitos registrados em Senge (1999). A ação gerencial desses atores segue precarizada pela falta de planejamento estratégico e carência de domínio em *marketing* institucional. Ambos os indicativos apropriados nesta intervenção apontam para a sua fragilidade ao enfrentar uma concorrência, principalmente quando o opositor está filiado à rede estruturada de negócios, que é hoje a nova tendência de mercado do ramo, indo ao encontro de diversos autores.

Quadro 1: Seleção de referências para construção de Ferramentas de Gestão.

EMPRESA	REFERÊNCIA ESTRATÉGICA	FERRAMENTAS ADICIONAIS
A	Ansof,H. Igor.(1990)	Interpretar a importância da ação; Prover garantias contra incertezas; Impor a ação objetiva.
B	Oliveira, Djalma de P.R.(1991)	Esquadrinhar procedimentos; Rever adaptativos de processos; Considerar os riscos e oportunidades.
C	Bethlem, Agrícola de Souza. (2001);	Prover uma estratégia essencial; Prover diversificação de fatores; Construir novas ferramentas estratégicas.
D	Chiavenato, Idalberto. (2004)	Incrementar a criatividade; Conduzir novos métodos; Prever o desbloqueio.

Fonte: Adaptado de Serra et al (2010) pelos autores.

Gestão na incerteza e a ação objetiva nos negócios pesquisados.

A pesquisa bibliográfica assegura que, para manter um negócio competitivo, uma ferramenta poderá ser adotada, visando um diferencial. Levantamento realizado nesta tarefa motivou a opção pela Matriz anteriormente traçada, que teve como base Ansoff (1990), Oliveira (1991), Bethlem (2001) e Chiavenato (2004), para escolha de estratégia de gestão na incerteza e para incrementar ação objetiva válida nos negócios pesquisados.

O estudo tem como característica básica avaliar e determinar oportunidades de crescimento favoráveis à Penetração de Mercado, o que será possível com a fidelização de clientes, mediante dinâmica na exposição de produtos de maior aceitabilidade, como o *marketing* direto. Para manter a liderança de mercado deve-se considerar o consumidor como peça chave nesse processo, no qual se aplicará o *marketing* direto como

forma de expor seu mix de produtos e/ou serviços, como assegura Chiavenato (2004), podendo apostar nos chamados não-medicamento que são os produtos e higiene pessoal e beleza, produtos voltados para doenças crônicas, produtos e serviços para a Terceira Idade (pois, segundo o IBGE (2007), já são quase vinte e um milhões de pessoas acima de sessenta anos; portanto existe aí um nicho a ser explorado). O conteúdo ora tratado ingressa neste trabalho com o **Quadro 2**, que expõe as ferramentas essenciais propostas.

Quadro 2. Ferramentas de Melhorias.

EMPRESA	PROPOSIÇÃO OFERECIDA
A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver ações voltadas para liderança de mercado através da qualidade. 2. Enfrentar incertezas apostando nos chamados não-medicamentos, produtos de higiene pessoal e beleza; 3. Decidir objetivamente utilizando-se de “software” e WEB.
B	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esquadrinhar procedimentos para penetração de mercado apostar em novidades e mix (envolvendo doenças crônicas como diabetes e hipertensão); 2. Rever os seus processos para redirecionar recursos para o foco estratégico. 3. Considerar riscos e oportunidades monitorando o ambiente e utilizando-se de Análise SWOT, por exemplo.
C	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prover estratégia essencial planejada estrategicamente; 2. Prover meios para uma descentralização de decisões; 3. Construir novas ferramentas estratégicas com foco no poder de compra das classes sociais “C”, “D” e “E” com foco na principalmente mulher, através de um <i>marketing</i> agressivo.
D	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar a criatividade para o desenvolvimento de novos produtos, através de novas tecnologias ou equipamentos eletrônicos para fornecer serviços ou produtos diferenciados, apontando na terceira idade; 2. Conduzir novos métodos de ação apoiados no <i>marketing</i>; 3. Prover desbloqueios, desenvolvendo habilidades dos colaboradores e incentivos mediante recompensas.

Fonte: Serra et-al (2010), adaptado pelos Autores (2010).

Considere-se o **Quadro 2** para expansão na via do desenvolvimento de gestão. Como os empreendimentos oferecem o produto como prestação de serviços de atendimento ao consumidor, incorporar a esta matriz o mix de negócio será

uma estratégia clara que impacta positivamente nas decisões de sucesso ao empreendimento. A proposta oferecida para melhoria de gestão dos negócios, em face ao exposto acima, neste tópico, seria tomar decisões ponderando a incerteza que envolva eventos futuros. Neste caso, deve-se considerar o comportamento do consumidor, a reação dos concorrentes, as políticas fiscais e sociais. Além disso, é preciso focar os novos entrantes, melhorar a gestão com fornecedores e as confluências que estas ponderações venham requerer. Ainda seguindo a linha de pensamento do autor, vê-se que a vantagem competitiva de uma empresa surge quando ela é capaz de oferecer produtos e/ou serviços com uma qualidade maior com menor custo, pois a vantagem competitiva representa aquilo que os consumidores estão dispostos a pagar, forçando uma redução dos preços e exigindo uma melhor qualidade dos produtos ou serviços. Uma empresa ganha vantagem competitiva quando suas atividades são elaboradas estrategicamente. Existem várias formas para posicionar-se frente às mudanças, uma delas é identificar as vantagens competitivas, criando valor para a organização aumentando a lucratividade.

Procedimentos, processos, riscos e oportunidades nos negócios.

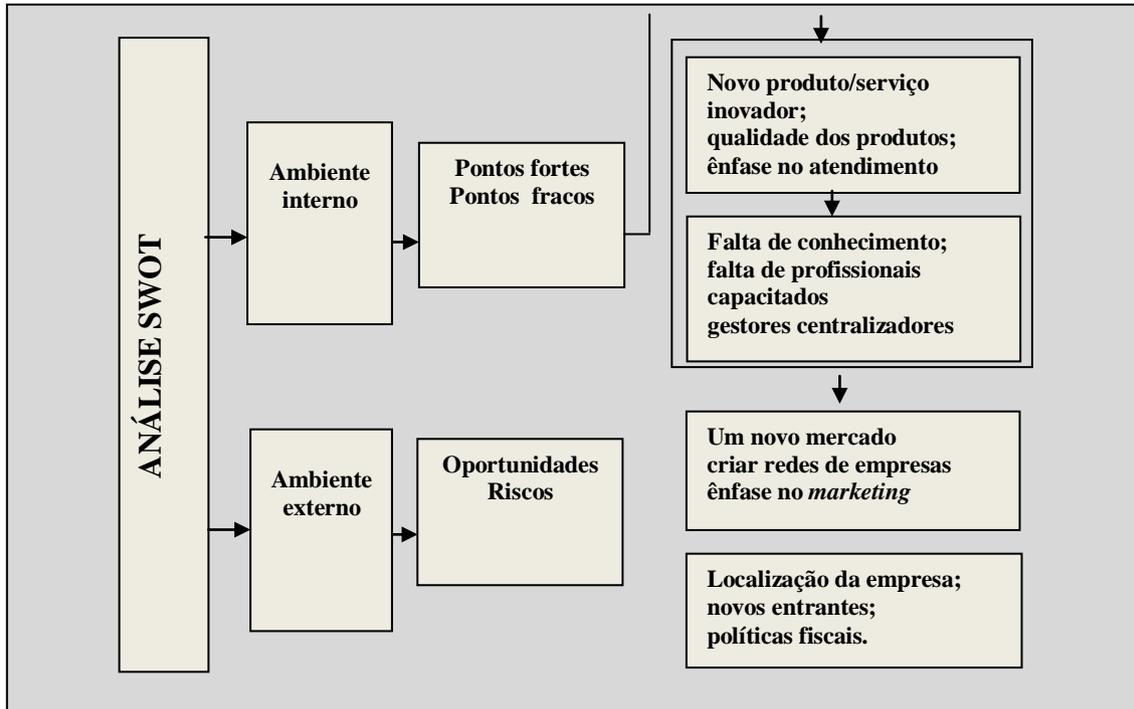
Para os resultados neste tópico optou-se por considerar o foco teórico especificamente proposto em Oliveira (1991), mantendo-se os processos de planejamento, organização, direção e controle, melhorados mediante uma estratégia cognitiva de um ambiente sob constante mudança. Aqui, procurou-se identificar o formato adotado pelos gestores para maximizar os acertos diante das incertezas. Para o autor, um dos procedimentos mais

importante é a escolha da estratégia; logo, deverá escolher a que melhor interagir na empresa.

O estudo aponta que geralmente o gestor decide em três ambientes: de certezas, de riscos e de incertezas. Como resultado neste relatório de pesquisa, focou-se, mais uma vez, o referido autor para interpretar a capacidade criativa dos gestores dos empreendimentos para a criatividade no ambiente de incerteza. Este foco foi lançado sobre os padrões de eficiência e os seus reflexos na inovação e tecnologia, o conhecimento para agir com os processos ora referidos, com especial atenção aos elementos de custos para a tomada de decisão. Nesta tarefa resolveu-se pelo ponderamento desses três constructos essenciais, levando a entender a necessidade de atenção ao mercado, quando o tomador de decisões identificará e examinará as forças e as fraquezas, bem como os riscos e oportunidades confluentes do ambiente externo. É quando formulará melhorias que assegurem o desenvolvimento com sucesso do empreendimento.

Aqui entra a análise SWOT como a mais eficaz, uma vez que permite monitoramento, identifica os crivos monitorados e mede as consequências em face da incerteza. O levantamento efetuado mediante pesquisa bibliográfica apontou que o macro ambiente traz variáveis demográficas, políticas, tecnológicas, legais e sociais; entretanto, é no microambiente que estão os consumidores, concorrentes e fornecedores que influenciam a empresa. Conforme **Figura 1**, nesta pesquisa procurou-se identificar esses pontos que definem uma ação válida para enfrentar objetivamente as incertezas.

Figura 1. Garantias contra incertezas.



Fonte: Oliveira (1991), adaptado pelos autores (2010).

Considerando-se Oliveira (1991), através do foco teórico e conceitual, os resultados de pesquisa apontam que os estabelecimentos alcançaram sucesso por identificarem oportunidade mínima em um mercado altamente concorrido, atuando em um ambiente de incertezas abruptas, comercializando produtos com preços tabelados o que por si só já traduz riscos naquelas decisões que envolvam custos e lucro.

Outro viés a ser ponderado é a facilidade de aquisição que hoje o consumidor detém, podendo comprar no estabelecimento da esquina ou receber em casa mediante uma digitalização de dados pela internet ou um simples telefonema autorizativo. São situações como essas que nem o mix resolverá em favor da vantagem competitiva. Ademais, esta pesquisa traz um dado inusitado, de acordo com o relatório de fiscalização emitido em 2009 o Conselho Federal de Farmácia informa que existem cerca de (setenta e nove mil) farmácias e drogarias em todo o país, com uma proporção de loja de (uma) para cada grupo de (três mil e duzentas) pessoas, a Organização Mundial de Saúde recomenda a proporção de (oito mil habitantes por farmácia), portanto, esse número é excessivo, se analisar esse contexto na cidade pesquisada que é de (nove mil oitocentos e trinta habitantes), pois foi detectado que no universo pesquisado estão sediados cinquenta e quatro farmácias, enquanto que a Organização Mundial de Saúde estabelece o número de dez estabelecimentos farmacêuticos para uma população consumidora como a deste município, porém registra-se aqui, que Cacoal é uma cidade pólo, onde os municípios circunvizinhos utilizam os serviços de saúde e educação, proporcionando uma melhora no comércio local.

Estratégia essencial, diversificação de fatores e construção de estratégia nos negócios.

Neste tópico da pesquisa será dada ênfase em Bethlem (1991). O processo de planejamento passa por várias fases, razão porque é preciso definir planos para executá-las, fixando políticas, diretrizes, metas para alcançar esses objetivos. Isto não vem sendo atendido pelos atores pesquisados em face da carência da formação em Administração, como apontado anteriormente; os gestores apresentam dificuldade para interpretar a trajetória a ser seguida pela empresa, o que resulta na fragilidade de identificação dos alvos, o que serviria para geração de adaptativos dos fatores necessários para a construção de estratégia. Este é um ponto significativo que deve ser superado pelos gestores pesquisados para que possam colocar em prática os procedimentos requeridos desde Bethlem (1991).

Apoiado no autor citado neste sub-tópico, a pesquisa identificou que é preciso desenvolver métodos para identificar as ações de melhorias no desempenho dos negócios. Identificadas tais ações, deve-se focar na estratégia de incentivo ao melhoramento e mudanças requeridas quando a gestão do conhecimento passará a ter papel preponderante oportunidade em que o gestor criará alternativas de provimento à descentralização. Assim, propõe-se aqui a criação de infraestrutura para um adequado gerenciamento, o que torna essencial a revisão das decisões na via do crescimento qualitativo com olhar direcionado para generosa parcela do mercado.

Segundo pesquisas no site do IBGE a classe C é a que mais gasta com produtos de beleza, consumindo uma média de cento

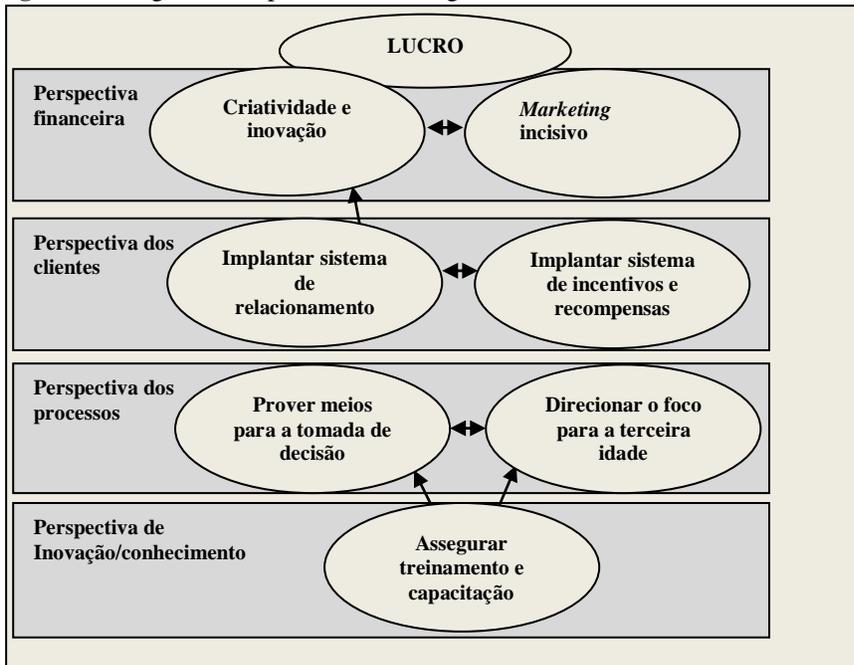
e vinte e dois reais/mês. Levantamento realizado junto ao mesmo órgão revelou que esta categoria social é a que mais consome este tipo de produtos, sendo que os indivíduos do sexo feminino dessa classe estão propensos a um consumo maior do que as mulheres posicionadas no topo da pirâmide social. Assim, se propõe aqui um *marketing* mais incisivo para esses indivíduos focando principalmente as classes sociais “C” “D” e “E”, pois, de acordo com dados colhidos nesta pesquisa, são as mais promissoras para o consumo.

Criatividade, método e desbloqueio na gestão dos negócios.

Para Chiavenato (2004), um dos principais fatores para criatividade é a imaginação, quando se transforma idéias em algo inovador que agrega valor a produto ou serviço. As soluções inovadoras requeridas pela modernidade é o efeito da criatividade, e ela surge resultante da ousadia modificada por ideias abstratas essenciais nos negócios. O conhecimento e a inovação jamais foram tão imperiosos como neste milênio. Tanto que as empresas se voltam para a inovação com o intuito de prover oportunidades. Um método pode garantir ao gestor a realização de competências fundamentais para a competitividade. Entretanto, é imperativo o desbloqueio dos colaboradores, o que poderá ser obtido mediante a valorização humana. É preciso que os empreendimentos investigados adotem o sistema de incentivos e recompensas com relação aos mesmos, e os gerentes pesquisados busquem estratégias de assimilação por novos produtos, principalmente aqueles que atendam a uma população de Terceira Idade, evidenciada nas pesquisas IBGE (2009).

Esta pesquisa oficial do governo revelou aumento de três anos na vida média do consumidor brasileiro, passando de 70 para 73. Esta população vem sofrendo, como anteriormente já referido, doenças crônicas como diabetes e hipertensão entre outras, mas também estão desejosos em inverter a suas reais condições, melhorando certos hábitos, buscando os conhecidos produtos inovadores para tratamento de pele, complementos alimentares, novos ingredientes de beleza e outros produtos que venham melhorar sua performance física. Isso é possível com a aplicação de um mapa de estratégia, conforme se configura nos cinco estágios apontado na **Figura 2**, adaptado de Chiavenato (2004).

Figura 2. Estágios no mapeamento estratégico.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004) pelos autores.

O presente estudo traz a oportunidade de inferência entre o diagrama ascendente e os dados obtidos junto ao Grupo de Foco situado no universo pesquisado. Para o resultado desta tarefa buscou-se em Chiavenato (2004) os elementos para interpretar aqueles dados obtidos através de questionários. Ali, a perspectiva de inovação mediante conhecimento poderá ser assegurada por meio de treinamento e capacitação dos colaboradores, promovendo-lhes a flexibilidade e a velocidade nas decisões com qualidade, além de permitir a implantação de novos métodos e processos úteis na expansão de potenciais nichos imprescindíveis para o crescimento dos lucros e melhoria do sistema flexível desejado pelo cliente desejoso de novidade a cada dia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir esta tarefa foi possível evocar uma crítica do que seja uma organização sob mutação para adaptar-se ao novo ambiente. E que também esta é uma providência complexa, pois a inovação mediante conhecimento envolve variáveis que igualmente modificam as características empresariais, requerendo gestores com comportamento dinâmico para que possam acompanhar esta mutação. Através da resposta trazida aqui, foi possível evidenciar que os objetivos desta pesquisa foram atingidos. Por meio da identificação dos elementos comportamentais dos gestores envolvidos nos empreendimentos estudados que revelaram atitudes e tendências, tornaram claro o seu comportamento diante de circunstâncias no processo gerencial. O empirismo comprovado pelos gestores fundadores dos negócios envolvidos nesta pesquisa não é suficiente para garantir uma competitividade no ramo de negócio que vem

sendo dificultado por mecanismos como os apontados neste trabalho, tais como os preços padronizados, dificultadores para eliminação de custos e o claro excesso na concorrência, as organizações de hoje exigem gestores qualificados que buscam através de estratégias bem elaboradas o diferencial competitivo. Por outro lado, ao encerrar esta pesquisa, foi possível um aprendizado inovador sobre questões desta natureza, o que também poderá agora na via da criatividade melhorar o gerenciamento estratégico que possibilitará à captação de mercado, impulsionar o poder de barganha, a expansão de novos nichos. É uma demanda que exige qualificação profissional. Não resta dúvida que para imprimir uma iniciativa desta natureza seja imprescindível um planejamento eficaz e o acompanhamento de desempenho com revisão na missão empresarial e revigoreamento na visão de gestor.

Por último, algumas recomendações são permitidas em decorrência do resultado relatado neste trabalho de pesquisa. Além das ferramentas de melhorias oferecidas no **Quadro 3** desta tarefa, se recomenda a assessoria de profissional graduado em Administração, providência decisiva no momento de geração dos novos idealizadores. Recomenda-se ainda criar uma central de compras utilizando ferramenta web, sendo interessante uma modelagem *e-procurement* adaptável ao gerenciamento via *internet*, que poderá representar uma ferramenta poderosa para o tipo de empreendimento pesquisado. Com este expediente se passaria a garantir o poder de barganha junto aos fornecedores, com reflexo nos resultados e no lucro. Quanto à mutação de mercado, recomenda-se considerar as gerações “Y” “Z”, compostas por crianças e adolescentes, pois vêm influenciando decisivamente no comportamento do consumidor, sendo imperativa a fidelização destes potenciais consumidores com

propostas de mix lembrado aqui. Essas são as recomendações oferecidas no encerramento da presente tarefa.

REFERÊNCIAS

- ANABEL. (2010). Associação Nacional Do Comercio De Artigos Pessoal e Beleza Consulta efetuada no site <http://anabel.org.br/modules> acessado em 24 de set. 2010.
- Ansoff, H. Igor (1990). A nova estratégia empresarial- São Paulo: Atlas.
- ANVISA. (1999). Agência Nacional De Vigilância Sanitária, Disponível: <http://www.anvisa.gov.br/medicamentos/conceito.htm#>. Acesso em 16 de jun. 2010.
- Aurélio, Dicionário. (1998). Melhoramentos minidicionário da língua portuguesa. São Paulo: Atlas.
- Bethlem, Agrícola de Souza. (2001). Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas.
- Bhide, Amar. (2002). As perguntas que todo empreendedor deve responder. In: Empreendedorismo e estratégia. Harvard Business Review. Tradução Fábio Fernandes. Rio de Janeiro: Campus.
- Cavalcanti, Marly. (2001). Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Cervo, Amado Luiz; Bervian, Pedro A. (2002). Metodologia Científica 5ª Edição- São Paulo: Prentice Hall.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). Introdução à teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Pioneira.
- Cunha, Cristiano J.C. de Almeida; Luiz Alberto Ferla. (1997). Iniciando seu próprio negócio organizadores. Florianópolis: I. E. A.
- Dolabela, Fernando. (2000). O segredo de Luísa. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- Drucker, Peter F. (1986). Inovação e espírito empreendedor: Entrepreneurship, práticas e princípios. São Paulo: Livraria Pioneira.
- Guia Da Farmacia. (2010). Reportagem setor farmacêutico. Disponível em guiadafarmacia.com.br/.../reportagemsetor-farmacautico. Acesso em 22 de set. 2010.

- Heleno, Guido. (2010). O gigantesco mundo dos pequenos consumidores: Revista Brasileira de Administração. Ano XX, nº 77, Julho/agosto de 2010. Brasília: RBA.
- IBGE. Instituto Brasileiro De Geografia e Estatística. (2007). Disponível em: <HTTP://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em 23 de jun. 2010.
- Oliveira, Djalma de P. R. (1991). Estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas.
- Pedro Filho, Flávio de São.(2010) *Validação e a Ética na Pesquisa em Administração*. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/flavio1954>. Acesso em 26 de jun. 2010.
- Porter, Michael E. (1999). Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria e de concorrência. Rio de Janeiro: Campus.
- Senge, Peter. (1999). A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende/ Peter Senge...[et.al]. Rio de janeiro: Qualitymark.
- Serra, Fernando Antonio Ribeiro, [et.al.]. (2010). Estratégia em diferentes contextos empresariais: fundamentos, modelos e perspectivas. São Paulo: Atlas.
- Skinner, B. F.(2003). Ciência e Comportamento Humano. São Paulo: Martins Fontes.
- Sleight, S. (2000). Como usar a tecnologia da informação. São Paulo: Publifolha. Disponível em:http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/anais/artigos/eng_producao/24%20FERRAMENTADE. Acesso em 05 de jun. 2010.
- Sun. Tzu. (2008). A arte da guerra: Sun Tzu. Campinas: Editora Átomo.