

RELATÓRIO TÉCNICO

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO FARMACÊUTICO NA REDE BIOMAX ¹

Alisson Fernandes Lima – MPA/FPL
Reginaldo de Jesus Carvalho Lima – MPA/FPL

1 Introdução

Este relatório técnico fundamenta-se em estudo de caso realizado na Rede Biomax que congrega diversas farmácias em Minas Gerais. O estudo teve caráter aplicado, possibilitando a obtenção de dados relevantes para a análise e tomada de decisões na empresa. A diretoria da Rede Biomax tem buscado alternativas para estimular o desenvolvimento de competências de seus empregados, especialmente dos farmacêuticos. Esses profissionais desempenham um papel central na gestão das lojas e na articulação de recursos. Nesse sentido, o estudo resulta de um esforço envidado pela empresa para melhor compreender a dinâmica adotada pelos farmacêuticos da rede e identificar possíveis pontos de melhoria.

Sabe-se que as transformações no cenário produtivo, econômico e social contemporâneo influenciam a dinâmica competitiva das organizações, demandando atenção em relação ao uso às alternativas capazes de alavancar a produtividade (Crawford, 1994). Nesse quadro, a busca de competitividade representa um desafio marcado pelo acirramento da concorrência e pela intensificação das novas tecnologias em diversos setores. No contexto contemporâneo, a transformação digital, a conectividade, a Inteligência Artificial (IA), o Big Data e a Internet das Coisas (IoT) estimulam a renovação de processos, estruturas e modelos de gestão (Schwab, 2016, Harari, 2018).

Diferentes correntes teóricas sustentam o debate acerca da competitividade e sinalizam sua complexidade. Wood Jr. e Caldas (2007, p. 70) consideram que “A competitividade pode ser definida, de forma geral, como a capacidade de um sistema – país, setor industrial, grupo de empresas ou uma empresa específica – de atuar com sucesso em um dado contexto de negócios”.

Buckley, Pass e Prescott (1992) conceituam um modelo para a competitividade da empresa que compreende três dimensões inter-relacionadas (medidas de competitividade), ou seja, desempenho competitivo, potencial competitivo e processo competitivo. O potencial competitivo refere-se aos recursos usados para gerar desempenho (superior), enquanto o desempenho competitivo é um resultado de desempenho relativo ao dos concorrentes. O processo competitivo diz respeito à gestão (administração) da empresa. O principal argumento oferecido pelos autores é que nenhuma medida única de competitividade pode capturar todas as dimensões relevantes, portanto as medidas de desempenho, potencial e processos devem ser examinados em conjunto e em relação aos rivais de uma empresa. Esses autores propõem um conjunto de diferentes medidas, como: participação de mercado lucrativa (dimensão de desempenho), desenvolvimento tecnológico, preço e custo-benefício de longo prazo (dimensão

¹ Relatório oriundo da Dissertação Competências profissionais requeridas do farmacêutico: estudo na Rede Biomax, em Minas Gerais, elaborada por Alisson Fernandes Lima, apresentada ao Mestrado Profissional em Administração da FPL Educacional.

potencial) e proximidade com o cliente, estratégia de investimento, comercialização de tecnologia e atitude gerencial em relação à internalização (a dimensão do processo).

Por seu turno, Ajitabh e Momaya (2004) enfocam as principais fontes de competitividade no nível da empresa e classificam a literatura relacionada com base na estrutura de ativos-processos-desempenho. Essa abordagem inclui dois níveis estratégicos: ativos e desempenho e processos. Os autores sugerem que a competitividade de uma empresa depende da combinação de ativos tangíveis e intangíveis (por exemplo, recursos humanos, insumos materiais, infraestrutura industrial, tecnologia, reputação, marcas registradas) e processos dentro da organização, que juntos fornecem vantagem competitiva.

Os processos de competitividade incluem aqueles que ajudam a identificar a importância e o desempenho dos processos essenciais, como processos de gestão estratégica, processos de recursos humanos, processos de gestão de operações e processos de gestão de tecnologia. O desempenho competitivo se reflete em produtividade, qualidade, custos e desempenho financeiro, tecnológico e internacional. O modelo proposto pelos autores pode ser útil para empresas na identificação e busca de ações úteis, se as correlações entre diferentes fatores de competitividade forem estabelecidas com precisão. É essencial que todas as dimensões relevantes da competitividade sejam examinadas em conjunto.

Man, Lau e Chan (2002) desenvolveram uma estrutura teórica para a competitividade de pequenas e médias empresas (MPes) em nível de empresa. Eles argumentam que as MPes não são versões reduzidas de grandes corporações. Assim, como os dois tipos de firmas diferem em termos de estrutura organizacional, respostas ao ambiente, estilo gerencial e formas de competir com outras empresas, a análise de competitividade relacionada às grandes corporações pode não ser aplicada diretamente às PMEs. Esses autores distinguem três principais determinantes da competitividade das MPes: fatores internos ou específicos da empresa, ambiente externo e atividade do empreendedor – esta última específica para MPes. Esses determinantes, por sua vez, têm impacto no desempenho de longo prazo. Os fatores internos abrangem recursos financeiros, humanos e tecnológicos, produtividade, inovação, qualidade, produtividade, estrutura e sistema organizacional, imagem e reputação, cultura, variedade de produtos e atendimento ao cliente. Fatores de empreendedorismo (atributos do empreendedor), como, por exemplo, experiência, conhecimento, habilidades e orientação para objetivos, são percebidos pelos autores como os mais críticos para a competitividade das MPes.

Pode-se notar que o desempenho competitivo de uma organização é influenciado por uma miríade de fatores sistêmicos, estruturais e internos à empresa. Dentre os fatores internos, as competências (coletivas e individuais) são recursos essenciais ao negócio. Wood Jr. e Caldas (2007) apontam a necessidade de as empresas adotarem posturas ativas para estimularem a produtividade e a competitividade por meio da flexibilidade, agilidade, valorização das relações pessoais e da capacidade de adaptação em sintonia com o modelo de gestão adotado.

A abordagem da competência, há tempos, representa uma alternativa que favorece a análise da dinâmica organizacional. O estudo realizado prioriza a análise no nível individual com foco nas competências profissionais dos farmacêuticos da Rede Biomax, em Minas Gerais.

2 Contextualização da situação problema

Sabe-se que o setor terciário assume papel relevante na geração de emprego e renda no contexto brasileiro. As organizações do setor enfrentam inúmeros desafios, sobretudo aquelas de pequeno porte.

No que se refere ao ramo farmacêutico, impera intensa competição e a disputa por nichos de mercado. As inovações desenvolvidas nesse campo favorecem a emergência de uma gama de produtos e serviços. Deve-se levar em conta que a pandemia do COVID-19 estimulou

o cuidado com a saúde e o bem estar físico e mental. No que se refere ao varejo farmacêutico, Brasil, México e Peru estavam entre os países mais atingidos pela pandemia. Esses mercados experimentaram um expressivo aumentando das vendas no varejo de farmácias durante o período pandêmico.

Dados do *Institute for Human Data Science* - IQVIA - divulgados no site www.negociossc.com.br, informam que, em 2023, o valor gasto globalmente com remédios seria da ordem de, aproximadamente, 1,56 trilhão de dólares, com expectativa de alcançar a marca de 1,92 trilhão em 2027. Segundo o referido instituto, o consumo de medicamentos cresceu 36% entre 2012 e 2022 no mundo todo. Sabe-se que mercado farmacêutico brasileiro é bastante promissor, demandando atenção por parte da indústria farmacêutica e das farmácias no sentido de fortalecer os negócios nessa área.

O principal canal de distribuição de medicamentos para a população brasileira envolve os serviços ofertados por farmácias e drogarias. Deve-se levar em conta que as farmácias são pontos-chaves da prestação de cuidados de saúde. Nesse ramo, a configuração mercadológica tem sido, radicalmente, alterada desde meados dos anos 1990. Pôde-se observar a crescente presença de grandes *players* que acabam por inibir a atuação de drogarias isoladas ou de pequeno porte. Dentre os principais impulsionadores do crescimento, citam-se: ineficiências no público do setor institucional, um setor de varejo dinâmico, tendências epidemiológicas e necessidade de melhorar a regulamentação estrutural. Já os fatores restritivos são: intensificação de medidas de contenção de custos e controles de preços, os genéricos de rápido crescimento, e o clima político que cria um ambiente de incerteza operacional.

No que se refere às redes de farmácias e drogarias, o desenvolvimento se deu, principalmente, a partir da informatização dos estoques e dos pontos de venda. Com a redução dos estoques e a diminuição do número médio de funcionários por loja, observou-se uma expansão do processo de formação de grandes Redes.

O cenário atual, de maior internacionalização do capital na economia mundial, está fazendo com que Redes estrangeiras de farmácias invistam no Brasil (Mattos et al., 2022). Algumas empresas, participantes de outros setores do atacado e do varejo, estão investindo, também, no mercado farmacêutico (Mattos et al., 2022). Esse é o caso da Natura, uma das principais empresas do setor de cosméticos, cujo faturamento gira em torno de R\$ 1,2 bilhão, e que, em 1999, decidiu investir no mercado de fitoterápicos, com a aquisição do laboratório Flora Medicinal (Saab, 2001). O segmento de fitoterápicos, que se baseia em substâncias extraídas da flora, movimentada, anualmente, no mundo, cerca de US\$ 22 bilhões, com um crescimento de 12% ao ano. No mercado brasileiro, este segmento responde por 5% do mercado farmacêutico brasileiro, ou seja, US\$ 400 milhões por ano.

Além da competição entre as farmácias independentes e as de grandes Redes, há a disputa do varejo farmacêutico com os supermercados, principal concorrente na disputa pelo mercado de cosméticos e perfumaria, já que a comercialização de medicamentos, por parte dos supermercados, é estritamente proibida pela legislação vigente (Barros, 2018). Nos últimos anos, o segmento de supermercados participou com 70,4% do mercado de perfumaria, uma das principais linhas de produtos ofertadas pelas farmácias, atualmente em pleno crescimento, impulsionado, em parte, pela maior participação do público masculino nas vendas, evento este pouco provável tempos atrás (Barros, 2018). As farmácias concorrem em desvantagem nesse mercado, pois o tamanho de suas lojas é bastante limitado, o que restringe, por sua vez, o número de itens a serem comercializados, que podem alcançar 40 mil nos supermercados (Saab, 2001). As farmácias vêm, portanto, apostando em alguns diferenciais mercadológicos, face a um cenário de competição crescente, adotando as seguintes ações: entregas em domicílios, sem cobrança de taxa de entrega e pedido mínimo; serviço de atendimento ao cliente - SAC; drive-thru; banco 24 horas; call centers; convênio-empresa; assistência farmacêutica integral; e-commerce; e programas de fidelização com os clientes, tais como cartões de fidelidade e

descontos progressivos, que estão, cada vez mais, presentes no cotidiano das lojas (Barros, 2018).

Os esforços de sobrevivência e adaptação realizados por diversas empresas motivaram mudanças estruturais no ramo. Conforme afirmaram Teles, Bilenky, Reis e Donzelli (2013) vários fatores alteraram a dinâmica funcional, tais como: competição em escalas, vendas realizadas via telefone ou internet e com entrega em domicílio. À época, os referidos autores destacaram as seguintes tendências: drogarias abertas 24 horas, layout moderno e altamente visível, espaço interno amplo e dominado por produtos de higiene pessoal, cosméticos e produtos fracionados, boa iluminação do ambiente, caixas computadorizados com leitores de código de barras e atualização de dados financeiros e de estoque em tempo real, modalidades múltiplas de pagamento, cartões fidelidade, atendentes bem treinados e de ambos os sexos, folders publicitários e informativos disponíveis, revistas de ofertas e marketing de relacionamento”.

Em face das transformações em curso e das pressões inerentes ao varejo farmacêutico, a discussão sobre competências profissionais ganhou mais relevância. Trata-se de um tema que, há tempos, tem sido discutido e cuja relevância se renova em função das profundas mudanças. A questão das competências atraiu o interesse de diversos estudiosos (Alles, 2002; 1982; Fleury & Fleury, 2001; Gramigna, 2002; Le Boterf, 2003; Leboyer, 1997; Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2003; Zarifian, 2001, 2003 dentre outros), representando um instigante objeto de análise sob perspectivas distintas. Deve-se levar em conta que o processo de desenvolvimento de competências é complexo na medida em que a obtenção de expertise profissional envolve aprendizagem contínua (Le Boterf, 2003, Zarifian, 2001). Aspectos como grau de autonomia, flexibilidade e apoio relacionados à cultura organizacional, podem interferir nesse processo (Fleury & Fleury, 2001, Bitencourt, 2001, Ruas, 2005).

Nota-se que o varejo farmacêutico é uma atividade dinâmica e marcada por desafios. Nesse sentido, a abordagem da competência pode estimular reflexões acerca do potencial competitivo da empresa, tendo como ponto de partida as pessoas.

3 Diagnóstico

O processo investigativo envolveu a aplicação de diferentes técnicas. Neste relatório serão considerados os dados obtidos por meio de levantamento realizado com farmacêuticos da Rede Biomax. Os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico aplicado via Google Forms.

Adotou-se o seguinte procedimento para a construção da relação de competências apresentadas no referido instrumento.

- a) Inicialmente, os membros do Núcleo de Gestão (NDG) da Rede Biomax foram consultados com a finalidade de apontarem possíveis competências requeridas dos farmacêuticos que resultaram na Lista 1. Esses gestores possuem vasta experiência no ramo e conhecem profundamente o contexto da empresa.
- b) O segundo passo foi a consulta ao Código Brasileiro de Ocupações (CBO) que descreve as funções/competências relacionadas aos diversos cargos. No caso em questão, foram observadas as competências relacionadas ao cargo de Farmacêutico. Dessa forma foi obtida a Lista 2.
- c) Por fim, realizou-se uma pesquisa junto às Diretrizes Curriculares Nacionais – (DCN’s) referentes ao curso de graduação em Farmácia. Obteve-se assim a Lista 3.
- d) Na sequência, foram analisadas as Listas 1, 2 e 3. Após a exclusão das alternativas redundantes, obteve-se uma extensa relação constituída de 59 competências.
- e) Procedeu-se, então, a depuração dessa relação por meio do critério de validação por juízes. Esses juízes são membros do Núcleo de Gestão (NDG) da empresa.

Participaram dessa etapa seis gestores que avaliaram a pertinência de cada uma das competências. Eles avaliaram o grau de importância de cada competência, atribuindo notas em uma escala de 5 pontos, sendo: 1 = muito baixa, 2 = baixa, 3 = média, 4 = alta, 5 = muito alta. Nessa etapa, foram excluídas as competências que receberam os conceitos “muito baixa” e “baixa” por, pelo menos, três juízes. Foram também excluídas as competências que obtiveram média inferior a 3. Embora saiba-se que os valores obtidos nessa sistemática não tenham significado absoluto, eles foram utilizados como parâmetro de exclusão para o refinamento da relação de competências.

- f) Finalmente, foi apurada a relação definitiva contendo 32 competências profissionais. Esse elevado número de competências atendeu ao nível de detalhamento requerido pelo pesquisador que também atua como Presidente da Rede Biomax.

O estudo possibilitou a obtenção de 36 questionários devidamente preenchidos pelos respondentes. Os dados foram analisados com a aplicação de procedimentos de estatística descritiva, com o cálculo de frequência e mediana.

3.1 Rede Biomax

A origem da Rede de Farmácia Biomax se vincula ao empreendimento denominado Farmácia Natura. O quadro efetivo, à época, era constituído de apenas 10 empregados apenas. O mix de produtos abarcava, aproximadamente, 3000 itens em estoque.

A loja estava localizada no bairro Bela Vista, o mais populoso do município de Curvelo, em Minas Gerais. Os dirigentes primavam pela qualidade e cordialidade no atendimento. Esse fator era, desde então, considerado o diferencial competitivo do empreendimento.

O modelo de negócio fundamentava-se na qualidade do atendimento. Orientações farmacêuticas, bem como aferição de pressão arterial, temperatura, testes de glicemia eram oferecidos gratuitamente e muito bem avaliados pela clientela. Serviços como crediário próprio e facilitado, atendimento aos domingos e feriados, *delivery* rápido e cordial reforçavam a política de bom atendimento ao consumidor. Nessa época a empresa funcionava como um laboratório de tentativas e erros, baseado na experiência empírica de seus sócios que atuavam no mercado há algum tempo. A empresa realizou ações de marketing voltadas para o preço baixo em medicamentos genéricos, medicamentos de uso contínuo, assim como promoções agressivas em produtos de uso frequente.

A sobrevivência do negócio durante os primeiros anos estava baseada no reinvestimento integral de todo o lucro obtido. Após seis anos de funcionamento, a empresa já apresentava condições favoráveis para sustentar seu potencial competitivo. Em 2011 foi constituída a primeira filial.

A combinação entre política de expansão, reinvestimento contínuo, melhoria dos processos, aquisição de sistema robusto e moderno, aliados à profissionalização da equipe criaram uma simbiose extremamente vantajosa do ponto de vista competitivo, favorecendo o crescimento da rede. Ao longo dos 27 anos de atuação, a estrutura organizacional foi significativamente ampliada. Considerando-se o período total, constata-se um crescimento do número de lojas da ordem de 2100%. Na primeira década houve aumento equivalente a 400% no número de lojas; na segunda, o aumento foi de 200%; e, finalmente, nos últimos sete anos, verificou-se um acréscimo de 47%. A empresa tem registrado no seu plano de negócios, o objetivo de atingir o número de 50 farmácias até 2023 e se estabelecer como uma marca forte e reconhecida regionalmente como uma das melhores empresas do segmento.

A Figura 1 indica o crescimento do número de empregados da Rede Biomax ao longo do tempo.

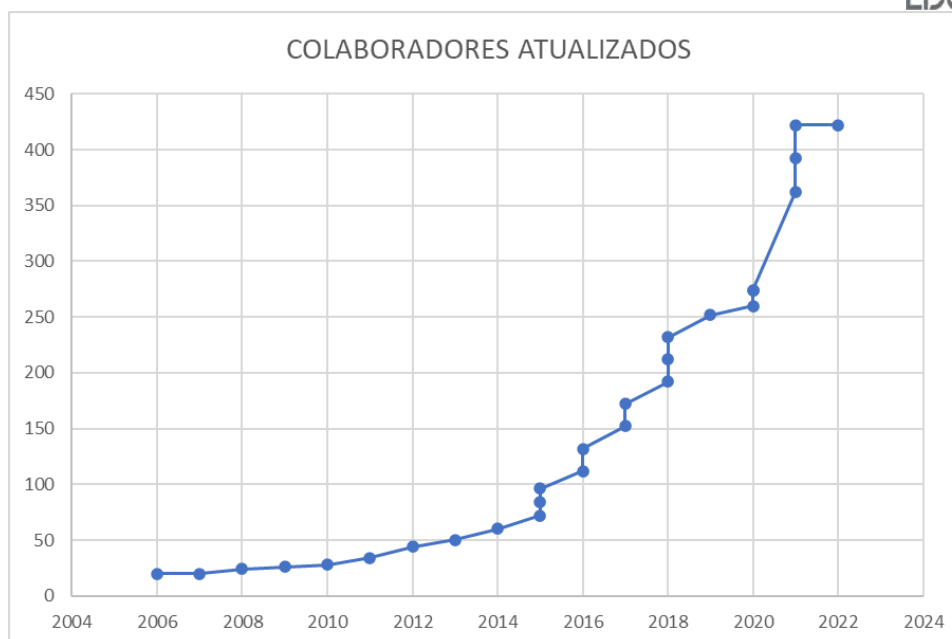


Figura 1
Evolução do número de empregados.
Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

No que se refere ao número de empregados, constatou-se no período total, um crescimento da ordem de 2110%. Na primeira década houve aumento de 260% no número de empregados; na segunda, o aumento foi de 250%; e, finalmente, nos últimos sete anos, verificou-se um acréscimo de 75%.

A Figura 2 indica a evolução do mix de produtos da Rede Biomax ao longo do tempo.

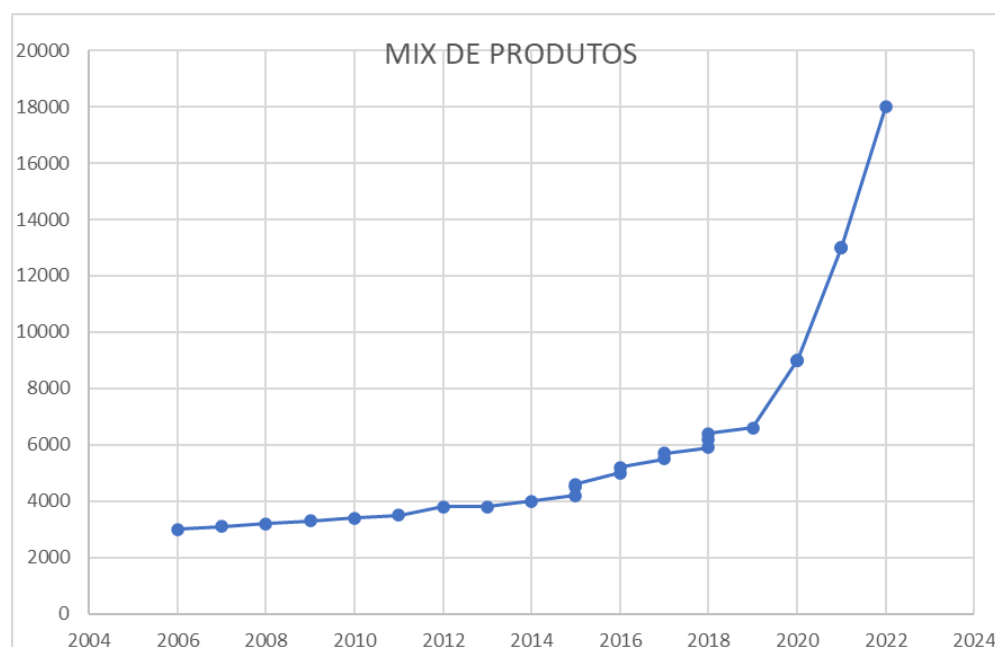


Figura 2
Ampliação do mix de produtos.
Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

No que tange o mix de produtos da Rede Biomax, observou-se no período total, um crescimento da ordem de 500%. Na primeira década houve aumento de 40% do mix de

produtos; na segunda, o aumento foi de 57%; e, finalmente, nos últimos sete anos, verificou-se um acréscimo de 173%.

Em relação ao número de municípios atendidos, observou-se, no período total, um aumento da ordem de 1500%. Na primeira década houve variação de 300%; na segunda, de 175%; e, finalmente, nos últimos sete anos, verificou-se um acréscimo de 45%.

A empresa realiza em média 170 mil atendimentos mensais. Destaca-se também pelo serviço de *delivery* que conta com mais de 60 prestadores de serviços que juntos são responsáveis por mais de 40 mil entregas mensalmente. A empresa alinhada com as mudanças no comportamento do consumidor, atua também no comércio eletrônico por meio do seu site próprio integrado com os principais *marketplaces*, atendendo assim consumidores em todo país.

No que se refere ao patamar competitivo da empresa, pode-se afirmar que, nos municípios em que atua, a Rede Biomax conquistou atenção do público de forma geral, sendo reconhecida pela qualidade dos serviços prestados e pelo amplo mix de produtos. Do ponto de vista concorrencial, assume posição de destaque em diversos municípios. Convergem para essa condição os investimentos feitos em termos de estrutura física, humana e tecnológica que, na ótica de diversos autores (Buckley, Pass & Prescott, 1992; Man, Lau & Chan, 2002; Ajitabh & Momaya, 2004; Wood Jr. & Caldas, 2007, dentre outros) são essenciais ao negócio.

3.2 Relevância das Competências Profissionais

Esta seção apresenta os resultados apurados por meio da análise do questionário eletrônico, enfatizando a relevância das competências profissionais.

Do total de competências (32), uma expressiva parcela correspondente a 87,5% do total de alternativas obteve mediana 5. Esse resultado indica que o processo de construção do instrumento foi consistente. De fato, para essa finalidade foi realizada uma consulta sistemática à diversas referências, a saber: Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Farmácia (DCN's), Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Além delas, membros do grupo gestor da Rede Biomax com larga experiência na área foram consultados para validação do instrumento na qualidade de juízes.

A pesquisa procurou identificar aquelas competências profissionais consideradas mais relevantes, na ótica dos farmacêuticos. Com base na relação geral, solicitou-se a cada um deles a indicação das cinco alternativas consideradas mais importantes. As competências indicadas foram classificadas pela frequência.

O estudo mostrou que as competências profissionais consideradas mais importantes e que conquistaram as dez primeiras posições foram: 1) Agir com ética; 2) Acolher o indivíduo, verificar suas necessidades, realizar anamnese farmacêutica e registrar informações referentes ao cuidado em saúde; 3) Promover atendimento de qualidade; 4) Focalizar metas; 5) Liderar pelo exemplo; 6) Estimular o trabalho em equipe; 7) Atuar na avaliação e o manejo da farmacoterapia, com base em raciocínio clínico, considerando necessidade, prescrição, efetividade, segurança, comodidade, acesso, adesão e custo; 8) Ser proativo; 9) Conhecer e aplicar ferramentas, programas e indicadores que visem à qualidade e à segurança dos serviços prestados; 10) Ter disposição para realizar diversas tarefas (polivalência); e Ter visão comercial e foco no negócio.

Pôde-se observar que uma expressiva parcela dessas competências (8) tem aderência com as atividades realizadas no campo da gestão. Essa dimensão é relevante no trabalho realizado pelos farmacêuticos.

O estudo mostrou que os farmacêuticos expressam um amplo conjunto de competências. Essa constatação sinaliza a complexidade do trabalho por eles realizado no contexto da Rede Biomax. Diversos autores como Le Boterf (2003), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001), Bitencourt (2001), Ruas (2005), dentre outros, consideram que a competência resulta da junção

de habilidades, conhecimentos e atitudes e se materializa na ação concreta. A competência profissional se expressa na efetiva resolução de um problema ou situação. Ao se deparar com uma situação-problema, o profissional é posto à prova, necessitando legitimar seu status de “competente”. No caso da Rede Biomax, os farmacêuticos são convocados a manifestar suas competências profissionais num contexto em que têm autonomia e acesso a uma considerável base de recursos físicos, humanos e tecnológicos. Essa condição tem sido sustentada pelo modelo de gestão adotado pela empresa que conta com protagonismo dos farmacêuticos na gestão dos recursos disponíveis.

3.3 Domínio das Competências Profissionais

Do total de competências (32), uma fração correspondente a 47% delas obteve mediana superior a 4. Em relação ao nível de domínio por parte dos farmacêuticos, uma parcela equivalente a 53% do total de competências obteve mediana 4. Apesar do resultado positivo obtido acerca do nível de domínio das competências, deve-se considerar a necessidade de aprimoramento em relação algumas delas. Nesse sentido, os percentuais relativos às notas atribuídas pelos entrevistados, sobretudo em relação às competências com mediana 4, podem sinalizar pontos de atenção.

Sabe-se que a construção de competências profissionais envolve complexidade. Nessa direção, a pesquisa procurou identificar esforços de natureza pessoal e institucional no contexto da Rede Biomax.

No que se refere às iniciativas de natureza individual, ou seja, empreendidas pelos próprios farmacêuticos destacaram-se: aprendizagem no cotidiano, participação em atividades de pesquisa, interação com pares, observação, participação em cursos, atividades e troca de informações com o Conselho Regional de Farmácia.

Pôde-se notar que a aprendizagem na prática tem sido a principal via para a aquisição de conhecimentos e saberes, e para o desenvolvimento de habilidades e atitudes requeridas no contexto de trabalho. Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), adotando uma visão construtivista, privilegiam essa forma de aprendizagem por representar uma alternativa pela qual a competência emerge da própria realidade do trabalho.

Em relação à aprendizagem pela prática, a literatura reconhece sua relevância no contexto organizacional (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001). Nessa forma de aprendizagem, não raro, os veteranos colaboram com os novatos, na qualidade de tutores. Há um intercâmbio de saberes que amplia o repertório dos indivíduos, potencializando o nível de domínio acerca do espaço de trabalho. Bitencourt (2001) considera o processo de aprendizagem uma via de mão dupla pela qual indivíduos e organização aprendem.

Já em relação aos esforços institucionais empreendidos pela Rede Biomax, a empresa tem procurado estimular o desenvolvimento de competências por meio das seguintes alternativas: reuniões, aprimoramento da comunicação entre os diversos setores, oferta de cursos diversos e promoção de um clima organizacional adequado.

As iniciativas da organização em prol da construção de competências são essenciais e representam uma condição basilar para a articulação entre estratégias e ações. Fleury e Fleury (2001) consideram que a construção de uma ambiência favorável à aprendizagem requer o apoio dos dirigentes, sendo uma decisão de cunho estratégico para o negócio. Bitencourt (2001), por sua vez, informa que o processo de aprendizagem individual ocorre de várias formas, sendo indispensável o acesso à base de recursos necessária. Le Boterf (2001) e Zarifian (2003) alertam para a influência de aspectos mais sutis presentes no contexto organizacional feito a cultura vigente. No caso da Rede Biomax, a autonomia e o protagonismo por parte dos farmacêuticos têm sido incentivados e representam um vetor para o engajamento das equipes, bem como a obtenção dos resultados esperados.

O estudo realizado averiguou como os farmacêuticos procuram adquirir os conhecimentos necessários para a realização do trabalho. Nessa direção, eles afirmaram recorrer a diferentes fontes. O Conselho Regional de Farmácia (CRF) e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) foram as mais citadas; porém, outras alternativas como ProDoctor e associações diversas também foram mencionadas.

Pode-se notar que os farmacêuticos da Rede Biomax desempenham suas funções com base na permanente atualização de conhecimentos. Trata-se de um cargo cuja realização das funções requer intenso diálogo com os pares e interação com diversos atores externos. Nesse sentido, torna-se essencial a construção de uma rede de relações baseada no diálogo com instituições de referência que acaba por balizar e legitimar a ação dos farmacêuticos, imprimindo segurança e credibilidade aos serviços ofertados na Rede Biomax. Os mecanismos de interação com o mercado são essenciais para a formulação de estratégias focalizadas no público-alvo. Deve-se levar em consideração que a construção de expertise profissional envolve um processo de aprendizagem contínua (Le Boterf, 2003, Zarifian, 2001). Aspectos como autonomia, flexibilidade e apoio, associados a sutilezas da cultura organizacional, poderão interferir na aquisição e no domínio das competências (Fleury & Fleury, 2001, Bitencourt, 2001, Ruas, 2005).

Os resultados aqui apresentados atestam a relevância de um conjunto de competências profissionais demandadas do Farmacêutico na Rede Biomax. A articulação entre diversos fatores presentes no ambiente organizacional revelou-se essencial, bem como o apoio dos dirigentes.

4 Resultados e Considerações Gerenciais

A Rede de Farmácias Biomax experimentou franco crescimento, desde sua fundação, exibindo expressivos índices de evolução. Considerando-se o período total, constatou-se um aumento no número de lojas da ordem de 2100%. No que se refere ao número de empregados, houve acréscimo da ordem de 2110%. Em relação ao mix de produtos da Rede Biomax, observou-se elevação correspondente a 500%. No que tange o número de municípios atendidos pela Rede Biomax, observou-se um aumento de 1500%.

A capacidade de acompanhar as tendências do mercado e de se manter competitiva tem sido cultivada na empresa. A visão empreendedora dos diretores e sua conduta agressiva no mercado motivam a busca de inovações no repertório da gestão. No que se refere ao patamar competitivo da empresa, pode-se afirmar que, nos municípios em que atua, a Rede Biomax conquistou atenção do público de forma geral, sendo reconhecida pela qualidade dos serviços prestados e pelo amplo mix de produtos. Essa condição tem favorecido os resultados organizacionais e o posicionamento da empresa.

Os resultados do estudo indicaram que, no cotidiano do trabalho, os farmacêuticos devem expressar um amplo conjunto de competências. Pôde-se observar que, entre as dez competências consideradas mais relevantes, uma parcela significativa tem aplicação nas atividades relacionadas à gestão. No que se refere ao ambiente interno, notou-se que a empresa estimula a autonomia e o amplo acesso à base de recursos no contexto laboral. No que se refere às iniciativas individuais dos farmacêuticos com foco no desenvolvimento das competências profissionais, pôde-se notar que a aprendizagem na prática tem sido a principal via empregada pelos entrevistados. Já em relação às iniciativas realizadas por parte da Rede Biomax, os mecanismos de formação citados foram reuniões e cursos de capacitação. Em relação à ambiência, a comunicação entre os setores se destacou, seguida pelo clima organizacional.

O estudo também averiguou os meios utilizados pelos farmacêuticos para a aquisição de conhecimentos. Nessa direção, os entrevistados afirmaram recorrer a diferentes fontes, tais como o Conselho Regional de Farmácia (CRF) e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária

(ANVISA), dentre outras alternativas. Pôde-se notar que os farmacêuticos da Rede Biomax desempenham suas funções por meio da constante interação em uma rede que inclui pares e diversos atores externos.

À guisa de conclusão, a pesquisa revelou que o processo de desenvolvimento de competências profissionais do Farmacêutico, na Rede Biomax, envolve aspectos diferenciados. Trata-se de um processo complexo e que parece fluir de forma positiva, apesar dos inevitáveis desafios. Pôde-se notar que a ótica empreendedora adotada pelos diretores e a postura em relação à dimensão humana acabam por gerar excelentes resultados. A Rede Biomax tem procurado fomentar o desenvolvimento de competências com base na ambiência favorável. A empresa visualiza os farmacêuticos como agentes centrais na dinâmica do negócio, sendo o desenvolvimento das competências profissionais uma ação estratégica para a geração de valor no âmbito da Rede.

A aplicabilidade do estudo realizado se materializa por meio das seguintes recomendações gerenciais: a) desenvolvimento de metodologia de acompanhamento das necessidades formativas dos farmacêuticos; b) aprofundamento do diagnóstico organizacional com foco na estrutura de recursos e na ambiência organizacional; e c) aplicação de uma sistemática de premiação para práticas que contribuam para a geração de valor na Rede Biomax.

Referências

- Ajitabh, A., & Momaya, K. (2004). *Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models*. Singapore Management Review, 26 (1), 45-61.
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Barros, T. F. (2018). As atividades de marketing no varejo farmacêutico: um estudo em farmácias independentes e redes. *Tese de Doutorado*. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Bitencourt, C. C. (2001). A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. *Tese de Doutorado*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1998). Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4 (2), 175-200.
- Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano*. (cap. 1, pp. 15-33). São Paulo: Atlas.
- Fleury, A. L., & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books.
- Harari, Y. (2018). *21 lições para o século XXI*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. (3. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Leboyer, C. L. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Adiciones Gestión 2000.
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002) The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17 (2), 123-142.

Mattos, L. V. et al. (2022). Das farmácias comunitárias às grandes redes: provisão privada de medicamentos, sistema de saúde e financeirização no varejo farmacêutico brasileiro. *Cadernos de Saúde Pública*, 38, 54-85.

Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: R. Ruas, C. Antonello, & L. H. Boff (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.

Saab, W. G. L. et al. (2001). *Um panorama do varejo de farmácias e drogarias, no Brasil*.

Schwab, K. (2016). *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo: Edipro.

Teles, C.C., Bilenky, J., Reis, V. S., & Donzelli O. (2013) O varejo aplicado ao mercado farmacêutico. *Fórum de Administração*, 2(1).

Wood, T. Jr., & Caldas, M. P. (2007 jul.-set.). Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. *Revista de Administração de Empresas*, 47(3), p. 66-78.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC.

www.negociossc.com.br