

Enfrentamento do Processo Concorrencial Entre Drogarias de Pequeno Porte e Independentes: uma Proposta de *Framework* Estratégico

MÁRCIO DE CARVALHO COSTA
Universidade Federal Fluminense
Volta Redonda/RJ – Brasil

MÁRCIO MOUTINHO ABDALLA
Universidade Federal Fluminense
Volta Redonda/RJ – Brasil

RESUMO:

O objetivo deste artigo é propor um *framework* com ações que podem ser adotadas por redes de drogarias menores no enfrentamento da concorrência devido à presença de grandes redes. A pesquisa é qualitativa, de finalidade aplicada, natureza observacional, com a utilização de coletas de dados e cunho descritivo. Os resultados mostram que as grandes redes de drogarias seguem padrões de lojas conhecidas como *drugstores*, com perfil destinado à forte atração de clientes, oferecendo serviços diferenciados e qualidade padronizada, localizando-se estrategicamente em grandes centros comerciais, o que leva algumas drogarias menores à falência. Conclui-se que o forte poderio econômico das grandes redes e o conhecimento aplicado no setor pela presença constante em distintas potências de mercado, facilita o processo de ganho consistente e rápido de *market share*. O *framework* proposto contribui especialmente para o gerenciamento de redes de drogarias menores e lojas independentes, ao auxiliá-las no processo competitivo de reação à forte concorrência.

Palavras-chave: framework; estratégia; drogaria; concorrência.

ABSTRACT:

The purpose of this article is to propose a framework with actions that can be adopted by smaller drugstore chains to face competition due to the presence of large chains. This research is qualitative, of applied purpose, observational in nature, with the use of data collections and descriptive nature. The results show that the large drugstore chains follow store standards known as drugstores, with a profile aimed at attracting strong customers, offering differentiated services and standardized quality, strategically located in large shopping centers, which leads some smaller drugstores to bankruptcy. It is concluded that the strong economic power of the large networks and the knowledge applied in the sector due to the constant presence in different market powers, facilitates the process of gaining consistent and rapid market share. The proposed framework contributes especially to the management of networks of smaller drugstores and independent stores, by assisting them in the competitive process of reacting to strong competition.

Keywords: framework; strategy; drugstore; competition.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de drogarias no Brasil movimentou R\$ 101,8 bilhões e cresce em ritmo constante a uma taxa anual estimada de 6,5% em 2018ⁱ, mantendo seu crescimento mesmo em períodos de interferência do governo como o programa de drogarias populares, encerrado em 2017, que disponibilizava medicações a preços módicos para o consumidor (CLARK, 2017). O varejo farmacêutico cresceu 9,5% em 2017, com as drogarias menores em batalha contra o crescimento das grandes redes, formadas por grandes empreendimentos, nas quais os brasileiros buscam mais ofertas e qualidade em produtos e serviços (FEBRAFAR, 2018). Como o mercado farmacêutico cresce exponencialmente nas duas últimas décadas, a busca das grandes redes de drogarias nacionais por fatias maiores de mercado tornou-se inevitável.

A maior parte das drogarias do Brasil é composta por estabelecimentos independentes e pertencem a não-farmacêuticos, ou seja, a comerciantes (NOVARETTI; AQUINO; PISCOPO, 2014). O Brasil é composto por 72% de drogarias independentes, 14% de redes de drogarias e os outros 14% formados por firmas que vendem produtos farmacêuticos e medicinais (CFF, 2016). No entanto, nos últimos dez anos ocorreram grandes fusões no mercado farmacêutico, sendo as principais: a fusão da Droga Raia com a Drogasil, criando uma força farmacêutica nacional e consolidando a sua liderança; mais uma fusão de impacto ocorreu com a junção da Drogeria Pacheco à Drogeria São Paulo, criando a segunda maior rede de drogarias do paísⁱⁱ. Portanto, as drogarias menores que estão situadas em cidades que atravessam essa competição desleal, veem a expansão das grandes redes em forte ritmo (APERTA *et al.*, 2015), promovendo evolução sistemática de seus respectivos faturamentos (LEVINE, 2002) e levando as pequenas drogarias a perderem cada vez mais espaço.

O fenômeno da concorrência no âmbito das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), de quando estas enfrentam um mercado onde há competição com empresas de grande porte, surge a necessidade de atuar em um cenário de rivalidade intensa, reforçando sua consolidação territorial e domínio do ambiente que as cercam (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO; MUÑOZ-GALLEGO, 2014; PAYNE; KENNEDY; DAVIS, 2009). As capacidades e os recursos que as PMEs desenvolvem internamente acabam por prover o sustento competitivo necessário para enfrentar os grandes grupos, além de garantir um melhor desempenho em seus negócios (MARANTO-VARGAS; RANGEL, 2007). A maior parte da rivalidade entre as drogarias acontece quando os estabelecimentos estão próximos, sendo que quanto mais próximas as drogarias, maiores os preços praticados entre elas e, se pertencerem à mesma rede, a regra de preços maiores se mantém, apresentando intensidade superior de concentração em áreas urbanas que são compostas por um mercado de maior poder aquisitivo (MARTINS; QUEIRÓS, 2015; CHEN, 2019).

O consumo de produtos farmacêuticos não é uma escolha e sim uma necessidade básica, portanto o cliente pode escolher em qual lugar irá comprar produtos que precisa, utilizando-se de algumas das capacidades descritas como o poder de barganha e a capacidade de substituir o serviço quando bem lhe convier (PORTER, 1979). Segundo Besanko *et al.* (2012), quando há dominância de grandes grupos brigando pela mesma fatia desse mercado, o mesmo não cresce, causa estagnação econômica e traz consequentemente o risco de perder os itens geradores de bem-estar social. A disponibilização de novos serviços para os clientes como *delivery*, programas de apoio a tratamentos e os programas de fidelizações, aumentam à medida que aumenta a concorrência e geralmente são ofertadas em estabelecimentos localizados nas áreas de maior poder de mercado (MARTINS; QUEIRÓS, 2015).

Portanto, o objetivo deste artigo é propor um *framework* que servirá como um guia para que as redes de drogarias menores utilizem como um modelo de boas práticas e enfrentamento da concorrência exercida pelas grandes redes nacionais nos mercados de suas respectivas cidades. Como justificativa e relevância, após consulta a bases de dados científicas disponíveis na internet, foi verificada a quase nula disposição de trabalhos semelhantes a este no período dos últimos dez anos, reforçando a originalidade do trabalho. A carência de pesquisas sobre o enfrentamento entre drogarias de diferentes poderes econômicos e suas consequências sociais tornam o trabalho relevante como contribuição científica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica foi construída de maneira que possibilite o posterior entendimento do fluxo de análise, da identificação das ações estratégicas e da proposição do *framework*. As redes de drogarias no Brasil são pautadas por forte concorrência por pertencerem a um mercado bastante lucrativo (SILVA; SAMPAIO, 2016; CFF, 2010). As empresas que compõem estas redes têm vantagens sobre seu volume de recursos de mercado porque vem diretamente de suas matrizes. Porém, investimentos para melhorar o desempenho da empresa tem um valor alto e ainda existem outros custos envolvidos para a manutenção de uma empresa, como custos com propaganda, eficiência, força de vendas, produtividade, desenvolvimento de seus recursos, desenvolvimento da capacidade interna, recrutamento, retorno aos acionistas e custos para enfrentar os grandes concorrentes (MARANTO-VARGAS; RANGEL, 2007; BESANKO *et al.*, 2012).

As firmas menores não conseguem apresentar um *mix* forte de produtos, o que contribui para elevar a ameaça dos concorrentes entrantes, enquanto é necessário buscar estratégias de liderança, focar num menor custo e buscar maior interação com as distribuidoras (CAPANEMA; PALMEIRA FILHO, 2006). Como empresas emergentes que são, precisam rever suas normas anteriores e práticas usuais, e necessitam garantir (ou criar) mais recursos, melhorando a eficiência e a produtividade, alocando suas necessidades onde for essencial para sobreviver à concorrência implementada pelas grandes redes entrantes (OLIVER, 1992). Os estabelecimentos com menor poder econômico poderão apresentar grandes perdas de lucro e de *market share* enquanto não adequarem seu desempenho e ajustarem seus recursos (SPENCER, 2008). Nas drogarias menores, vendem-se menos medicamentos caros, porém a rentabilidade é alta: muitas vezes as pequenas drogarias fazem parte de redes que se situam em bairros periféricos, sustentando drogarias centrais da rede exatamente por esse motivo. O comportamento dos profissionais durante a evolução da firma, o cenário em que se situam e a estrutura gerencial incentivadora que minimiza oportunismos, beneficiam o posicionamento da firma dentro do seu mercado (BARBOSA, 2019). As empresas geralmente agem de acordo com a concorrência, melhorando sua eficiência, rearranjando sua empresa e seu poder de mercado, com maior segurança e agilidade (VILPOUX, 2011; LAUGESSEN; FRANCE, 2014).

A disputa de posição entre os concorrentes representa a disputa pela captação do mesmo tipo de cliente, às vezes de forma agressiva, com minimização de lucro, redução de preços, crescimento lento, falta de diferenciação de *mix* de produtos, diferentes estratégias, origens e personalidadesⁱⁱⁱ. O que uma drogaria oferece para seus clientes é decidido internamente, e muitos farmacêuticos, gestores, gerentes e proprietários parecem não entender que a percepção de diferenciação pelo cliente existe. Funcionários bem treinados têm maiores

oportunidades de gerar lucro para as drogarias. É importante que a drogaria, como ponto final, procure disponibilizar um atendimento capacitado de impacto positivo para o seu cliente (STEMER; LEMMENS-GRUBER, 2011).

Por fazerem parte de um mercado diferenciado, as drogarias precisam de maior controle sobre suas despesas para manter sua viabilidade de negócio. É necessário então que adotem um plano estratégico para redução de despesas, que deverá ser revisto e atualizado, tornando o negócio viável economicamente (DRUCKER, 2003). Com tantas áreas de atuações possíveis e uma legislação favorável, as estratégias das redes de drogarias tornam-se amplas em competitividade. Através de estratégias gerenciais e uso de modelos de administração, a drogaria se torna mais apta a produzir resultados positivos, que tornam o empreendimento viável em um mercado cada vez mais disputado (SILVA; SAMPAIO, 2016). De acordo com Toledo e Bandeira-de-Mello (2013), por mais diferente que seja o mercado, os gerentes precisam procurar estruturas eficazes que proporcionem redução dos custos de transação, atraindo resultados melhores para sua firma. A ideia básica é que a estratégia organizacional determine as práticas usadas por uma empresa, sendo que os principais gerentes devem trabalhar em estreita colaboração com os gerentes de nível inferior para implementar, na prática, as estratégias mais consistentes e favoráveis à estratégia organizacional escolhida (PORTER, 1980). Atualmente as empresas menores se dedicam a adequar seu comportamento e estratégias de acordo com as alterações de mercado com foco maior na satisfação do cliente principalmente quando enfrentam um cenário competitivo desfavorecido (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO; MUÑOZ-GALLEGU, 2014).

Parte-se do princípio que o reconhecimento da confiança é o principal item na inter-relação entre estrutura de governança, na formação de custos com propósitos econômicos e na construção organizacional, visto que grande parte do tempo dos compradores é dedicada ao relacionamento com fornecedores (ANDRADE *et al.*, 2011; BARBOSA, 2019). Um resultado importante encontrado em estudos sobre o tema é que as negociações que as empresas fazem com seus fornecedores podem afetar seus preços, podendo prever as rivalidades a serem encontradas no mercado que se planeja obter sucesso (POSTREL, 2018). Quando há aumento da competitividade dentro do próprio setor, é necessário adotar estratégias para ampliar a negociação com os fornecedores e conseqüentemente os lucros para a sua drogaria, visto que as redes de drogarias não têm noção real dos benefícios que as negociações podem trazer, ainda mais porque focam frequentemente em ampliação do poder de mercado e esquecem-se desse importante fator (SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016).

O poder econômico das grandes redes é demonstrado inclusive na geração de maior volume de receita advindo do estímulo à prescrição de medicações com preços médios mais altos (CHEN, 2019). E quando o mercado apresenta este aumento de vendas de medicações com maior preço, uma alternativa para as maiores redes de drogarias é negociar valores com as redes menores, com as drogarias independentes e drogarias da periferia (GOMES *et al.*, 2014). As alterações que as drogarias locais precisaram fazer para se adequar ao novo mercado têm colaborado para o desempenho econômico de empresas em crescimento, melhorando seus recursos, mesmo que os valores pareçam menos competitivos em mercados maiores, principalmente por serem frágeis quanto à concorrência mais pesada das drogarias nacionais, que possuem mais recursos e organização oriunda de bons resultados praticados no mercado (KIM; KIM; HOSKISSON, 2010).

Além disso, os serviços prestados pela drogaria são benéficos para a segurança do paciente, para a redução da mortalidade associada a medicamentos e proporciona um impacto

global positivo no quesito assistência (BOND; RAEHL, 2008). O comércio farmacêutico para as redes mudou muito porque o consumidor quer encontrar tudo em um lugar só, como nas *drugstores*, nas quais os clientes querem entrar e comprar seu xampu, anticoncepcional, mamadeira do filho, sabonete, além da medicação que está no receituário (TELES; BILENKY; REIS, 2010; GROLLI *et al.*, 2017). Quando uma pequena drogaria começa a se adequar ao conceito de *drugstores*, que já é amplamente feito em países centrais, ela adapta-se estrategicamente ao que o cliente necessita e migra para um novo patamar de concorrência, passando a dispor de produtos de consumo comuns a outros estabelecimentos comerciais (FEBRAFARMA, 2008).

Existem também os clientes que buscam sua própria educação em relação ao medicamento, por isso é importante que as *drugstores* mantenham ativos seus serviços de farmácia, a inovação, a presença constante de farmacêuticos com conhecimento apurado de doenças, a criação de conhecimento, prevenção de eventos adversos e resolução de problemas apresentados pelos medicamentos (MARANTO-VARGAS; RANGEL, 2007; STEMER; LEMMENS-GRUBER, 2011). A ameaça de produtos e serviços substituíveis surge quando as redes de drogaria maiores demonstraram ter disponibilidade de serviços, de produtos e de preços já estabelecidos, ganhando novos compradores dos estabelecimentos que já obtinham lucros elevados (PORTER, 1980). Diversificar o *mix* de produtos torna a procura dos consumidores mais cômoda, assim como a oferta de serviços variados, além de oferecer convênios com empresas para desconto em folha e serviços de atendimento 24 horas (SILVA; SAMPAIO, 2016). E muitos outros segmentos de perfumaria querem participação desses lucros que as drogarias produzem porque hoje responde por metade do faturamento das lojas e ocupa maior parte da área destinada a produtos não-medicamentosos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de finalidade aplicada porque, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Quanto à natureza, a estratégia adotada foi a observacional, porque é um dos procedimentos mais modernos adotados e produziu resultados para o que foi observado nesta pesquisa, evitando que os mesmos fossem distorcidos por desvios metodológicos durante a análise e possibilita o mais elevado grau de precisão nas ciências sociais sobre algo que acontece ou já aconteceu (GIL, 2012; BARDIN, 2013). Como esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, o objeto a ser pesquisado foi investigado de forma crítica e singular, sendo interpretado de maneira significativa e distinta de outros métodos (REYNOLDS; OLSON, 2010). Na análise de abordagem qualitativa, a pesquisa contém vários significados, que correspondem a relações entre processos e fenômenos importantes. Quanto aos objetivos, a pesquisa apresentou cunho descritivo, pois envolveu observação, registros, análises documentais, coletas de dados, descrição das características dos fenômenos e relações entre eles (GIL, 2012; PRODANOV; FREITAS, 2013), além de seu caráter propositivo. A revisão dos dados finais foi feita de maneira exaustiva, utilizando as técnicas que permitem obter os procedimentos de investigação que levaram a inferências específicas ao interpretar aspectos relevantes para o tratamento dos resultados.

Com o crescimento de *market share* as grandes redes de drogarias em vários mercados, a concentração tende a tornar o mercado oligopolista e, quanto mais forte for o

capital e as ações a serem investidas, maior será a consolidação (MEIRELLES, 2010). Nos casos analisados nesta teoria, a estrutura criada é proposital e não acontece por acaso porque os casos de oligopólio são separados por situações de cumplicidade para prejudicar terceiros, seja de forma tácita ou explícita, visto que os concorrentes não conseguem ultrapassar tanto um custo marginal constante criado quanto uma demanda inelástica criada (FONSECA; NORMANN, 2012). O processo de análise foi feito seguindo um padrão de controle metodológico no qual os dados tiveram maior relevância porque foram empregados de forma que houvesse relação entre os dados e as fontes, sem confundir a origem destas, resultando em uma pesquisa mais análoga (BAUER; AARTS, 2012).

Entre as demais técnicas utilizadas, optou-se pela realização de entrevistas semi-estruturadas com os atores que, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), devem ser feitas a partir de perguntas abertas e direcionadas, com grau de liberdade e adequado clima de estímulo ao envolvimento dos agentes-chave; logicamente, os atores estiveram atuantes no período da limitação temporal. Sobre o protocolo da pesquisa, iniciou-se com a seleção de amostras, a coleta de dados e a seleção dos mesmos, passando por três fases distintas, que são compostas pela entrada dos dados, os processamentos dos mesmos e a saída (finalização da etapa). Os atores entrevistados foram escolhidos mediante a vivência e proximidade com o fenômeno estudado, pelo tempo de experiência de mercado e pela importância do cargo que ocupavam na época, para que pudessem apresentar informações de maior relevância. As entrevistas foram realizadas durante o ano de 2019. O período observacional desta pesquisa foi entre os anos de 2012 e 2019 na região Sul Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, região Sudeste do Brasil.

Além da coleta de dados por meio de observações, também foram realizadas seis entrevistas em profundidade, norteadas por roteiro de núcleo comum, que se justifica pela extração de um texto que busca compreender o fenômeno com seus atores-chaves, que foram respectivamente: Entrevistado 1 (diretor comercial de uma drogaria local), Entrevistado 2 (consultor do varejo farmacêutico), Entrevistado 3 (representante do laboratório Pfizer), Entrevistado 4 (representante de varejo Novaquímica), Entrevistado 5 (relações públicas de uma drogaria local) e Entrevistado 6 (gerente comercial de uma drogaria local). Também foram realizadas investigação às bases de dados *Web of Science*, *Scielo*, *Spell*, *Scopus* e *Google Scholar* por meio do termo “*strategy*” e um sequente filtro com o termo “*(and) drugstore*”.

Já na busca dos artigos com a palavra-chave “*transaction+cost*”, a pesquisa veio sortida com o filtro do termo “*(and) oligopoly*”, “*(or) entry+barrier*” ou “*(or) strategy*”. Apesar da tradução correta para drogaria ser *drugstore*, o termo *pharmacy+retail* também tem o mesmo significado que o termo nacional “drogaria” ou “farmácia de varejo”, que além da venda de medicamentos, também vende *mix* variado de produtos e serviços, mesmo que este ainda apresente uma indefinição de distinção. Outro termo, em inglês, que situa o campo da farmácia dentro das drogarias é *pharmacy+consumer*, por tratar especificamente dos usuários que nunca usufruíram dos serviços de saúde pública oferecidos pelos farmacêuticos e não espera que seja oferecido por terem opiniões divergentes sobre a capacidade dos farmacêuticos de fazer isso (EADES; FERGUSON; O’CARROLL, 2011).

Após iniciado o processo de coleta de dados, as informações obtidas das fontes de entrevista, observação participante e documentos foram trianguladas para atribuir à pesquisa maior validade, com informações mais ricas, de maior profundidade e complexidade. Durante a coleta de documentos públicos, foi realizado um levantamento apurado das unidades ativas

pertencentes às redes de drogarias regionais, nacionais e das demais lojas independentes. Foi obtido na JUCERJA (Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro) e nas páginas de internet das drogarias abordadas na pesquisa pertencentes à Região Sudeste. A análise de conteúdo foi o método norteador para a concepção das categorias analíticas apresentadas no *framework*.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quando uma drogaria se encontra em fase de crescimento e enfrenta a concorrência de forma mais direta, muitas acabam fundindo-se com outras, o que gera menores custos e complicações, apresentando subsídios para a implementação de novas fusões (YUGUE *et al.* 2010; SOARES; WEGNER; DOLCI, 2016). Antes de optar por uma fusão, uma drogaria pequena deve observar a fragilidade no abastecimento de estoque, atendimento deficiente e evitar ser conhecida pela pequena variedade de produtos disponíveis.

Entre as ações que as drogarias menores precisam tomar para se prepararem contra a entrada das redes de drogarias nacionais estão: a diversificação do *mix* de produtos, assim como a oferta de serviços variados e atendimento diferenciado (SILVA; SAMPAIO, 2016; TELES; BILENKY; REIS, 2010). As grandes redes sabem os benefícios que existem em aumentar as interações do consumidor com a empresa, criando um programa de fidelização, porque dessa maneira ela consegue fornecer vários serviços agregados com a intenção de estimular a permanência do cliente, baseando-se na busca de um conhecimento profundo das necessidades e desejos.

“(…) não era a pessoa recalcular a política dela de trabalho não somente baseada em preço ou condição comercial, mas um atendimento diferenciado, uma prestação de serviços diferenciados, que o concorrente não fazia na região, é... mantendo os clientes atuais e dando alguns focos diferentes, principalmente no que diz respeito a *mix* de produtos, já que o concorrente trazia toda uma bagagem de produtos diferenciada daqui da região. Foi obrigada a buscar novos fornecedores, novos produtos e produzir novas linhas para assimilar uma nova cultura de comportamento de consumo” Entrevistado 1.

Segundo Clark e White (2010), nem sempre os potenciais entrantes são capazes de oferecer um serviço de alta qualidade, mas o que existe é a busca pela novidade ou por um serviço diferenciado. As drogarias menores precisaram se adequar e ao mesmo tempo se defender com a reformulação de suas ações para competir com as grandes redes.

A entrada das grandes redes em qualquer mercado é facilitada pelo apoio da indústria farmacêutica, apoio das distribuidoras, pelos prazos de pagamento de compra que só eles conseguem, em função do grande volume comercializado, pelo *mix* disponibilizado e pela venda de produtos de mais fácil comercialização. Segundo Meirelles (2010), quanto maior for o capital e as ações a serem investidas, maior será a consolidação. Consequentemente, cada vez que uma drogaria pertencente a uma rede nacional é aberta próxima a outras, estima-se que três drogarias independentes em seu entorno vão à falência (FEBRAFAR, 2017). E neste tipo de conflito, as drogarias menores, com menos capital para defenderem seu território, tendem a buscar maneiras diferentes de não operar com prejuízo e correr o risco de perder seu espaço.

“Bom, para mantermos uma loja aberta, é necessário acima de tudo que ela se, se pague, pague, custo de energia, custo de água, e custo, principalmente, custo de funcionário. Então, se leva em conta todos esses, esses fatores e, principalmente, não

temos renda fora, não temos investimento de capital de alto risco. É, todos os gestores, do presidente ao gerente, são conscientes de que não haverá, é, continuidade em uma loja que esteja operando no vermelho. Infelizmente, hoje nós temos uma rede de farmácia em cada esquina e isso dificulta muito a manutenção de uma loja aberta, mas todos nós sabemos que nós temos que nos preparar para ser diferentes. Então nós vamos fazer um esforço muito grande para amenizar essa, essa invasão de empresas, é, que vem gerar também um porte, empregos, e principalmente gerar a lucratividade que hoje todos setores de mercado exigem. Porém não vamos manter lojas que não conseguem se manter (...)" Entrevistado 5.

Quando drogarias menores ampliam seu *mix*, sua área de venda, e reduzem o volume de medicamentos, chama-se de efeito *drugstore*, quando uma grande parte do espaço comercial dentro de uma loja fica com não-medicamentos, respondendo com itens de suma importância para o faturamento de uma rede. Cerca de 45% do que se vende hoje numa rede de drogaria nacional, são produtos de higiene pessoal, perfumaria ou medicamentos que não necessitam de prescrição (VIRI; SAMOR, 2018), que chegam a fazer parte de 66% do faturamento mensal. O conceito das *drugstores* já é amplamente adotado em outros países, adaptando-se estrategicamente ao que o cliente necessita, migrando para um novo patamar de concorrência.

As drogarias locais precisaram investir altos valores para transformar muitas de suas principais lojas no conceito de *drugstore*, as quais competem com produtos que vendem em mercados ou em lojas de conveniência e até mesmo em padarias (TELES; BILENKY; REIS, 2010). O princípio do *marketing* aplicado a estes tipos de estabelecimentos é o mesmo dos supermercados: prateleira cheia vende o produto; com a prateleira vazia, parece que o produto está abandonado e não é vendido (AASTRUP; KOTZAB, 2010). O medicamento não precisa de volume pra ser vendido, ele precisa apenas estar na prateleira e ser visto. Já com os não-medicamentos, ou seja, com a perfumaria, quando o cliente vê um volume enorme de desodorantes, o cliente é condicionado a achar que o produto está barato por causa da grande quantidade e o compra por impulso.

Ao ampliar o conceito da loja, fica mais fácil ampliar os serviços disponíveis ao cliente, portanto a drogaria que souber negociar de maneira menos custosa a ampliação do *mix* de produtos, estará estrategicamente em uma tendência positiva no comércio farmacêutico, sendo impulsionado pela falta de tempo do consumidor e a preferência em realizar as compras em um único lugar, enfrentando a concorrência, captando mais vendas e aumentando o número de clientes.

"(...) o que mais marcou foi o, o novo modelo de negócio entre as lojas da região, a marca da região, né? É... hoje você tem, igual numa pergunta anterior aí, lojas com um *layout* totalmente agradável, né? (...) Então são lojas espaçosas, um conceito de autosserviço muito forte e que o consumidor tem se acostumado com a questão do autosserviço e vai até onde é possível... só no caso mesmo do medicamento tem vezes que ele quer ser atendido por alguém, mas no geral ele quer entrar na loja e ver a loja como estivesse num shopping center" Entrevistado 6.

Existem itens importantes envolvidos na manutenção de uma firma, como custos com atendimento e custos para enfrentar os líderes concorrentes (BESANKO *et al.*, 2012). Hoje o cliente não elege mais uma drogaria de estimação, mesmo assim, a sedução que um tratamento desses proporciona ao cliente amplia as chances de um retorno. Uma rede do porte da Drogaria Pacheco conta com programas de resgate virtual, com envio de mensagens

eletrônicas para clientes e fidelização por CPF, estimulando o retorno do consumidor à loja para desfrutar dos benefícios de uma parceria. No caso da Droga Raia, que atualmente possui mais de 1400 lojas, há um plano de abrir mais de 200 lojas por ano, ou seja, quase uma loja por dia no Brasil e estão cumprindo o prometido. Entretanto, não há impeditivo para fechar uma loja que não atinja o padrão de lucro estipulado pela matriz em três meses. A indústria farmacêutica geralmente aceita as parcerias porque visa negociar com um maior volume de lojas, por isso é interessante que as redes mantenham alguns pontos que não tenham faturamento positivo.

As drogarias menores ainda veem necessidade de aprimoramento da mão-de-obra e de investimento na melhoria de seus perfis para atender um consumidor cada vez mais exigente:

“(…) a partir do momento que entra um “novo entrante”, a gente precisa se adaptar ao mercado e à concorrência (…) tem que se diferenciar de certa forma. Aqui a gente sabe que, a gente não tem o melhor atendimento até hoje nas farmácias. Infelizmente essas novas, quem chegou, chegou com um trabalho diferenciado, respeitando receituário, respeitando paciente, cliente e a gente vive hoje uma dificuldade nesse sentido nessas lojas (…)” Entrevistado 3.

A proposição de um *framework* de ações e resultados serve para a elaboração de um plano de ação baseado nas boas práticas deste setor:

“(…) Mas acho que você pode montar, fazer um raio X do que que eles fazem para que isso ocorra e ali tirar as coisas boas e replicar (...). Você consegue colocar um filtro bem interessante ali que você já faz um, dá um outro passo, é, você já tem um projeto onde você vai saber qual é o gargalo, o que que já deu certo ou não deu certo, o que que pode utilizar num processo dando certo e o que não dá. Então, é, tem muita coisa positiva para tirar sim (...)” Entrevistado 6.

Para definir com maior precisão as diretrizes do *framework*, temos como resultado do estudo: as drogarias menores aderiram ao conceito das *drugstores* trazido pelas redes de drogarias de porte nacional, ampliando o *mix* de produtos disponíveis e inventando maneiras criativas de fidelizar o cliente à rede.

4.1 Framework com ações a serem usadas em outras cidades

A palavra *framework* significa uma sistematização de regras ou ideias usadas para planejar ou decidir alguma coisa. O *framework* do Quadro 1 é apresentado em divisões para que possa ser usado como uma espécie de *check-list*, composto de quatro colunas (Relacionamento com os Clientes, Gerenciamento, Fatores Externos e Serviços Diversificados) que contêm 21 reconhecidas boas práticas, que podem ser revertidas em ações. Essas informações são resultado da triangulação de dados das entrevistas semi-estruturadas, do levantamento documental e da observação participante, em que foram recolhidas para análise as sentenças-chaves que apareceram como atitudes que fazem a diferença na decisão do consumidor final ao escolher a drogaria que deve frequentar. O método de triangulação diminuiu os problemas e limitações que um método único apresentaria, tornando a triangulação um método mais confiável (ABDALLA *et al.*, 2018). Por meio da análise de conteúdo, foram destacadas, no total, 66 práticas indicadas como positivas e distribuídas em suas respectivas dimensões.

Na coluna “Relacionamento com Clientes”, obteve-se um total de 16 recomendações práticas para que uma drogaria local possa competir com a concorrência das grandes redes. Dos 16 itens, foi necessário condensá-los em seis boas práticas, porque alguns apareceram mais de uma vez e outros repetem-se nos sentidos que devem ser aplicados. Para a coluna “Gerenciamento”, houve o maior contingente de práticas destacadas, 29 no total, reforçando o quanto um bom controle administrativo faz diferença para que a drogaria atinja seu objetivo. Idem à coluna “Relacionamento com os Clientes”, onde as boas as práticas foram condensadas em seis itens, eliminando repetições e dando ênfase às sentenças que se repetiram com frequência na análise dos resultados.

A coluna “Fatores Externos” apresentou a menor quantidade de boas práticas, porém apresentou grande quantidade de ameaças e cuidados que uma drogaria menor precisa ter para não ser absorvida pela concorrência. Mesmo assim, os itens destacados como positivos foram oito, condensados em quatro boas práticas, visando um guia prático para o ataque externo da concorrência. E, por último, a coluna intitulada Serviços Diversificados contou com 13 ações que tornam uma drogaria capacitada a enfrentar a grande concorrência. Novamente, as ações foram condensadas em cinco boas práticas para esta coluna, finalizando os dados necessários para construção do *framework* abaixo.

Relacionamento com clientes

- O balconista deve oferecer um atendimento que transmita confiança e benefícios ao paciente;
- Manter um grupo de profissionais determinados e que agreguem valor à empresa;
- Demonstrar atenção e respeito ao cliente e seu receituário;
- Capacitar o conhecimento específico de sua mão-de-obra, prezando pela qualidade da informação;
- Adequar-se ao perfil do cliente para gerar confiança;
- Treinar os balconistas sobre negociações para garantir um preço satisfatório para ambas as partes.

Gerenciamento

- Conhecer a viabilidade do seu mercado, traçando projetos de investimentos rentáveis, evitando concentrar em um só resultado;
- Ter em seu time gestores bem informados e capacitados para repor mercadorias com boa condição comercial;
- Construir sua marca com visão e perfil de uma rede nacional;
- Disponibilizar em sua loja tecnologia integrada que atinja necessidades específicas de consumo;
- Aproximar-se de fornecedores, classe médica e comunidades;
- Adaptar-se ao mercado, com planos estratégicos estabelecidos que envolvam toda a corporação.

Fatores Externos

- Planos emergenciais pré-definidos para reagir à movimentação da concorrência;
- Preferencialmente localizar sua loja em um *brick* de maior valor agregado;
- Avaliar qual é o cenário comercial e a renda do público à sua volta;
- Realizar um levantamento do custo de transação para manter a loja no local escolhido.

Serviços Diferenciados

- Apresentar um *mix* variado de produtos;
- Uma loja com layout grande, agradável e confortável;
- Fácil acesso a programas de descontos competitivos;
- Suporte farmacêutico para doenças crônicas de tratamento contínuo;
- Realizar ações sociais em parceria com instituições comunitárias conhecidas no município.

Quadro 1: Framework estratégico para enfrentamento concorrencial das grandes redes de drogarias

Fonte: elaboração própria

A sistematização do *framework* apresentado no Quadro 1 visa contribuir com a originalidade, o avanço científico e a produção de conhecimento em Estratégia, entregando para a sociedade a realização de um produto tecnológico gerado por este estudo. Apresenta ainda uma perspectiva viável como guia de ações e boas práticas que uma drogaria pequena deve adotar para concorrer com uma drogaria de porte nacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de drogarias no Brasil movimenta R\$ 101,8 bilhões ao ano e continua em constante crescimento, com maior impulsão apresentada pelo varejo farmacêutico. A maior parte das drogarias nacionais é de proprietários que não pertencem à área de saúde, composta em sua maioria por drogarias independentes, porém o cenário vem sofrendo alteração pelo forte crescimento das redes de drogarias de porte nacional, ameaçando as fatias de mercado já conquistadas pela concorrência de menor capacidade econômica. Estas, que fazem parte do grupo das PMEs, necessitam atuar em mercados de rivalidade próxima e intensa, utilizando-se de recursos e capacidades desenvolvidas internamente.

Com a mudança de comportamento dos consumidores na busca por produtos diversificados em uma drogaria, ocasionados pela instalação das *drugstores* no país, eles passaram a dispor de um melhor bem-estar social, com capacidade de barganhar um melhor preço e serviços diversificados, como delivery, planos de fidelização e apoio ao tratamento de doenças crônicas. Tem-se como objetivo deste artigo a proposição de um *framework* para ser utilizado como guia para as redes de drogarias menores utilizarem como modelo de boas práticas e enfrentamento da concorrência exercida pelas grandes redes nacionais nos mercados de suas respectivas cidades.

Dentre os procedimentos empregados para atender ao objetivo, a análise dos dados investigou um caso específico, delimitado, contextualizado em tempo e lugar, buscando informações de forma sistematizada, seguindo um roteiro pré-estabelecido logo após a coleta de dados e simultaneamente durante o processo de coleta. Concebeu-se então este *framework* de ações e resultados, que poderá ser replicado como um todo nas drogarias de menor porte no país no enfrentamento da concorrência das grandes redes.

Os principais achados foram a diferença de visão de um profissional de uma drogaria independente para um que pertence a uma grande rede nacional, o entendimento das estratégias utilizadas para dominação territorial, as capacidades variadas de negociação com os fornecedores e o diferencial que a loja conquista ao se transformar em uma *drugstore*, variando seu *mix* de produtos. As contribuições trazem discussões sobre as mudanças produzidas de forma induzida pelas grandes redes de drogarias na questão de sobrevivência das redes de drogarias locais em seu setor de atuação, resgatando um paradigma na área de estratégias de posicionamento para desenvolvimento setorial.

Dentre outras contribuições, a prática que fará sentido se o *framework* for aplicado em outros mercados, inclusive por estar embasado em informações relevantes na fundamentação teórica. As contribuições sociais da pesquisa podem ser vistas na coluna “Serviços Diferenciados” apresentada no Quadro 1, que destaca os principais benefícios que os consumidores obtêm com a adoção destas ações por parte dos lojistas. Este trabalho se torna

relevante ao demonstrar quais são os passos para se obter uma concorrência igualitária entre drogarias de diferentes poderes econômicos, preenchendo esta lacuna de estudos neste tipo específico de mercado na área de administração do mercado farmacêutico de drogarias. Portanto, o *framework* entrega como resultado os passos para uma gestão eficiente associada à prática e aos desafios do mercado farmacêutico.

As limitações na pesquisa se deram pela impossibilidade de ter acesso aos proprietários das redes de drogarias para que também fossem entrevistados. A ausência de informações de *ticket médio* e *market share* em dólares também foram limitantes para a pesquisa, porque seriam boas informações para comparações de mercado, porém são dados fechados que são vendidos por altos valores às empresas especializadas. Como proposta a trabalhos futuros, mais pesquisas devem ser geradas na área de estratégia do mercado farmacêutico, com ênfase nas drogarias, que fazem parte de um mercado que movimentava bilhões de dólares por ano no Brasil. As drogarias nacionais têm capital aberto e muitas informações disponíveis para pesquisa, o que facilita o acesso público para que mais relações de concorrência possam ser estudadas, exploradas e aprofundadas em relação às dimensões dos benefícios que geram para a sociedade.

REFERÊNCIAS

AASTRUP, J.; KOTZAB, H. Forty years of out-of-stock research – and shelves are still empty. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 20, n. 1, p. 147-164, 2010.

ABDALLA, M. M.; OLIVEIRA, L. G. L.; AZEVEDO, C. E. F.; GONZALEZ, R. K. Qualidade em pesquisa qualitativa organizacional: tipos de triangulação como alternativa metodológica. **Administração, Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 66-98, 2018.

ANDRADE, C. H. M.; REZENDE, S. F. L.; SALVATO, M. A.; BERNARDES, P. A Relação entre Confiança e Custos de Transação em Relacionamentos Interorganizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 608-630, 2011.

APERTA, J.; BORGES, A.; CADILHA, D.; DIMAS, F.; DINIS, C.; FEIO, J.; FONSECA, O.; GARCIA, M.; MARQUES, F.; RIBEIRO, J.; RODRIGUES, C.; SANTOS, C.; TEIXEIRA, C.; DIMITROVOVÁ, K. Compras centralizadas na saúde. **Revista Portuguesa de Farmacoterapia**, v. 7, n. 4, p. 214-220, 2015.

BARBOSA, C. A. P. Economia da estratégia. In: *Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2019, 1ª ed., p. 199-220.

BARDIN, L. *L'Analyse de contenu (Quadrige Manuels)*, Paris: PUF, 2013. 302 p.

BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do corpus: Um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*. 10ª ed, Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SHAEFER, S. Entrada e saída. In: A economia da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2012. 5ª ed., p. 302-330.

BOND, C. A.; RAEHL, C. L. 2006 national clinical pharmacy services survey: clinical pharmacy services, collaborative drug management, medication errors, and pharmacy technology. **Pharmacotherapy**, v. 28, n. 1, p. 1-13, 2008.

CAPANEMA, L. X. L.; PALMEIRA FILHO, P. L. **Indústria farmacêutica brasileira: reflexões sobre sua estrutura e potencial de investimentos**. Rio de Janeiro: BNDES, 2007. 44 p.

CFF, Estabelecimentos farmacêuticos no Brasil, 2010. Disponível em <<http://www.cff.org.br/pagina.php?id=138&titulo=Estabelecimentos+farmac%C3%A0farmaceuticos+no+Brasil>>. Acesso em 01 maio de 2019.

CFF, Farmácias de elite. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.cff.org.br/noticia.php?id=3879>>. Acesso em: 05 abril 2019.

CHEN, J. The effects of competition on prescription payments in retail pharmacy markets. **Southern Economic Journal**, v. 85, n. 3, p. 865-898, 2019.

CLARK, C.; WHITE, L. Stakeholders' views of service quality in community pharmacy: A qualitative study. **Health Marketing Quarterly**, v. 27, n. 1, p. 48-65, 2010.

CLARK, S. Dinâmicas e perspectivas do mercado farmacêutico e consumer health. **QuintilesIMS World Review Conference**, 2017. Disponível em: <http://sindusfarma.org.br/arquivos/sydney-clark-quintilesims_ago2017.pdf>. Acesso em: 03 abril 2019.

DRUCKER, P. F. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Cengage, 2003. 487 p.

EADES, C. E.; FERGUSON, J. S.; O'CARROLL, R. E. Public health in community pharmacy: A systematic review of pharmacist and consumer views. **BioMed Central Public Health**, v. 11, n. 582, p. 1-13, 2011.

FEBRAFAR - Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias. Disponível em: <<https://www.febrafar.com.br/grandes-redes-versus-pequenas-farmacias/>> Acesso em 21 abr 2020.

FEBRAFARMA - Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica. Disponível em: <<http://www.febrafarma.org.br/wp-content/uploads/2012/03/Saude-e-a-industria-farmaceutica-em-debate.pdf>> Acesso em 01 maio 2020.

FONSECA, M. A.; NORMANN, H. Explicit vs. tacit collusion: the impact of communication in oligopoly experiments. **European Economic Review**, v. 56, n. 65, p. 1759-1772. 2012.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. 122 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012. 216 p.

GOMES, R.; PIMENTEL, V.; LOUSADA, M.; PIERONI, J. P. **O novo cenário de concorrência na indústria farmacêutica brasileira**. Rio de Janeiro: BNDES, 2014. 39 p.

GONZÁLEZ-BENITO, Ó.; GONZÁLEZ-BENITO, J.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A. On the consequences of market orientation across varied environmental dynamism and competitive intensity levels. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 1, p. 1-21, 2014.

GROLI, A.; DEZORDI, T.; ZAPAROLLI, M. A.; BRIGHENTI, J.; NIEDERLE, G. A.; KIM, H.; KIM H.; HOSKISSON, R. Does market-oriented institutional change in an emerging economy make business-group-affiliated multinationals perform better? An institution-based view. **Journal of International Business Studies**, v. 41, n. 7, p. 1141-1160, 2010.

LAUGESSEN, M. J.; FRANCE, G. Integration: the firm and the health care sector. **Health, Economics, Policy and Law**, vol. 9, p. 295-312, 2014.

LEVINE, R. Bank-based or market-based financial systems: which is better? **Journal of Financial Intermediation**, v. 11, n. 2, p. 3-44, 2002.

MARTINS, L.; QUEIRÓS, S. Competition among pharmacies and the typology of services delivered: the portuguese case. **Health Policy**, v. 119, n. 5, p. 640-647, 2015.

MEIRELLES, D. S. Estratégias competitivas e potencial de barreiras de entrada em serviços: uma proposta de abordagem teórica. **Administração, Ensino e Pesquisa**, v. 11, n. 1, p. 79-100, 2010.

MONTANA-VARGAS, D.; RANGEL, R. G. T. Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: A field study in Mexico. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 74, n. 1, p. 90-99, 2007.

MEIRELLES, D. S. Estratégias competitivas e potencial de barreiras de entrada em serviços: uma proposta de abordagem teórica. **Administração, Ensino e Pesquisa**, v. 11, n. 1, p. 79-100, 2010.

NOVARETTI, M. C. Z.; AQUINO, S.; PISCOPO, M. R. Controle de vendas de antibióticos no Brasil: análise do efeito dos atos regulatórios no uso abusivo pelos consumidores. **Revista Acadêmica São Marcos**, v. 4, n. 2, p. 25-39, 2014.

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

PAYNE, G. T.; KENNEDY, K. H.; DAVIS, J. L. Competitive dynamics among service SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 4, p. 421-442, 2009.

PORTER, M. E. How competitive forces shapes strategy. **Harvard Business Review**, v. 53, n. 2, p. 137-145, 1979.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980. 452 p.

POSTREL, S. Transaction surplus superiority in canonical market segments: Using the profit map to guide positioning and investment choices across price-rivalry regimes. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 1573-1602, 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276 p.

REYNOLDS, T.; OLSON, J. **Understanding consumer decision making. The means-end approach to marketing and advertising strategy**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2010, 472 p.

SILVA, N. C. S.; SAMPAIO, L. G. Planejamento estratégico e controle gerencial no varejo farmacêutico: o papel do farmacêutico diante de um mercado mais competitivo. **Única Cadernos Acadêmicos**, v. 3, n. 2, p. 1-35, 2016.

SOARES, W. B.; WERNER, D.; DOLCI, P. C. Merger as a growth strategy of business networks: a case study of a drugstore network. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 83-85, 2016.

SPENCER, J. W. The impact of multinational enterprise strategy on indigenous enterprises: Horizontal spillovers and crowding out in developing countries. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 341-361, 2008.

STEMER, G.; LEMMENS-GRUBER, R. Clinical pharmacy activities in chronic kidney disease and end-stage renal disease patients: a systematic literature review. **BMC Nephrology**, v. 12, n. 35, p. 1-12, 2011.

TELES, C.C.S.; BILENKY, J.; REIS, V.S. O varejo aplicado ao mercado farmacêutico. **Fórum de administração**, v. 2, n. 1, p. 159-165, 2010.

TOLEDO, A. G. L.; BANDEIRA-DE-MELO, R. Criação de valor: incorporando elementos da economia dos custos de transação na visão porteriana. **Revista de Administração**

VILPOUX, O. Desempenho dos Arranjos Institucionais e Minimização dos Custos de Transação: transações entre produtores e fecculárias de mandioca. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 49, n. 2, p. 271-294, 2011.

VIRI, N.; SAMOR, G. Raia Drogasil diz não temer 'uma farmácia a cada esquina. Disponível em <<https://braziljournal.com/raia-drogasil-diz-que-nao-teme-uma-farmacia-a-cada-esquina>>. Acesso em 18 jun 2019.

YUGUE, R. T.; MORILHAS, L. J.; FISCHMANN, A. A.; CALVOSA, M. V. D. Uma análise das aquisições de laboratórios no mercado farmacêutico brasileiro. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 5, n. Especial, p. 101-117, 2010.

ⁱ Informação disponível em <<https://guiadafarmacia.com.br/materia/brasil-e-o-sexto-maior-mercado-farmaceutico-do-mundo/>>, publicado em 2018.

ⁱⁱ Informação disponível em <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/08/drogaria-sao-paulo-e-drogarias-pacheco-anunciam-fusao.html>>, publicado em 2011.

ⁱⁱⁱ é o que acontece nas disputas entre pequenas redes de drogarias.