

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO SETOR VAREJISTA DE  
MEDICAMENTOS: O caso da Unifar**

Eduardo Madeira Marques  
Matrícula 2002222031

Belo Horizonte  
Agosto de 2004

EDUARDO MADEIRA MARQUES

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO SETOR VAREJISTA DE  
MEDICAMENTOS: O caso da Unifar**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos.

Linha de Pesquisa: Estratégia em organizações

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz  
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG  
2004

*Aos meus pais, Dircinha e Antônio de Pádua, pelo apoio e exemplo de vida; e à minha esposa, Alessandra, pelo amor e incentivo incondicionais.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Dr. Reynaldo Maia Muniz, meu orientador, pela paciência, atenção meticulosa e respeito por meu trabalho;

Aos professores do Curso de Mestrado em Administração da UFMG, pelos valorosos ensinamentos;

À CAPES, pelo financiamento parcial de meus estudos;

Aos entrevistados, pelas preciosas informações prestadas;

Aos Professores Ricardo Teixeira Veiga e José Edson Lara, pelas orientações dadas na avaliação do meu Projeto de Pesquisa;

Ao Professor Ivan Beck, pelas orientações de Metodologia de Pesquisa;

Ao amigo Alexandre Inácio Moura, pela colaboração durante o Curso de Mestrado; e

Aos Professores Carlos Alberto Gonçalves e Sérgio de Oliveira Birchall, pela participação na Banca de Avaliação de minha dissertação.

*A abstração ou a teoria, enquanto atividades cognitivas, têm uma origem eminentemente prática, e isto por dois motivos. Primeiro, devido ao papel das tecnologias intelectuais no processo de redução de devires inalcançáveis ao estado de pequenos signos permanentes e manipuláveis, que poderão, portanto, ser objeto de operações inéditas. Segundo, graças à infinidade de modelos concretos inspirados na técnica que povoam nossas narrativas, nossas teorias e que mal ou bem nos permitem apreender ou interpretar um mundo demasiadamente vasto.*

*Pierre Levy*

## RESUMO

O varejo, um dos setores mais significativos da economia mundial, está atravessando um período de mudanças dramáticas, em que o varejista tradicional ou se adapta à nova realidade ou abandona seu negócio. Os consumidores estão mais informados, exigindo mais direitos e melhores serviços de atendimento aos clientes, e os varejistas estão atendendo a essas necessidades. No grande setor varejista brasileiro, encontra-se o mercado de venda de medicamentos, que é caracterizado pela fragmentação, com um grande número de organizações envolvidas na comercialização destes produtos. A disputa pelo consumidor no setor varejista de medicamentos tem levado a remodelações de estratégia, mudanças de perfil e surgimento de negócios com novas estruturas. Dois traços relevantes são observados no setor varejista de medicamentos no Brasil: primeiro, a formação de grandes cadeias de varejo, com redes de lojas que vendem não apenas remédios, mas também uma ampla linha de produtos de perfumaria, saúde bucal e dermatológica, produtos para animais de estimação, de conveniência e correlatos; segundo, o surgimento de empresas calcadas em *telemarketing*, realizando *delivery* e fazendo grande concorrência às grandes redes na comercialização de medicamentos. Este último é que constitui o foco de pesquisa do presente trabalho, cujo objetivo consiste em analisar a estratégia competitiva utilizada pela Unifar no setor varejista de medicamentos, procurando explicitar sua fundamentação, em termos de percepção das condições de competitividade de sua indústria, e o processo de formação de competências internas mobilizadoras de recursos, que podem gerar vantagem competitiva. Esta empresa possui suas atividades de venda de medicamentos calcadas principalmente em *telemarketing*, demonstrando rápida consolidação e bom desempenho no mercado varejista de medicamentos, fazendo frente às grandes redes de drogarias existentes, no que diz respeito à venda de remédios. Foi realizada uma análise da estrutura da indústria de medicamentos e da cadeia de valor dos tipos de empresas encontrados neste setor para identificar as fontes de vantagem competitiva da Drogaria Unifar e o seu posicionamento estratégico perante o mercado, analisando assim a sua estratégia.

Palavras-chave: estratégia competitiva; varejo de medicamentos; *delivery*; cadeia de valor.

## **ABSTRACT**

The retail, one of the most significant sectors in the world economy, is going through a period of drastic changes, where the traditional retailer either adapts to the new reality or abandons his business. The consumers are more informed, demanding more rights and best services. In the big Brazilian retail sector is the market of medicine sale, characterized by a fragmentation, with a big number of organizations involved in the commerce of these products. The competition for the consumer in the retail sector of medicine has led to new strategy designs, profile changes and new business with new structures. Two relevant features can be observed in the retail sector of medicine in Brazil: first, the formation of big retail chains, with stores that sell not only medicines, but also a large number of perfumery products, hygienic and dermatologic products, pet products, convenience products and correlated; second, the appearance of telemarketing firms, carrying out delivery and greatly competing with big store nets in the commercialization of medicine. The latter constitutes the focus of this research, and the objective consists of analyzing the competitive strategy used by the Unifar in the retail sector of medicine, trying to explicit its foundations in terms of perception of the competitive conditions of industry, and the formation process of internal competences that mobilize resources that can create a competitive advantage. This firm has the activities of medicine sale based principally in telemarketing, demonstrating a fast consolidation and good performance in the retail sector of medicines, greatly competing with the big net stores in terms of medicine sales. A structural analysis of the medicine industry and the valor chain of the firm types found in this sector has been carried out, aiming at identifying the sources of competitive advantage of Drogaria Unifar and its strategic positioning in the market, thus analyzing its strategy.

Key words: competitive strategy; retail sector of medicine; delivery; valor chain.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Forças que determinam a concorrência em uma indústria.....	19
Figura 2. Estratégias genéricas.....	32
Figura 3. A Competência Essencial como Capacidade Estratégica.....	39
Figura 4. Cadeia de Valores Genérica.....	41
Figura 5. Cadeias de venda de medicamentos.....	57

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>1.1 O varejo de medicamentos</b> .....	6
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	10
<b>2.1 O Planejamento Estratégico</b> .....	11
<b>2.2 Os 5 P's da estratégia</b> .....	15
<b>2.3 A Escola do <i>Design</i></b> .....	16
<b>2.4 A Escola de Posicionamento</b> .....	17
<b>2.4.1 A análise estrutural de indústrias</b> .....	18
<b>2.4.1.1 Ameaça de entrada</b> .....	20
<b>2.4.1.2 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes</b> .....	22
<b>2.4.1.3 Pressão dos produtos substitutos</b> .....	25
<b>2.4.1.4 Poder de negociação dos compradores</b> .....	25
<b>2.4.1.5 Poder de negociação dos fornecedores</b> .....	26
<b>2.4.2 Os complementadores</b> .....	28
<b>2.4.3 Economias de escala, escopo e diferenciação</b> .....	29
<b>2.4.4 Estratégias Genéricas</b> .....	31
<b>2.5 Análise Interna</b> .....	35
<b>2.5.1 Cadeia de valor</b> .....	40
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	43
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS</b> .....	46
<b>4.1 Histórico do setor</b> .....	46
<b>4.2 Análise da indústria</b> .....	49
<b>4.2.1 Ameaça de entrada</b> .....	51
<b>4.2.2 A rivalidade entre os concorrentes</b> .....	54
<b>4.2.3 Os produtos substitutos</b> .....	55
<b>4.2.4 Poder de negociação dos compradores</b> .....	57
<b>4.2.5 Poder de negociação dos fornecedores</b> .....	59
<b>4.3 Posicionamento da Unifar</b> .....	60
<b>4.4 Os complementadores</b> .....	66

<b>4.5 A atuação governamental.....</b>	<b>68</b>
<b>4.6 Análise interna .....</b>	<b>70</b>
<b>4.6.1 Cadeia de Valor.....</b>	<b>70</b>
a) Logística.....	72
b) Marketing e vendas.....	74
c) Serviços.....	76
d) Infra-estrutura.....	80
e) Recursos humanos.....	81
f) Compras.....	82
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>84</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>86</b>
<b>7. ANEXO.....</b>	<b>90</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A realidade mundial contemporânea imprime a todos os setores da sociedade humana transformações em escalas. Ao final do século XX, um novo quadro emergiu, marcado por profundas mudanças no comportamento do consumidor global, criando novas relações de poder entre produção e distribuição, assim como entre concentração de negócios e velocidade na mudança de cenários, sendo que muitas dessas mudanças foram direta ou indiretamente proporcionadas pelo avanço da tecnologia. E talvez seja na economia que tais mudanças apresentam-se de forma ainda mais incisiva, fazendo-se necessário que, nesse panorama, as organizações desenvolvam uma forte capacidade de adaptação, formulando sempre estratégias para continuar adiante.

De acordo com Levy e Weitz (2000), o varejo, um dos expressivos setores da economia mundial, sente os reflexos desse novo quadro e está atravessando um período de mudanças dramáticas e excitantes, em que o varejista tradicional ou adapta-se à nova realidade ou abandona seu negócio. Os consumidores estão mais informados, exigindo mais direitos e melhores serviços de atendimento aos clientes, e os varejistas têm de atender a essas necessidades. Normalmente, os clientes desconhecem as elaboradas decisões de negócios e as tecnologias usadas pelos gerentes, que, para oferecerem bens e serviços, precisam tomar decisões complexas envolvendo a seleção dos mercados-alvo, a localização de lojas, a escolha das mercadorias e dos serviços a oferecer, a negociação com fornecedores, bem como a decisão sobre preço, estratégia de promoção e exibição da mercadoria.

Eles precisam tomar decisões em um ambiente de alta competitividade e rápidas mudanças, o que torna a tarefa desafiadora, mas com grandes oportunidades de recompensas financeiras.

Esses autores definem varejo como um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar. O varejo não pode ser considerado apenas como a venda de produtos em lojas; incorpora também a venda de serviços, como o pernoite em um hotel, um exame oftalmológico ou a entrega de uma pizza em casa. Com isso, o varejista aumenta o valor dos produtos ou serviços para os consumidores. Sua função consiste, então, em fornecer maior variedade; dividir lotes grandes em pequenas quantidades; manter estoque; e fornecer serviços de qualidade. Para poderem atuar em um ambiente altamente competitivo e desafiador, os varejistas estão contratando e promovendo pessoas com amplas gamas de habilidades e interesses e que sejam responsáveis pela maioria das atividades dos negócios tradicionais. Os varejistas obtêm o capital de instituições financeiras; compram mercadorias e serviços; desenvolvem sistemas de informações de contabilidade e gerenciamento para controlar operações; gerenciam depósitos e sistemas de distribuição; e criam e desenvolvem produtos. Também são responsáveis pelas atividades de marketing, como publicidade, promoções, gerenciamento da equipe de vendas e pesquisa de mercado. Empregam pessoas com perícia e interesse em finanças, contabilidade, gerenciamento de recursos humanos, logística e sistemas de computadores.

As informações de varejo e de sistemas de controle constituem oportunidades significantes para que os varejistas obtenham vantagens estratégicas. Mudanças, freqüentemente, resultam em novas direções estratégicas, que precisam ser apoiadas por novas localizações, novos *designs* organizacionais e novos sistemas de comunicação e informações. Para implementar uma estratégia de varejo, é necessário desenvolver um composto de varejo que satisfaça as necessidades de seu mercado-alvo melhor do que seus concorrentes. O composto de varejo é a combinação de fatores que os varejistas usam para satisfazer as necessidades dos clientes e influenciar suas decisões de compra, incluindo elementos chave, como: tipo de mercadorias e serviços oferecidos, preços de mercadorias, publicidade e programas promocionais, *design* de lojas, exposição de mercadorias, assistência aos consumidores fornecida pelos vendedores, conveniência de localização das lojas, recrutamento e montagem de equipes de venda, treinamento e motivação dos vendedores e características de estoque.

Segundo Juracy Parente (2000), o varejo é, certamente, uma das atividades empresariais que vem experimentando um maior ritmo de transformação, respondendo às modificações do ambiente tecnológico, econômico e social em que está inserido. Algumas das principais tendências que vêm impulsionando as mudanças no varejo são: ritmo intenso de globalização durante os últimos anos; consolidação de grupos varejistas, em que um número pequeno de empresas está cada vez mais assumindo uma crescente participação no volume dos negócios varejistas; alteração na relação de poder entre os fornecedores e varejistas, em que o poder de barganha dos grandes varejistas vem se acentuando; fortalecimento de

parcerias e cooperação entre fornecedores e varejistas para a aquisição de vantagem competitiva por meio de alianças; polarização entre varejistas pequenos e grandes, na qual os grandes assumem um posicionamento de varejo de massa, com grandes volumes de vendas e preços extremamente competitivos, enquanto que os pequenos não conseguem realizar a economia de escala nem exercer o poder de negociação dos maiores, optando pela especialização no atendimento das necessidades de certos segmentos; aumento da concorrência em formatos substitutos, com lojas vendendo mais de uma categoria de produtos; aumento do uso de tecnologias que proporcionam melhores métodos de gestão; aumento do reconhecimento da importância das pessoas para o crescimento da organização, com investimentos crescentes em treinamento e capacitação profissional; surgimento de novos modelos e inovações varejistas, como hipermercados, lojas de conveniência e supermercados 24 horas; expansão do varejo virtual, com aumento das empresas sem lojas e vendas pela internet; aumento do varejo de serviços; dedicação maior em satisfazer os clientes, aumentando o foco no cliente e no marketing de relacionamento; aumento dos sistemas de auto-serviços e conveniência, em virtude da “falta de tempo” e da mudança nos hábitos dos clientes; mudança nas características do mercado brasileiro, em que se verifica aumento do poder de consumo nas cidades do interior, aumento da participação do segmento da terceira idade, aumento do número de mulheres no mercado de trabalho e maior atenção à saúde, alimentação e condicionamento físico; e aumento das compras do consumidor brasileiro em centros de compras planejados como *shopping centers*.

Para Souza e Serrentino (2002), a percepção da importância do valor para o cliente, apurada continuamente nas mudanças do seu comportamento, está e seguramente estará presente em todo o raciocínio do varejo. Segundo esses autores, têm surgido formatos varejistas com forte apelo em valor aliado a diferenciação. Tal movimento, devido à manutenção de uma política de preços altamente competitivos, faz crescer a importância de outros elementos associados ao produto. Além disso, a consolidação do setor varejista tem sido expressiva em todo o mundo, fenômeno que, associado a uma extrema competitividade, resulta em reduções graduais de rentabilidade e contribui para uma maior concentração da indústria fornecedora. Esse cenário leva os conglomerados varejistas a expandirem-se, até mesmo internacionalmente, diluindo dificuldades e riscos, e gerando um inevitável processo de concentração. Entretanto, surgem alternativas ao processo de concentração no varejo, incluindo todas as maneiras possíveis de associação, como *franchising*, grupos voluntários, redes associadas e cooperativas, de que pequenas ou médias empresas lançam mão para criar capacidade competitiva, ante o crescimento da participação dos conglomerados globais. Outra alternativa usada pelas empresas que percebem e valorizam a questão do valor é a incorporação de elementos de diferenciação nos produtos e serviços, criando alternativas de sucesso.

## 1.1 O varejo de medicamentos

No grande setor varejista brasileiro, encontra-se o mercado de venda de medicamentos, que é caracterizado pela fragmentação, com um grande número de organizações envolvidas na comercialização desses produtos. Existe um desconhecimento de informações, pois, geralmente, o consumidor desconhece a possibilidade de adquirir medicamento substituto ao prescrito pelo médico, particularmente em razão da referência, nas receitas, à marca dos medicamentos, e não à denominação genérica do princípio ativo. Dessa forma, acaba ocorrendo a interveniência do profissional de medicina na decisão de consumo do seu paciente.

A disputa pelo consumidor no setor varejista de medicamentos tem levado a remodelações de estratégia, mudanças de perfil e surgimento de negócios com novas estruturas. Dois traços relevantes são observados no setor varejista de medicamentos no Brasil: primeiro, a formação de grandes cadeias de varejo, com redes de lojas que vendem não apenas remédios, mas também uma ampla linha de produtos de perfumaria, saúde bucal e dermatológica, produtos para animais de estimação, de conveniência e correlatos; segundo, o surgimento de empresas calcadas em *telemarketing*, fazendo grande concorrência às grandes redes citadas anteriormente na comercialização de medicamentos. Este é que constitui o foco de pesquisa do presente trabalho.

Em Belo Horizonte, é visível a formação de redes de drogarias, como Drogeria Araújo, Drogeria Santa Marta, Drogeria Trade, Onco Lens e Droga Raia. A de maior

destaque é a Drogaria Araújo, fundada em 1906, atualmente constituída de uma rede de drogarias com mais de 60 estabelecimentos situados na Grande BH, sendo uma das redes mais tradicionais de Minas Gerais.

Também é possível constatar na capital mineira o aparecimento e consolidação da empresa Unifar, que estrutura seu funcionamento na venda de medicamentos no varejo por *telemarketing*, demonstrando rápida consolidação e bom desempenho no mercado varejista de medicamentos, fazendo frente às grandes redes de drogarias existentes, no que diz respeito à venda de remédios. Propõe-se a seguinte questão:

**Qual é a estratégia da Unifar e em que ela se fundamenta em termos de percepção das condições de competitividade de sua indústria e de competências internas mobilizadoras de seus recursos que podem gerar vantagem competitiva?**

A empresa Onco Lens surgiu em Belo Horizonte com uma proposta de ser uma empresa virtual, tendo essa característica associada ao seu nome. No entanto, pode-se notar a abertura de filiais em vários pontos estratégicos da cidade, formando uma pequena rede de lojas. Já a Unifar, após a mudança de suas atividades do atacado para o varejo, montou sua estrutura centrada em um único local, sem filiais e com destaque de suas atividades calcadas em *telemarketing*. Essa adaptação da empresa Unifar às mudanças do setor, aliada a uma nova estrutura e nova estratégia, seguidas de uma rápida consolidação no mercado, mostra-se como um fato relevante e de interesse para todos aqueles que se

dedicam ao estudo e intervenção no campo da estratégia. Resultou daí o foco deste trabalho.

O objetivo geral do presente trabalho é analisar a estratégia competitiva utilizada pela Unifar no setor varejista de medicamentos, procurando explicitar sua fundamentação em termos de percepção das condições de competitividade de sua indústria e o processo de formação de competências internas mobilizadoras de recursos que podem gerar vantagem competitiva.

Como metas para se alcançar o objetivo geral deste trabalho, torna-se relevante a consecução dos seguintes objetivos específicos: a) relatar a atual estrutura de competição e lucratividade do setor varejista de medicamentos no Brasil, mais especificamente em Belo Horizonte; b) mostrar o posicionamento estratégico da Unifar no setor em que atua; c) Identificar os recursos, capacidades e competências essenciais da Unifar que podem gerar vantagem competitiva; d) descrever a configuração da Cadeia de Valores da Unifar, de uma rede de drogarias e de uma farmácia ou drogaria que não participa de uma rede, com as características de uma farmácia de bairro; e) comparar as Cadeias de Valores citadas anteriormente e apontar os pontos que podem agregar valor e alcançar vantagem competitiva.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: na Introdução, apresenta-se o tema da pesquisa; faz-se uma exposição sobre varejo, sua importância, transformações e tendências atuais, observando-se, particularmente, o mercado de

medicamentos de Belo Horizonte; e apontam-se o objetivo do trabalho e sua justificativa.

No Capítulo 2, define-se o marco teórico sobre estratégia, em que se podem encontrar conceitos sobre Escola de Planejamento, Escola do *Design*, Escola de Posicionamento, análise estrutural de indústrias, estratégias genéricas de posicionamento, análise interna, cadeia de valor e competências essenciais.

No Capítulo 3, apresenta-se a metodologia utilizada.

No Capítulo 4, desenvolvem-se a análise dos dados obtidos, compreendendo o histórico do setor varejista de medicamentos no Brasil, em específico o de Belo Horizonte; a análise da indústria de medicamentos; a história da empresa em estudo; a análise interna da empresa; e a avaliação e confrontamento das cadeias de valor dos tipos de empresas participantes no mercado de medicamentos brasileiro.

Por fim, no Capítulo 5, coloca-se a conclusão sobre o resultado obtido.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O termo estratégia remonta à Antiguidade. Os gregos já se valiam desta palavra para designar magistrados ou comandantes militares. Ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar interpretações militares. No final do século XIX, com o surgimento das grandes empresas integradas verticalmente e que investiam pesadamente em manufatura, marketing e hierarquias gerenciais, o pensamento estratégico foi articulado pela primeira vez por seus gerentes, assumindo um de seus traços mais marcantes que ainda é perceptível em nossos dias.

Observar aspectos que se encontram relacionados diretamente às estratégias de que se valem algumas empresas para a consecução de seus objetivos, o crescimento destacado em suas atividades e o conseqüente aumento da participação e representatividade no mercado em que atuam torna-se um exercício de grande importância e cada vez mais freqüente entre os gestores e estudiosos da área de negócios. “Se havemos de assegurar sucesso duradouro, é necessário que se estabeleça uma estratégia competitiva eficaz que seja entendida e aceita pela empresa” (PORTER, 1989: 43). O ambiente organizacional contemporâneo caracteriza-se pela forte instabilidade dos mercados. Isso se processa particularmente em virtude das constantes mutações verificadas no sistema econômico mundial. A gênese desse cenário é percebida na segunda metade dos anos 60, quando o modelo fordista de produção começou a apresentar sinais de declínio na maioria dos setores industriais de países desenvolvidos pertencentes ao

bloco econômico capitalista. A busca por novas estratégias mostrou-se de fundamental importância para que as empresas pudessem não só enfrentar as dificuldades impostas por realidades adversas, como também expandir os seus ganhos, de modo a almejar uma participação mais efetiva no ramo de mercado em que se encontrassem inseridas.

De acordo com Montgomery e Porter (1998), muitas ferramentas e técnicas primitivas de planejamento estratégico foram sendo substituídas por abordagens mais fáceis e adequadas. Tais avanços surgiram num momento em que o mundo se confrontava com uma competição crescente, com o rompimento das barreiras do comércio internacional e a retração da interferência dos governos. A definição de uma estratégia bem fundamentada deixou de ser um luxo para se tornar uma necessidade. De fato, o enfrentamento de um ambiente mais competitivo requer uma análise mais sofisticada e de uma maior rapidez na transformação do planejamento em ação. Os conceitos e definições de estratégia estão elaborados por estudiosos sob várias perspectivas.

## **2.1 O Planejamento Estratégico**

De acordo com Micklethwait e Wooldridge (1998), a estratégia tem se tornado uma arte cada vez mais obtusa. Durante a maior parte do século XX, o “planejamento estratégico” era considerado o núcleo do pensamento gerencial. Muitas vezes, havia um departamento inteiro dedicado a ele. O planejamento, um conceito militar claro e definido, foi adaptado e aperfeiçoado, transformando-se no que parecia uma ciência

precisa. Desde a década de 1980, entretanto, o planejamento estratégico perdeu seu prestígio, e a estratégia vestiu-se de novas roupagens.

Sob o ponto de vista da administração estratégica, Ansoff (1993) define estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Segundo ele, as mudanças no ambiente durante o século XX tornaram-se mais variadas, complexas e freqüentes. A partir da década de 60, houve um crescimento exponencial de novos produtos, serviços e novas tecnologias no mercado. Conseqüentemente, começa a acontecer uma aceleração do processo de difusão de mudanças, levando a conseqüências de três ordens: a) dificuldade crescente de antecipação suficiente da mudança para planejar com antecedência uma resposta oportuna; b) necessidade de velocidade maior na implantação da resposta e; c) necessidade de flexibilidade e resposta oportuna a surpresas que não podiam ser antecipadas.

Desde a década de 1950, os desafios surgidos começaram a reativar um espírito empreendedor e a gerar resposta à intensidade crescente da competição em nível mundial, criando um envolvimento em nível social quanto à determinação de como a empresa deve ser dirigida e de qual deve ser o seu papel na sociedade pós-industrial. Essa situação começa a exigir novos arranjos organizacionais e novos tipos de liderança, fazendo surgir novos sistemas internos e novos métodos de planejamento. Abriu-se espaço para novas abordagens e estudos, que ocorreram gradualmente, até se chegar ao que hoje chamamos de “planejamento estratégico” e, mais recentemente, “administração (ou gestão) estratégica”, que surgiu para

superar um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação. De acordo com Tavares (2000), alguns estudiosos estabelecem a evolução da administração estratégica em quatro fases: planejamento financeiro; planejamento a longo prazo; planejamento estratégico; e administração ou gestão estratégica.

Para Ansoff (1993), a administração estratégica envolve um enfoque sistemático sobre uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente, de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas. Esse enfoque é dividido em duas partes: análise de competitividade, em que é realizado um diagnóstico estratégico pelo qual a empresa conseguirá êxito em cada área estratégica de negócio em que pretende operar; e a integração da intenção estratégica da empresa nas várias áreas estratégicas de negócio numa estratégia global.

Devido aos novos, numerosos e complexos desafios que têm de enfrentar, as empresas devem:

- monitorar continuamente os sinais de descontinuidade futura e possíveis surpresas;
- enfrentar a rápida saturação dos mercados;
- responder a mudanças freqüentes da estrutura e da dinâmica da concorrência;

- tirar proveito de oportunidades em novos setores de crescimento;
- antecipar-se a ameaças de invasão de sua indústria por tecnologias exógenas;
- reagir à concorrência global;
- adaptar-se a mudanças políticas;
- responder a pressões sociais sobre a empresa; e
- lidar com a regulamentação governamental do comportamento da empresa.

Para tanto, deve ser realizado um diagnóstico estratégico, que é um enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa para garantir seu êxito no futuro. O procedimento de diagnóstico decorre da hipótese de sucesso estratégico, afirmando o potencial de desempenho de uma empresa quando as seguintes condições são satisfeitas:

- a) a agressividade do comportamento estratégico da empresa equipara-se à turbulência do ambiente;
- b) a capacidade de reação de potencialidade da empresa equipara-se à agressividade de sua estratégia; e
- c) os componentes da potencialidade da empresa apóiam-se mutuamente.

## 2.2 Os 5 P's da estratégia

Mintzberg (2001) define os 5 Ps da estratégia como:

- a) plano – algum tipo de ação consciente tomada para lidar com uma determinada situação;
- b) pretexto –ação realizada como uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor;
- c) padrão – fluxo de ações, uma consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não aos poucos, abordagens bem-sucedidas podem se fundir em um padrão de ação que se torna uma estratégia;
- d) posição – maneira de colocar a organização no ambiente (a estratégia se torna a força de medição ou harmonização entre a organização e o ambiente, abrangendo os contextos interno e externo); e
- e) perspectiva – olha-se para dentro das cabeças dos estrategistas, coletivamente, mas com uma visão mais ampla, cujo conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo (esta definição é uma perspectiva compartilhada de ver o mundo, podendo a organização priorizar certas áreas, como marketing, engenharia ou qualidade de serviços).

### 2.3 A Escola do *Design*

De acordo com os conceitos colocados anteriormente, pode-se perceber que a estratégia refere-se à avaliação dos ambientes externo e interno de uma organização e das conseqüentes ações que visem facilitar o alcance dos seus objetivos. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a Escola do *Design* representa, sem dúvida, a visão mais influente do processo de formação da estratégia. Seus conceitos-chave continuam a formar as bases dos cursos de graduação e mestrado em estratégia, bem como grande parte da prática da administração estratégica. Em sua versão mais simples, a Escola do *Design* propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Baseia-se na famosa noção de SWOT – *Strenghts*, pontos fortes; *Weakenesses*, pontos fracos (em relação a seus concorrentes); *Opportunities*, oportunidades; e *Threats*, ameaças (do ambiente externo).

Segundo Wright (2000), a estratégia envolve três níveis de análise: o macroambiente da empresa; o setor em que ela opera; e a empresa em si. Toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais e é afetada por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Juntos, esses elementos formam o macroambiente das empresas. Como essas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os administradores estratégicos. Cada empresa também opera dentro de um ambiente mais específico, denominado *setor industrial*: um grupo de

empresas que produzem mercadorias ou oferecem serviços concorrentes. A estrutura de um setor influencia a intensidade da competição entre as empresas que dele fazem parte, impondo algumas restrições em suas operações e oferecendo várias oportunidades para que aquelas bem administradas obtenham vantagens sobre suas concorrentes. Por fim, deve-se deixar o ambiente externo para analisar a empresa internamente. Esse passo exige que a administração determine a orientação que a empresa deve tomar dentro do seu ambiente externo.

## **2.4 A Escola de Posicionamento**

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o ano de 1980 foi um divisor de águas, quando Michael Porter publicou seu livro *Estratégia competitiva*, que não foi o criador de uma escola, mas agiu como um estimulante para aglutinar os interesses de uma geração de acadêmicos e consultores. Seguiu-se uma enorme onda de atividade, que tornou a Escola de Posicionamento, em pouco tempo, a escola dominante na área de estratégia. Na verdade, ela não se afastou radicalmente das premissas da Escola de Planejamento ou, mesmo, daquelas da Escola do *Design*.

A Escola de Posicionamento afirmou que poucas estratégias-chave – como posições no mercado – são desejáveis em uma determinada indústria, dispensando assim uma premissa básica da Escola do *Design* de que as estratégias devem ser únicas e sob medida para cada organização. A Escola de Posicionamento foi capaz de criar e

aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes na indústria.

*A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. (PORTER, 1989, p. 1)*

A noção de que a estratégia precede a estrutura foi mantida, mas outra forma de estrutura foi acrescida: a da indústria. A forma da estrutura da indústria dirige a posição estratégica, que, por sua vez, dirige a estrutura organizacional.

#### **2.4.1 A análise estrutural de indústrias**

De acordo com Michael E. Porter (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva está em relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo forças tanto sociais como econômicas, seu aspecto principal é o seguimento da indústria em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. A concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos concorrentes.

O grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, que determinam a natureza da competição: a ameaça de novos entrantes; o poder de barganha dos compradores; o poder de barganha dos fornecedores; a

ameaça de produtos ou serviços substitutos; e a rivalidade entre os competidores existentes na indústria. O conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças. A Figura 1 mostra as cinco forças que determinam a concorrência em uma indústria:

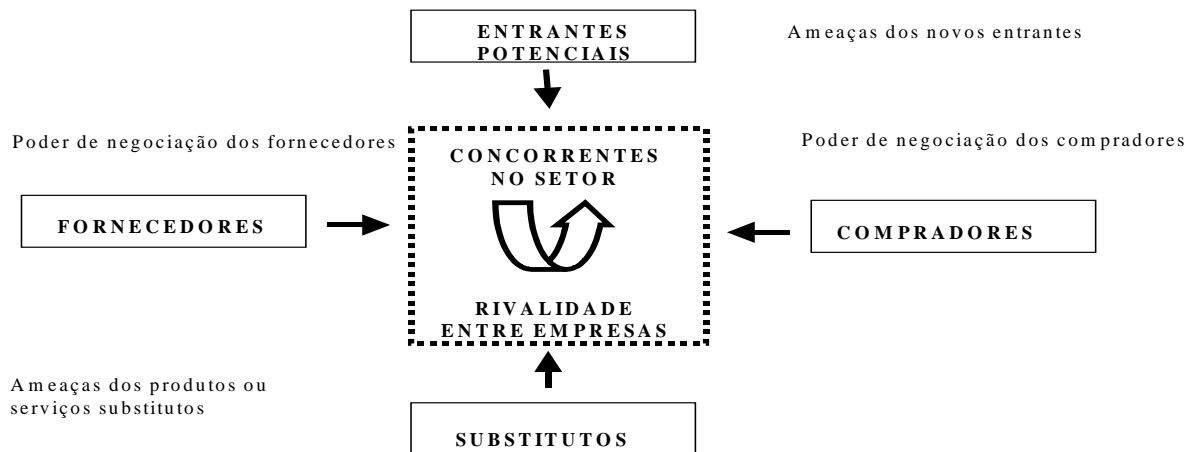


Figura 1: Forças que determinam a concorrência em uma indústria

Fonte: PORTER (1986)

Todas as cinco forças competitivas determinam, em conjunto, a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força, ou as forças, mais acentuada predomina, e torna-se crucial do ponto de vista da formulação de estratégia. Várias características técnicas e econômicas importantes de uma indústria são críticas para a intensidade de cada força competitiva.

De acordo com Porter (1986), as cinco forças são:

#### 2.4.1.1 Ameaça de entrada

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva. A ameaça de entrada é pequena.

Existem algumas fontes principais de barreira de entrada. *Economias de escala* detêm a entrada, forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo. Ou seja, duas opções indesejáveis.

- *Diferenciação do produto* – significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes originado dos esforços de publicidade, serviços ao consumidor, diferenças dos produtos ou, simplesmente, do fato de terem entrado na indústria. A diferenciação cria uma barreira de entrada, forçando os entrantes em efetuarem despesas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes.

- *Necessidade de capital* para investimentos – cria uma barreira de entrada, principalmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis, como a publicidade inicial, ou para pesquisa e desenvolvimento.
- *Custos de mudança* – ou custo com que se defronta um comprador quando muda de fornecedor de produto. Podem significar uma barreira de entrada. Podem-se incluir custos de um novo treinamento de empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para tentar ou qualificar uma nova fonte, dentre outros.
- *Acesso aos canais de distribuição* – pode ser outra barreira de entrada, pela necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição para seu produto e de persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos, verbas para campanhas de publicidade em cooperação e fatores semelhantes o que reduz os lucros.
- *Desvantagens de custo independentes de escala* – as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho ou as economias de escala obtidas. As vantagens mais críticas são: tecnologia patenteada de produto das empresas estabelecidas, acesso favorável das mesmas às matérias-primas, localizações favoráveis e subsídios oficiais já existentes.

- *Política governamental* – pode limitar ou, mesmo, impedir a entrada em indústrias com controles, como licenças de funcionamento e limites ao acesso de matérias-primas.

As expectativas do entrante em potencial quanto à reação dos concorrentes existentes também influenciarão a ameaça de entrada. Se for esperada uma resposta rigorosa dos concorrentes já estabelecidos para tornar difícil a permanência do recém-chegado na indústria, a entrada pode ser dissuadida.

#### **2.4.1.2** Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

A rivalidade entre os concorrentes assume a forma corriqueira de disputa por posição, com uso de táticas, como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores:

a) Quando as empresas são *concorrentes numerosos ou bem equilibrados*, a probabilidade de divergências de opiniões é grande. Algumas organizações podem chegar à crença de que conseguem funcionar sem serem notadas. Mesmo em número pequeno, se estiverem relativamente equilibradas em termos de tamanho e recurso aparentes, elas podem estar inclinadas a lutar entre si, desde que tenham os recursos para retaliações vigorosas. De outro lado, quando a indústria é altamente

concentrada ou dominada por uma ou poucas empresas, são poucos os enganos quanto à força, e o líder (ou os líderes) pode impor disciplina, assim como desempenhar o papel coordenador na indústria.

b) O *crescimento lento da indústria* transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão. A concorrência é muito mais instável do que a situação em que o crescimento rápido da indústria assegura às empresas que elas podem melhorar seus resultados com seus recursos financeiros e administrativos, sendo aproveitados em expansão conjunta com a indústria.

c) *Custos fixos ou de armazenamento altos* criam fortes pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam sua capacidade, o que, muitas vezes, conduz rapidamente a uma escalada das reduções de preço quando existe excesso de capacidade. Quando o estoque dos produtos é muito dispendioso, a tentação em baixar os preços para assegurar as vendas pode manter os lucros baixos e tornar a empresa vulnerável.

d) Quando existe *ausência de diferenciação ou custos de mudança* – por exemplo, quando o produto ou serviço é visto como um artigo de primeira necessidade – a escolha do comprador é baseada, em grande parte, no preço e no serviço, que vem resultar em pressões de uma concorrência intensa. Neste caso, a diferenciação pode ser uma saída.

e) Quando as economias de escala determinam uma *capacidade aumentada em grandes incrementos*, os acréscimos da capacidade podem romper cronicamente o equilíbrio entre oferta e procura.

f) *Concorrentes divergentes* quanto a estratégias, origens, personalidade e relacionamentos podem se chocar continuamente a longo prazo e dificultar a compreensão da atuação dos outros concorrentes.

g) A rivalidade de uma indústria se torna ainda mais instável se algumas empresas tiverem *grandes interesses estratégicos* em jogo com o propósito de ter sucesso.

h) Quando existem *barreiras de saída elevadas*, fatores econômicos, estratégicos e emocionais podem manter as companhias, mesmo obtendo baixos retornos ou até negativos sobre seus investimentos. As principais fontes de barreiras de saída são: ativos especializados com altos custos de transferência ou baixos custos de liquidação; custos fixos, como acordos trabalhistas, e custos de restabelecimento; inter-relações estratégicas entre unidades em termos de imagem, capacidade de *marketing*, acesso aos mercados financeiros e instalações compartilhadas; barreiras emocionais promovendo relutância da administração em justificar economicamente as decisões de saída; e restrições de ordem governamental e social, desencorajando o governo quanto à saída de negócios em virtude de desempregos e efeitos econômicos gerados.

### **2.4.1.3 Pressão dos produtos substitutos**

Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. A identificação de produtos substitutos é conquistada por meio de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria.

### **2.4.1.4 Poder de negociação dos compradores**

Os compradores competem com a indústria, forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais.

Um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias são verdadeiras:

a) ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas dos vendedores; b) os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; c) os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados, podendo encontrar sempre

fornecedores alternativos e tentar conseguir melhores preços; d) enfrentam poucos custos de mudanças, não ficando preso a determinados vendedores; e) possuem lucros baixos, reduzindo os custos das compras; f) a qualidade dos produtos oferecidos é baixa e os compradores são menos sensíveis aos preços; g) o comprador tem total informação sobre a demanda, sobre preços reais de mercado e, mesmo, sobre os custos dos fornecedores; h) os compradores são uma ameaça concreta de integração para trás e possuem poder para impor negociações com os outros participantes de uma cadeia de produção;

Os consumidores tendem a ser mais sensíveis aos preços se estiverem comprando produtos não diferenciados ou cuja qualidade não seja tão importante para eles. O poder de compra de atacadistas e varejistas é determinado pelas mesmas regras, com um importante acréscimo: varejistas podem ganhar bastante poder de negociação em relação aos fabricantes quando podem influenciar as decisões de compra dos consumidores; e atacadistas podem ganhar poder de negociação se puderem influenciar as decisões de compra dos varejistas ou de outras empresas para as quais vendam.

#### **2.4.1.5 Poder de negociação dos fornecedores**

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. As condições

que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos.

Um grupo fornecedor é poderoso se:

a) é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende, exercendo considerável influência em preços, qualidade e condições; b) não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria; c) a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor; d) o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; e) os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo de compradores desenvolveu custos de mudança; ou f) o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

Thompson Jr. e Strickland III (2003) ilustram a análise das cinco forças de Porter e sugerem a reflexão sobre algumas perguntas, como:

1. Quais são os traços dominantes da indústria?
2. Com que se parece a competição e qual é a intensidade de cada uma das forças competitivas?
3. O que está causando mudanças na estrutura da indústria?
4. Quais empresas estão na posição competitiva mais forte/mais fraca?
5. Provavelmente quem vai fazer a próxima mudança estratégica?
6. Quais são os fatores chave que determinarão o sucesso competitivo no ambiente da indústria?

7. Esta indústria é atrativa? Quais são as perspectivas de lucratividade acima da média?

#### **2.4.2 Os complementadores**

Pankaj Ghemawat (2000), além de tratar de aspectos como análise de oferta-demanda e estrutura das “cinco forças” (citada anteriormente), relata sobre a estrutura de “rede de valor”, desenvolvida por Adam Brandenburger e Barry Nalebuff, a qual destaca o papel crítico que os complementadores podem desempenhar, contribuindo para o sucesso ou o fracasso da empresa. No lado da demanda, eles aumentam a disposição dos compradores para pagar pelos produtos; no lado da oferta, reduzem o preço exigido pelos fornecedores por seus insumos. Para o entendimento da importância da inclusão dos complementadores na análise de cenário, Ghemawat (2000) considera o exemplo da indústria farmacêutica, na qual os médicos influenciam grandemente o sucesso dos fabricantes por meio de suas receitas e medicamentos, mas na maior parte dos casos eles não podem ser considerados compradores. É mais natural considerá-los complementadores que aumentam a disposição dos compradores para pagar por determinados produtos.

A colocação feita por Ghemawat (2000) sugere a inclusão de uma “sexta” força a ser considerada na análise de cenário como uma maneira de trazer novos tipos de participantes para a análise. A pergunta é óbvia: Será que podemos melhorar nossa capacidade para entender o cenário dos negócios aumentando os tipos de participantes considerados? A resposta a esta pergunta depende da situação em

questão, mas em alguns casos parece ser claramente afirmativa. Por exemplo, com frequência é importante levar em conta relações extra mercado – como interações com o governo, a imprensa, grupos de interesses ou ativistas e o público –, que podem ser distinguidas das relações com o mercado por atributos como especificações legais de processos, regra da maioria, emancipação e ação coletiva. Ghemawat também trata da análise de custos e diferenciação para a criação da vantagem competitiva, assim como o valor agregado, que torna os clientes dispostos a pagar pelos produtos ou serviços da empresa.

#### **2.4.3 Economias de escala, escopo e diferenciação**

De acordo com Chandler<sup>1</sup> (citado por McCraw, 1998), a explicação básica de como e por que as instituições cresceram incorporando novas unidades é que as empresas manufatureiras tornaram-se multifuncionais, multiregionais e multiprodutoras. A incorporação de novas unidades permitia-lhes manter uma taxa de retorno do investimento de longo prazo reduzindo os custos globais de produção e distribuição, oferecendo produtos que atendessem à demanda existente e transferindo recursos para linhas de produtos mais lucrativas quando os retornos diminuían devido à concorrência, à inovação tecnológica e à variação da demanda do mercado. A redução de custos e o uso eficiente dos recursos resultaram, segundo o mesmo raciocínio, da exploração de economias de escala na produção e distribuição, de economias de produção e distribuição conjuntas ou da redução dos custos de transações.

---

<sup>1</sup> CHANDLER, Alfred. *Scale and Scope*. Harvard University Press, 1990.

Obtém-se economia de escala quando o maior volume de um só produto ou serviço num só complexo de instalações reduz o custo unitário da produção e distribuição. Quando se obtêm economias de produção e distribuição conjunta utilizando-se um só complexo de instalações para produzir mais de um produto ou serviço, é utilizada a expressão *economia de escopo*. E custos de transação são os que decorrem da transferência de bens e serviços de uma unidade operacional para outra. Quando essas transações se efetuam entre empresas ou entre indivíduos, elas geralmente envolvem a transferência de direitos de propriedades e são definidas em termos contratuais. Quando se efetuam dentro da empresa, são definidas por métodos contábeis. Reduzem-se os custos dessas transações mediante uma troca mais eficiente de bens e serviços entre as unidades, ao passo que se obtêm economias de escala e de escopo utilizando mais eficientemente os recursos físicos e humanos dentro dessas unidades.

As diferenças nas economias de escala e de escopo em diferentes indústrias e em diferentes épocas resultam de diferenças na tecnologia de produção e distribuição e de diferenças no tamanho e na localização dos mercados, que constantemente alteram o ambiente econômico em que a instituição se desenvolve. O mesmo vale para as variações de renda *per capita* e as mudanças demográficas, como as migrações do campo para a cidade e do centro para a periferia. As mudanças externas, por afetarem as economias de escala e de escopo, alteram as relações contratuais entre as unidades empenhadas na produção e aquelas empenhadas na distribuição e em outras atividades financeiras e comerciais.

Na perspectiva de Kupfer e Hasenclever (2002), a hipótese de homogeneidade dos produtos é essencial para a definição da concorrência perfeita, em que os consumidores consideram os produtos idênticos, isto é, substitutos perfeitos, e a ocorrência de preços distintos não permite à empresa com preço superior realizar vendas, pois os consumidores optam por adquirir apenas da empresa com menor preço. Na realidade, contrariando o modelo de concorrência perfeita, muitas vezes, os consumidores se dispõem a pagar preços superiores baseados na diferenciação do produto, que pode ser vertical ou horizontal: vertical quando se considera diferença nas características dos produtos; e horizontal quando a escolha irá depender do “gosto” do consumidor. Em linhas gerais, os produtos são diferenciados conforme os atributos de especificações técnicas, desempenho ou confiabilidade, durabilidade, ergonomia e *design*, estética, imagem e marca, formas de comercialização, assistência técnica e suporte, e financiamentos, dentre outros. Pode haver então uma opção por produção baseada em diferenciação dos produtos, em contrapartida à produção em escala ou escopo.

#### **2.4.4** Estratégias genéricas

Baseando-se nas colocações anteriores sobre economias de escala, escopo ou diferenciação, pode-se perceber uma semelhança com as estratégias genéricas propostas por Michael Porter. De acordo com Porter (1986), para ser lucrativa e ter um desempenho superior em sua indústria, qualquer que seja a sua média de lucratividade, a empresa deve ter uma vantagem competitiva sustentável, refletindo

sobre suas circunstâncias particulares. Em sentido mais amplo, podem-se encontrar estratégias genéricas internamente consistentes, que podem ser usadas isoladamente ou em conjunto, para criar uma posição defensável de longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria. São elas: liderança no custo total; diferenciação; e enfoque. As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria. Em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto. A Figura 2 demonstra as estratégias genéricas propostas por Porter (1986):

<b>VANTAGEM ESTRATÉGICA</b>			
<b>ALVO ESTRATÉGICO</b>	<b>No âmbito de todo o setor</b>	<b>DIFERENCIAÇÃO</b>	<b>CUSTO</b>
	<b>Segmento em particular</b>	<b>FOCO</b>	

Figura 2. Estratégias genéricas

Fonte: PORTER (1986)

A primeira estratégia consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria mediante um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo, o que exige a construção de instalações para produção em escala eficiente, perseguição vigorosa de reduções de custo, controle rígido de despesas gerais, minimização de

custo com pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade, etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessário para atingir essas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

Uma estratégia de liderança no custo pode, às vezes, revolucionar uma indústria em que as bases históricas da concorrência tenham sido diferentes e os concorrentes estejam mal preparados, quer economicamente, quer quanto à percepção, para dar os passos necessários à minimização do custo, podendo ser repassado ou não para o consumidor.

A segunda estratégia genérica consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas, como: projeto ou imagem da marca, tecnologia, produtos sob encomenda, peculiaridades, rede de fornecedores ou outras dimensões. Deve ser ressaltado que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário. A diferenciação, se acaso alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, na medida em que cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente daquele praticado na liderança de custo.

A última estratégia genérica é de enfoque num determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Para conseguir uma vantagem competitiva, a empresa tem de definir o seu escopo; isto é, ou ela decide por um determinado segmento ou entra em um mercado mais amplo.

A empresa que não desenvolver uma estratégia baseada em uma das opções descritas anteriormente estará em situação estratégica extremamente pobre. A empresa que se fixou no meio termo tende a obter baixa rentabilidade, com fraco desempenho.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), o posicionamento estratégico pode ser criticado por imprimir papel secundário aos processos intra-organizacionais. As diferenças entre as empresas são reduzidas a diferenças de tamanho e posicionamento, sem maiores considerações sobre o que acontece no interior das fronteiras organizacionais. Também se podem notar fortes premissas de racionalidade econômica nesta corrente, considerando que os dirigentes são capazes de analisar, completa e objetivamente, todos os aspectos relevantes da indústria e formular estratégias otimizadas para eles, sendo esta uma escolha de otimização entre tipos gerais de combinações entre produtos e mercados.

Michael E. Porter (1986), de outro lado, ao mesmo tempo em que é arduamente criticado, consegue firmar seu pensamento estruturado sobre estratégia, sendo vastamente citado por diversos estudiosos. Ele articulou um influente paradigma no campo da estratégia empresarial, o que explica a importante difusão de suas idéias

nos últimos 25 anos. Porter oferece a promessa de uma explicação fundada sobre uma estrutura teórica consistente e empiricamente verificável capaz de prever o comportamento das empresas em muitos casos reais.

## **2.5 Análise interna**

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), existe um conjunto de idéias a que se convencionou chamar de *teoria dos recursos*. A proposição central desta corrente apóia-se na concepção de que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam. Diversas contribuições teóricas abriram caminho para a constituição da teoria dos recursos. Recentemente, Hamel e Prahalad (1995) também se encontram na linha de pensamento da teoria dos recursos, desenvolvendo um estudo dos mesmos, das competências e capacidades essenciais às organizações. Para eles, a perspectiva da competência essencial não é natural na maioria das empresas. Entretanto, essas organizações devem ser consideradas como conjuntos de competências e capacidades. Quando isso não acontece, diversos perigos ameaçam a empresa incapaz de se conceber e conceber seus concorrentes em termos de competências essenciais. Com isso, as oportunidades localizadas nas brechas das definições de mercado existentes são ignoradas, assim como são suprimidas as habilidades valiosas dos funcionários e, conseqüentemente, um pior desempenho da organização.

Para esses mesmos autores, se a estratégia for vista apenas como um jogo de posicionamento a empresa dificilmente evitará a armadilha de um jogo sem fim, uma corrida inútil para alcançar concorrentes que tenham uma visão mais ampla do futuro. A tarefa crítica para a gerência contemporânea consiste, pois, em criar uma organização capaz de embutir uma funcionalidade irresistível nos produtos ou, melhor ainda, criar produtos de que os clientes necessitam, mas não imaginaram ainda. Eles terão que repensar o conceito de corporação em si.

Qualquer empresa que queira captar uma fatia dos lucros dos mercados de amanhã precisa desenvolver as competências que contribuirão para o valor futuro do cliente. Elas são as portas para as oportunidades futuras. As competências essenciais compreendem o aprendizado coletivo na organização, traduzidas especialmente nas tarefas de coordenar as diversas habilidades de produção e de integrar as múltiplas correntes de tecnologia. Elas também estão associadas à organização do trabalho e à entrega de valor. O valor é alcançado mediante o compromisso de uma empresa com o desenvolvimento de uma nova competência essencial, capaz de criar ou aperfeiçoar uma classe de benefícios ao cliente, e não com apenas uma oportunidade específica de produto-mercado. Desse modo, uma competência essencial precisa dar uma contribuição para o valor percebido pelo cliente, mas isso não implica que ela será visível aos seus olhos ou facilmente compreendida por ele.

A competência essencial é sentida tão decisivamente em serviços quanto na fabricação. É comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar nas fronteiras organizacionais. Envolve muitos níveis de pessoas e de

todas as funções. Suas habilidades devem florescer em torno de indivíduos cujos esforços não sejam tão estreitamente focalizados para que eles consigam reconhecer as oportunidades e juntarem sua habilidade técnica com as de outros em novas e interessantes maneiras.

Para que a perspectiva das competências essenciais crie raízes dentro de uma organização, toda a equipe de gerência precisa compreender detalhadamente e participar das cinco tarefas fundamentais da administração das competências: 1) identificar as competências essenciais existentes; 2) definir uma agenda de aquisição de competências essenciais; 3) desenvolver as competências essenciais; 4) distribuir as competências essenciais e 5) proteger e defender a liderança das competências essenciais. (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 261)

Normalmente as empresas tentam definir suas competências essenciais num processo que tende a ser casual e político, gerando um extenso número de habilidades, tecnologias e capacidades que na maioria das vezes não são essenciais. É necessária uma quantidade substancial de esforço para desassociar totalmente as competências essenciais dos produtos e serviços aos quais estão incorporadas, distinguir o essencial do não essencial, juntar e agregar as habilidades e técnicas de uma forma significativa, compartilhando essa compreensão.

A empresa deve considerar as competências essenciais como a alma da empresa e colocando-as como parte integrante do processo administrativo como um todo e não as restringindo a um determinado setor. Também não devem definir incorretamente as competências essenciais como ativos e infra-estrutura, assim como focá-las no produto. As pessoas da empresa devem ser capazes de descrever a competência em termos razoavelmente semelhantes e compartilhar de uma compreensão das habilidades incorporadas à mesma.

A compreensão da ligação entre competência e benefício é crítica para a identificação de competências da organização. Na tentativa de identificar suas competências específicas, uma empresa deve se perguntar continuamente se uma determinada habilidade oferece uma contribuição significativa para o “valor percebido pelo cliente”. Os clientes configuram-se como os juízes finais do que é ou não é uma competência essencial. Também é importante identificar os elementos que contribuem para cada uma dessas competências. Além disso, a empresa precisa adotar o *benchmarking* de suas competências essenciais com base em outras empresas.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), existe diferença entre recursos, capacidades e competências essenciais. Recursos são entradas no processo de produção da empresa, ou seja, equipamentos importantes, habilidades dos empregados, patentes, finanças, gerentes de talento. Por si só, são incapazes de gerar vantagem competitiva. As capacidades são representadas pela habilidade que a empresa tem de organizar os recursos que foram integrados propositadamente para alcançar uma posição final desejada. Se a capacidade é capaz de gerar vantagem competitiva, é uma capacidade estratégica, podendo ser considerada uma competência essencial; caso contrário, é apenas um conjunto não-estratégico de recursos. A Figura 3 mostra o caminho a ser percorrido para se chegar a uma competência essencial.

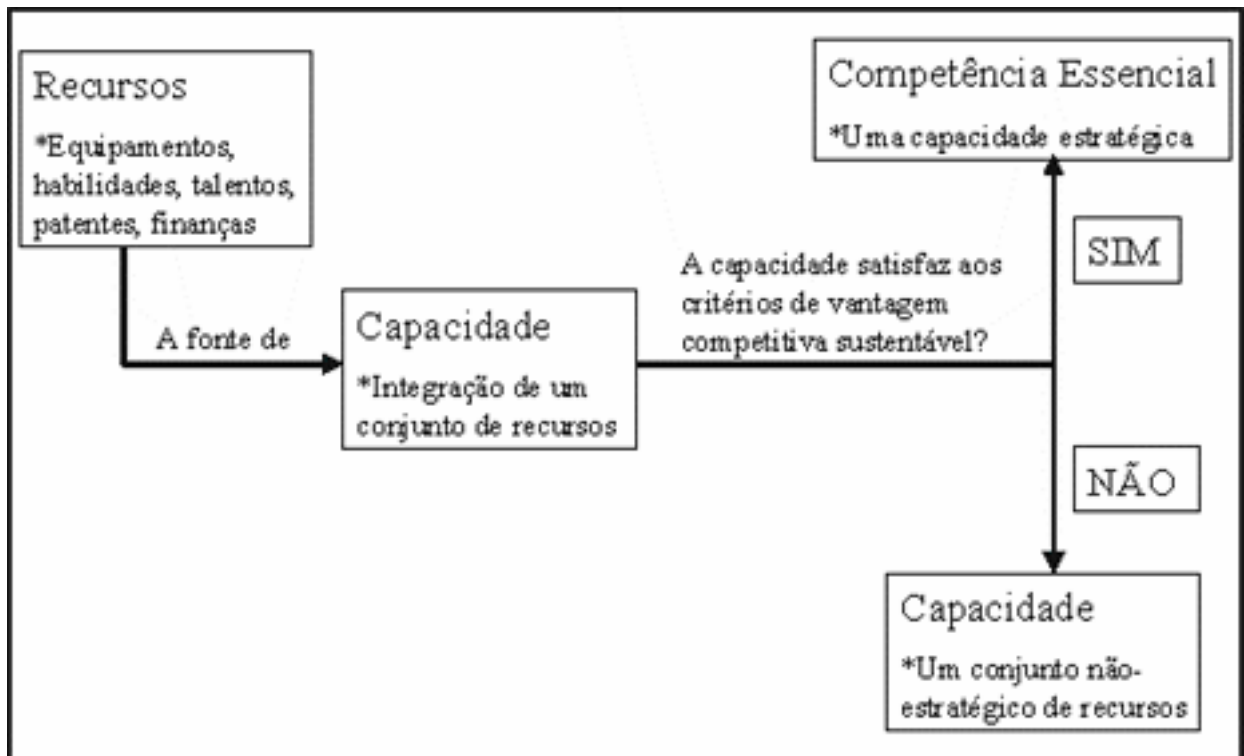


Figura 3. Competência essencial como capacidade estratégica

Fonte: HITT, IRELAND E HOSKISSONN (2002)

Munidas do conhecimento sobre recursos e capacidades, as empresas estarão preparadas para identificar suas competências essenciais, podendo gerar vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Em termos de capacidade de adotar medidas de ação, as competências essenciais são atividades que a empresa executa essencialmente bem em comparação aos concorrentes e adiciona valor ímpar a seus bens e serviços por um longo período.

### 2.5.1 Cadeia de valor

Porter (1986), apesar de ser considerado um defensor da teoria do posicionamento estratégico, também trata da análise interna das empresas, considerando uma forma sistemática de exame sobre todas as atividades executadas por uma empresa e o modo como elas interagem, sendo necessário este exercício para a análise das fontes da vantagem competitiva. Para tanto, Porter (1989) trabalha o conceito de Cadeia de valores, o qual desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes de potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando essas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

A vantagem competitiva deve ser entendida olhando-se uma empresa como um todo. Ela provém de muitas atividades distintas executadas por uma empresa ao projetar, produzir, comercializar, entregar e prestar assistência ao seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição relativa de custo de uma empresa e criar uma base para a diferenciação.

As atividades de relevância estratégica podem ser divididas em dois tipos gerais: atividades primárias; e atividades de apoio. As atividades primárias estão envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência pós-venda. As atividades de apoio sustentam as atividades

primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa. Elas são mostradas na Figura 4:

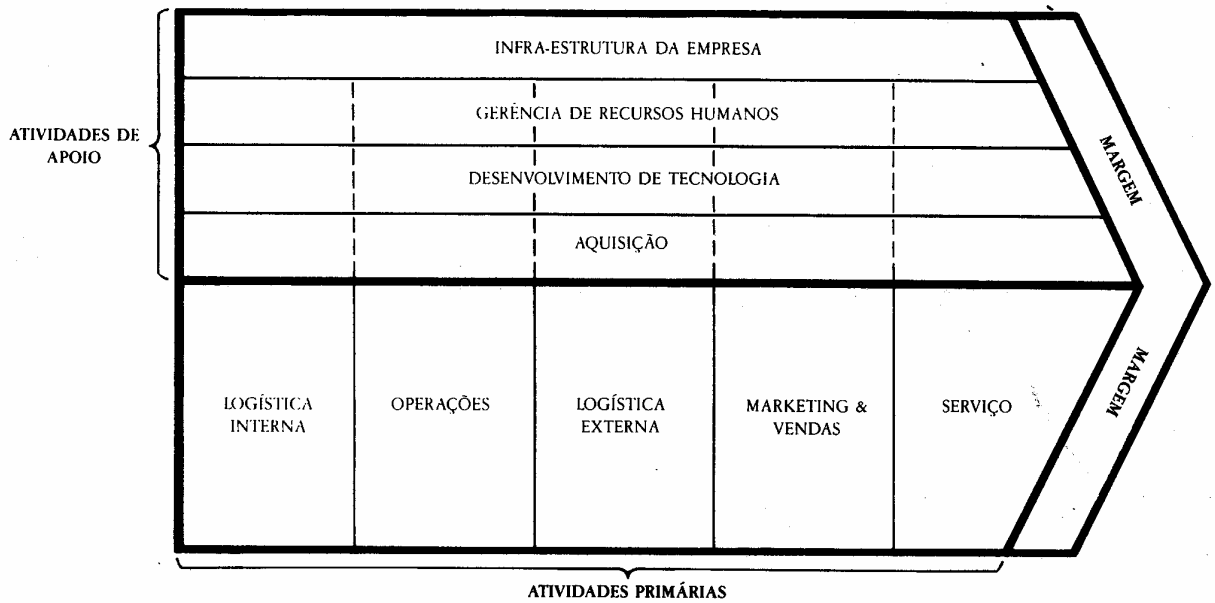


Figura 4. Cadeia de valores genérica

Fonte: PORTER (1989)

Uma cadeia de valores em nível de setor ou da indústria é demasiadamente ampla, na medida em que pode encobrir importantes fontes de vantagem competitiva. Deve ser detalhada para cada tipo de empresa do setor. Embora as empresas na mesma indústria possam ter cadeias similares, a cadeia de valores dos concorrentes freqüentemente difere, e sua estruturação é determinada por suas atividades principais. Com essa análise, é possível estudar mais a fundo os recursos, capacidades, competências essenciais e fontes de vantagem competitiva da empresa.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), a teoria dos recursos pode ser criticada por privilegiar a estratégia “de dentro para fora”, descartando o papel predominante das condições ambientais, assim como a ênfase em recursos discretos; ou seja, a focalização da existência ou não de recursos individuais como consequência, em termos de performance, revelando-se um fator problemático. Outra crítica é que a teoria dos recursos rompe com as idéias neoclássicas de racionalidade, comportamento econômico, estabilidade e previsibilidade dos mercados. Tal teoria coloca em evidência as diferenças entre as empresas em função das diversidades entre suas bases de recursos e competências. Essa vantagem pode não se destacar tão efetivamente em se tratando de ambientes com alto grau de incerteza, ambigüidade e complexidade, como indústrias emergentes, fragmentadas ou em vias de internacionalização. Tais contextos passam a ser ameaças concretas á sobrevivência das firmas.

### 3. METODOLOGIA

Para alcançar os resultados de uma pesquisa é preciso que o pesquisador seja capaz de julgar a adequação dos métodos por meio dos quais tais resultados foram obtidos. De acordo com Selltiz (1974), cada vez mais é exigida do pesquisador a capacidade de avaliar e empregar resultados de pesquisa: julgar se um estudo foi realizado de forma a permitir que se tenha confiança em seus resultados e saber se estes são aplicáveis à situação específica que enfrentamos.

Se tem por objetivo apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características), o estudo será denominado um descritivo. Este é o modelo adotado neste trabalho.

A metodologia visa evidenciar os processos técnicos e instrumentais utilizados durante a realização de um trabalho de pesquisa. Segundo tal preceito, a presente pesquisa estruturou-se sob o método de estudo de caso, uma vez que foi investigada uma organização em profundidade. Este foco de investigação “reúne informações tão detalhadas quanto possíveis, com vistas a apreender a totalidade de uma situação” (DE BRUYNE, HERMAN E SCHOUTUEETE, 1991, p. 225). Além disso, este método é o mais indicado, como atesta Lakatos (1992), por consistir-se em um exame intensivo tanto em amplitude como em profundidade de uma unidade de estudo, ao mesmo tempo em que concede ao pesquisador a liberdade de empregar qualquer técnica de investigação, seja qual for a ordem.

Para Yin (2001), o estudo de caso como estratégia de pesquisa contribui de forma inigualável para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, sendo cada vez mais utilizado como ferramenta de pesquisa em ciências sociais. Representa uma investigação empírica que analisa um fato contemporâneo no contexto na vida real, especialmente quando os limites entre tal fato e seu contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso torna-se a estratégia mais apropriada quando questões do tipo “Como?” e “Por quê?” assumem a forma de questão da pesquisa. Nele, o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos comportamentais efetivos, tendo um foco principal de estudo centrado em fenômenos contemporâneos inseridos em um determinado contexto da realidade.

O universo de pesquisa deste trabalho foi o setor varejista de medicamentos de Belo Horizonte; e a unidade de análise, a empresa Unifar. A unidade de observação centrou-se em pessoas que atuam e possuem grande conhecimento das atividades desenvolvidas no setor de varejo de medicamentos brasileiro, bem como uma ampla noção da história e dos acontecimentos do setor.

As pessoas entrevistadas foram capazes de fornecer informações valiosas sobre a empresa em estudo e sobre o mercado na qual ela se encontra, sendo elas:

- Representantes da gerência administrativa da Drogaria Unifar;

- Presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos do Estado de Minas Gerais;
- Presidente da União dos Varejistas do Estado de Minas Gerais;
- Farmacêutico diretor do SINFARMIG – Sindicato dos Farmacêuticos do Estado de Minas Gerais;
- Farmacêutica administradora da Farmácia Universitária da UFMG;
- Vice-presidente da Rede Farma;
- Gerente do Laboratório AstraZeneca do Brasil;
- Representantes do Laboratório AstraZeneca do Brasil.

As entrevistas foram direcionadas a partir de um roteiro que buscou evidenciar todos os pontos que envolvem o presente tema desta dissertação (ver Anexo).

Após as transcrições das gravações das entrevistas, foi realizada uma análise rudimentar de conteúdo, da qual foram extraídos os dados que serão expostos a seguir.

## **4. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS**

### **4.1 Histórico do setor**

As modificações mais relevantes no setor de varejo de medicamentos no Brasil são ainda muito recentes. É preciso situar inicialmente a primeira metade da década de 90, período em que a inflação era alta e incontrolada, com constantes remarcações de preços, das quais não escaparam os medicamentos. Nessa época, segundo os entrevistados, os preços dos medicamentos não paravam de subir, o que proporcionava uma ilusão de lucratividade. Um remédio era vendido por um preço num determinado dia e por um preço maior poucos dias depois. A população sentia certa dificuldade em comparar os preços e tentar adquirir o produto mais barato, em função do aumento desenfreado dos preços. Essa situação sustentava um grande número de estabelecimentos, que não precisavam se preocupar seriamente com pontos importantes como custos, por exemplo, já que conseguiam uma rápida lucratividade.

Com a chegada do Plano Real, em 1994, a lucratividade ilusória terminou, gerando como conseqüência dificuldades para aqueles que não se encontravam bem estruturados ou que exerciam uma administração pouco profissional. Tal situação afetou principalmente os pequenos estabelecimentos, ocasionando um grande número de fechamento de estabelecimentos. Em Minas Gerais, principalmente na Região Metropolitana de Belo Horizonte, sobretudo na região Centro-Sul do município, área de abrangência deste estudo, este problema foi duramente sentido.

A partir desse momento, as empresas começaram a ser testadas quanto ao *know-how* que possuíam para permanecerem no mercado. Como a maioria das empresas varejistas de medicamentos no Brasil ainda é de *micro* e pequenas empresas, o setor não estava preparado para as modificações que surgiram.

Neste contexto, os grandes proprietários começaram a buscar melhores condições de compra com os fornecedores, de modo a conseguir maiores vantagens sobre os concorrentes. Intensificou-se então um processo de expansão das redes de drogarias, com a abertura de novas filiais e concentração de capital.

Pôde-se perceber também o início de trabalhos de “associativismo”, uma busca dos pequenos por alternativas de mercado, na qual vários proprietários se unem para tentar conseguir melhores condições com os distribuidores. Este processo iniciou-se em Belo Horizonte, aproveitando-se a idéia que já estava em funcionamento em outras cidades do país.

Outros fatores afetaram o perfil do setor varejista de medicamentos no Brasil. Um deles diz respeito à mudança da característica das doenças no país, principalmente nos centros mais desenvolvidos. De infecto-contagiosas e com predominância de subnutrição, características de países mais atrasados, para doenças degenerativas, de envelhecimento, excesso de alimentação e sedentarismo, típicas de países com maior desenvolvimento. Os medicamentos e tratamentos acompanham as mudanças nos perfis das doenças. Os remédios que antes serviam para curar as doenças hoje são receitados para permitir a melhor qualidade de vida da pessoa e

para prevenir outras doenças. O governo conseguiu também controlar doenças endêmicas e melhorar o processo de vacinação em massa.

Outro ponto a ser observado é a alta carga tributária que incide sobre os medicamentos, aumentando em muito o seu preço final e dificultando o acesso ao consumidor. Ações tímidas, como a diminuição da cobrança de impostos sobre os genéricos, de 18% para 12% de ICMS, no estado de Minas Gerais, não diminuíram o problema de acesso aos medicamentos. Esse cenário demonstra-se um tanto incompreensível, devido à importância dos remédios para a saúde humana e também ao fato de os medicamentos destinados à agropecuária serem isentos de impostos no Brasil.

Deve ser ressaltada também a questão da obrigatoriedade da presença do profissional farmacêutico em cada estabelecimento, procedimento que está sendo cobrado pelos órgãos competentes atualmente e de grande importância para a melhoria do serviço prestado à população, mas que implica mais custos para a empresa, dificultando o equilíbrio financeiro, principalmente dos pequenos estabelecimentos.

## 4.2 Análise da indústria

Em virtude do aumento da complexidade do setor varejista de medicamentos no país, as farmácias e drogarias brasileiras começaram a aumentar sua profissionalização e a buscar alternativas para conseguirem se manter no mercado. O consultor Gustavo Ayala, assim como outros conhecedores do varejo farmacêutico brasileiro, acreditam que o modelo de loja semelhante ao modelo americano, a *drugstore*, vem se instalando cada vez mais e tomará conta do mercado, passando por cima dos pequenos estabelecimentos e das pequenas redes de drogarias. O modelo de farmácia no Brasil é muito discutido e vem tomando proporções cada vez maiores.

O modelo americano é aquele no qual as lojas possuem grande espaço e uma diversidade enorme de produtos. Além de medicamentos, esses estabelecimentos vendem uma infinidade de outros produtos, como refrigerantes, ração para animais, brinquedos, doces, produtos de limpeza e telefone celular. Alguns oferecem até serviços bancários como pagamento de contas. Este modelo justifica-se nos Estados Unidos pela ação dos planos de seguro-saúde, em que as seguradoras fornecem os medicamentos por intermédio das farmácias, estipulando margens muito baixas. A solução para fugir disso consistiu alterar o *mix*. Além disso, dentre outros fatores, o espaço não é problema por lá, na medida em que o aluguel de um estabelecimento comercial não representa um custo tão significativo como no Brasil.

O modelo que mais se desenvolve no Brasil é o semelhante ao americano, por diversos fatores. Como as margens de lucro sobre os medicamentos vêm diminuindo cada vez mais pela disputa acirrada entre os estabelecimentos por preços mais baixos, e as dificuldades econômicas vêm se agravando, este tipo de estabelecimento possui algumas características que ajudam a manter um equilíbrio econômico necessário à sobrevivência das drogarias no mercado, como a venda de uma grande gama de produtos de conveniência, que têm uma margem de lucro maior que os medicamentos. Além disso, ele atende mais horas por dia do que as outras lojas e presta mais serviços, como entrega e atendimento em domicílio, pagamento de contas e o chamado *one stop shop*; no qual o cliente pára uma única vez para comprar e resolver tudo num só lugar. Atualmente, devido ao ritmo moderno de vida, as pessoas querem fazer apenas uma parada e resolver vários problemas de uma vez, evitando-se deslocamentos desnecessários e diminuindo-se os riscos de assalto. E se a pessoa que for comprar um remédio também tiver em casa algum animal de estimação, ela pode adquirir ração ou qualquer outro produto veterinário. Também pode ser oferecido o serviço *drive through*, no qual o cliente pode ir à farmácia e comprar seus produtos sem sair do carro.

*Hoje, se uma drogaria depender de mais de 40% de suas vendas em medicamentos, ela estará com seu futuro comprometido. O ideal para um equilíbrio é 40% para menos em vendas de medicamentos e um complemento de 60% para mais de não medicamentos.<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> Relato do Sr. Lázaro Luiz Gonzaga, presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos do Estado de Minas Gerais e proprietário de uma farmácia pertencente à rede Drogazap, em entrevista realizada no dia 17-06-2004

Apesar do espaço no Brasil ser mais caro que nos Estados Unidos, esses fatores têm propiciado a expansão das redes de drogarias, sejam elas de capital único, em que uma empresa expande suas filiais, sejam constituídas pelo processo de associativismo, já citado neste trabalho. Evidencia-se um processo de concentração de capital neste grupo em detrimento dos negócios dos pequenos empresários, que possuem menores condições para investimentos e expansões.

#### **4.2.1 Ameaça de entrada**

O mercado varejista de medicamentos em Belo Horizonte, assim como em todos os grandes centros do país, mostra-se extremamente disputado e competitivo, com dificuldades mais significativas para as pequenas farmácias e drogarias. Novas empresas desse porte tendem a abrir e fechar as portas em pouco tempo, pelo motivo de não conseguirem se sustentar competitivamente. De outro lado, as grandes redes têm tido uma grande ascensão, na medida em que conseguem melhores condições competitivas, e, até mesmo, conseguem expandir, em função do maior poder de compra conseguido e da estrutura profissional que possuem, normalmente superior à das pequenas farmácias.

Apesar da baixa necessidade de capital para se abrir uma farmácia, novas empresas entrantes têm maiores chances de se firmarem no mercado se ingressarem em larga escala, ou seja, constituírem-se como empresas de grande porte, com melhores condições competitivas.

Com a tendência das empresas do setor em aumentar a diferenciação dos seus serviços, de modo a cativar e fidelizar o cliente, como uma resposta às dificuldades econômicas encontradas, as entrantes enfrentarão empresas que buscam se consolidar cada vez mais e terão que dispensar recursos para superar os vínculos das concorrentes já existentes com os clientes, aumentando as barreiras de entrada.

Outra questão é a localização, já que existem várias drogarias ocupando os mais variados pontos estratégicos da cidade, algumas contando com vasta experiência. Grandes empresas já estão colocadas no mercado. Quem entrar encontrará muitas dificuldades.

Outro fato relevante diz respeito ao aumento do número de pessoas que começam a buscar medicamentos nos postos de saúde, o que também afeta as vendas no varejo. Estes postos distribuem gratuitamente os medicamentos adquiridos pelas prefeituras e grande parte deles provém de laboratórios estatais, que os produzem e vendem a um preço mais acessível, como é o caso da Fundação Ezequiel Dias em Belo Horizonte, Fundação Osvaldo Cruz no Rio de Janeiro e Fundação do Remédio Popular em São Paulo. Atualmente, existem dezessete laboratórios estatais no país, porém, a disponibilidade dos medicamentos ainda é insuficiente. Da distribuição gratuita nos postos surgiu também um outro processo de alternativas para o maior acesso aos medicamentos. Surgem novas farmácias pertencentes a ONGs, associações, sindicatos da área de empregados, entre outros, que têm algumas vantagens em termos tributários para a compra de medicamentos e, em função

disso, podem vendê-los mais barato aos membros que as integram. Este tipo de subsídio estabelece vantagens a estas empresas e também aumentam as barreiras de entrada.

Em Belo Horizonte, pode-se verificar o surgimento de novos entrantes, como é o caso da rede Droga Raia, empresa de outro estado que se amplia cada vez mais e vislumbra novos mercados, como a capital mineira. As grandes redes têm melhores condições para enfrentar e superar a competitividade, crescer e expandir para outras regiões promissoras.

Uma nova proposta do governo que já está sendo realizada em alguns estados brasileiros e que também pode ser considerada como uma nova entrante é a “Farmácia Popular”. Baseia-se na idéia de que existe uma parcela da população brasileira com uma renda intermediária, que vem perdendo seu poder aquisitivo ao longo dos anos e que poderia estar pagando um preço mais baixo e mais acessível pelo medicamento. Haveria uma diminuição pela procura de medicamentos gratuitos e os postos de distribuição conseguiriam atender melhor a população mais carente. No entanto, existem críticas a este projeto: em primeiro lugar, há dúvidas sobre a eficiência da organização e estrutura dessas farmácias; em segundo lugar, não se sabe se o número de farmácias que serão colocadas em funcionamento será suficiente para atender bem a população; e por último, a questão mais relevante é que como as verbas para a compra de medicamentos são limitadas, haveria simplesmente uma transferência de uma parte do dinheiro destinado à compra de medicamentos de distribuição gratuita para a compra de medicamentos para serem

vendidos na Farmácia Popular. Com isso, pode haver diminuição da disponibilidade de medicamentos gratuitos, prejudicando a população mais carente, que não tem dinheiro para comprar os remédios na Farmácia Popular, mesmo com desconto, e conseqüente piora no acesso ao medicamento gratuito. Essa situação já está acontecendo em alguns estados, já tendo sido denunciada em reportagens de televisão. Caso este projeto funcione, ele poderá aumentar ainda mais a rivalidade e concorrência no setor, pois começará a atender uma fatia do mercado que antes eram clientes das farmácias e drogarias.

#### 4.2.2 A rivalidade entre os concorrentes

Os principais concorrentes do mercado varejista de medicamentos de Belo Horizonte são:

- Drogeria Araújo, a maior do estado de Minas Gerais, com mais de 60 estabelecimentos e reconhecida como modelo de drogeria no país;
- Redes de drogarias de menor porte que a anterior, como Drogeria Trade, Drogeria Santa Marta, Drogeria Zap e Rede Farma;
- Drogeria Unifar, empresa que entrou no mercado com especialidade em *delivery*, entrega em domicílio e venda por *telemarketing*;
- Onco Lens, drogeria que entrou no mercado também com especialidade de *delivery*, mas que começou a expandir lojas filiais pela cidade;
- Mais recentemente, novas redes de grande porte que começam a chegar de outros estados, como a Droga Raia.

Devido às dificuldades já citadas neste trabalho a concorrência e rivalidade entre as empresas no mercado varejista de medicamentos de Belo Horizonte vêm aumentando e, atualmente, encontram-se em níveis muito elevados. O número de concorrentes é muito elevado e existem muitas empresas consolidadas e equilibradas, ocorrendo um aumento da disputa pelos clientes. Como as empresas têm possibilidade de vender a maior parte dos medicamentos disponíveis no mercado e estes podem ser considerados artigos de primeira necessidade, a escolha do comprador baseia-se principalmente no preço e também no serviço prestado. A disputa pelo preço mais baixo vem se intensificando, assim como campanhas publicitárias, maior preocupação com atendimento e serviços prestados, assim como aumento de garantias ao cliente.

Um dos últimos acontecimentos no mercado varejista de medicamentos de Belo Horizonte foi a entrada de empresa que realizam um trabalho explorando mais a entrega em domicílio e venda por *telemarketing*, com preços bastante reduzidos, próximo ao preço de fábrica das tabelas de preços de medicamentos. Em consequência disso, cada empresa tenta responder como pode à disputa por preços mais baixos, podendo-se notar divergências de estratégias e constantes choques gerando aumento da rivalidade e da concorrência.

#### **4.2.3 Os produtos substitutos**

O grupo que pode ser considerado como de produtos substitutos são os medicamentos manipulados, por reduzirem os retornos obtidos pelos medicamentos

industrializados. Tais produtos são produzidos sob encomenda e receita médica pelas farmácias de manipulação e são oferecidos com preços bem mais acessíveis, mostrando-se uma alternativa para o paciente. Entretanto, a quantidade de produtos que substituem a vasta gama de industrializados é bastante limitada.

Os estabelecimentos de produtos manipulados têm crescido muito por oferecerem preços mais acessíveis e detêm, hoje, cerca de oito a dez por cento do mercado nacional de varejo de medicamentos, segundo alguns entrevistados. O produto industrializado pode mostra-se mais caro não apenas pelos gastos com pesquisas realizadas, mas também pelo fato das filiais brasileiras dos laboratórios multinacionais comprarem matéria-prima apenas da sua matriz. Nessa transação são pagos valores, como taxas de importação, que encarecem o material.

A matéria-prima utilizada pelos estabelecimentos de medicamentos manipulados normalmente é proveniente dos mesmos países, dos mesmos fornecedores que as utilizadas nos produtos industrializados, o que confere qualidade ao produto manipulado. Tais farmácias têm de trabalhar com um laudo de qualidade do produto. Existe uma legislação específica, chamada RDC 33/2000, que dispõe sobre as exigências do controle de qualidade da matéria-prima e do produto acabado de manipulação, o que confere maior credibilidade ao produto e aumento da procura por esse tipo de produto.

#### 4.2.4 Poder de negociação dos compradores

Antes de se analisar o poder dos compradores, é preciso identificá-los na indústria.

Existem duas cadeias de venda dos produtos, como mostra a Figura 5.

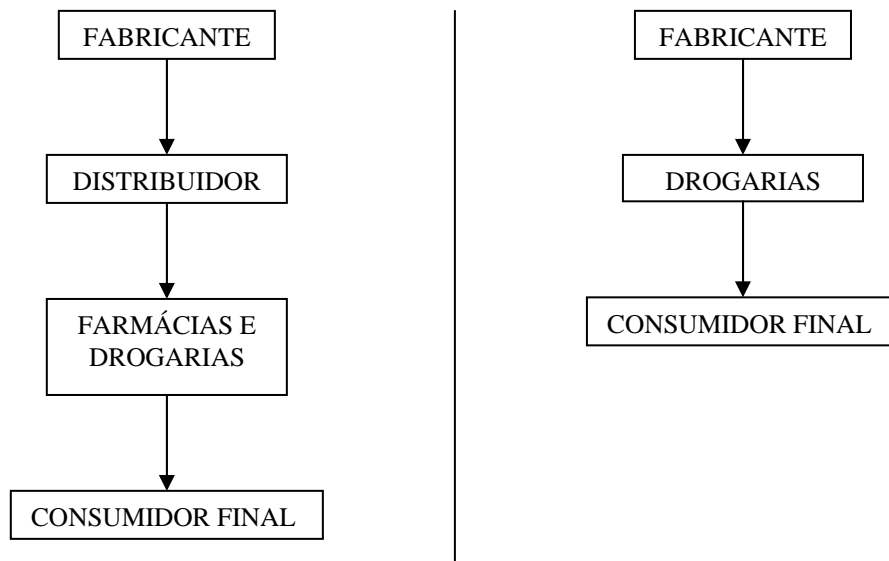


Figura 5. Cadeias de venda de medicamentos

Fonte: Elaboração do autor

O consumidor final, nesta análise, não possui poder de negociação na cadeia de vendas, não conseguindo influenciar no preço final dos medicamentos. Ele apenas pode optar pelo preço mais baixo, melhor serviço oferecido ou qualquer outro fator que o influencie na compra. Não foram levantados argumentos que lhe conferisse algum poder de negociação.

Algumas redes de grande porte, devido ao grande volume de compra, conseguem pular o distribuidor na cadeia de vendas e comprar diretamente do fabricante, diminuindo o custo dos medicamentos. Neste caso, não se podem encontrar fornecedores alternativos e os descontos oferecidos são praticamente os mesmos para todos os compradores, o que diminui o poder de barganha dos mesmos.

As farmácias, drogarias e redes de pequeno e médio porte, inclusive as redes de drogarias associativistas, não possuem volume de compra para negociar diretamente com os laboratórios e têm de comprar dos distribuidores, aumentando-se o custo dos medicamentos para estas farmácias e drogarias e anulando o poder de negociação na compra. No Brasil, houve um processo de centralização dos distribuidores, onde poucos se destacaram e deixaram de ser regionais e começaram a operar em escala nacional, conferindo-lhes um domínio muito grande sobre o mercado. Assim, o poder de negociação das farmácias e drogarias também é diminuído pela falta de fornecedores alternativos, que trabalham com margens parecidas.

Ao negociar com os laboratórios, os distribuidores também têm seu poder de negociação reduzido devido à falta de alternativa de fornecedores, por comprarem do fabricante seus medicamentos específicos e pela política de preços dos laboratórios em relação aos descontos padrões oferecidos.

#### 4.2.5 Poder de negociação dos fornecedores

Para avaliar o poder de negociação dos fornecedores, devem-se considerar as duas cadeias descritas anteriormente. As condições que tornam os fornecedores mais poderosos tendem a refletir aquelas que privilegiam os compradores.

Os laboratórios têm poder de negociação muito forte, tendo inclusive forte influência politicamente no preço dos medicamentos. Eles são os realizadores de pesquisas e lançadores de novas drogas e tratamentos, oferecendo medicamentos muitas vezes renomados e de produção exclusiva, devido à lei das patentes. Também se deve ressaltar o trabalho realizado com os médicos, o que reflete na demanda e procura de seus medicamentos.

Os distribuidores, concentrados e em número pequeno, oferecem poucas alternativas aos compradores, ganhando poder de negociação. Além disso, são os responsáveis pela logística de distribuição, possuindo informações importantes sobre a demanda, o que lhes confere maior imposição de suas margens e preços de venda.

### 4.3 Posicionamento da Unifar

A Unifar – União Farmacêutica foi fundada em janeiro de 1975, tendo como sócia majoritária a Farbrasil. Sua atividade era a distribuição de medicamentos. Em 1992, o administrador Getúlio Rodrigues Cunha assumiu o controle acionário da empresa. Encontrando dificuldades cada vez maiores para se manter no mercado, em função de não ter grande porte e de possuir um faturamento pequeno em relação às distribuidoras de grande porte que estavam dominando o mercado, o administrador passou um ano estudando os rumos que daria à sua empresa, que já possuía um nome no mercado, com mais de vinte e três anos, e um relacionamento muito bom e consolidado com os fornecedores. Em 1998, juntamente com sua esposa e sócia, Ivanilde Cunha, decidiu mudar os objetivos sociais da empresa, passando a atuar como drogaria especializada, operando no varejo de medicamentos. Legalmente, era preciso fazer a opção por trabalhar no atacado ou no varejo de medicamentos, já que era proibida a atuação de uma só empresa nos dois segmentos.

Surgiu então a Drogaria Unifar, com a proposta de baratear o custo do tratamento dos pacientes, tornando-o acessível às classes menos privilegiadas financeiramente. Este objetivo seria alcançado com a compra dos produtos diretamente dos laboratórios, descartando-se o distribuidor e repassando ao consumidor final essa diminuição nos custos. Trabalhando também com margem de lucro reduzida e administração severa de custos, oferecendo baixos preços. Operando com funcionários treinados para prestar atendimento de qualidade e deferência ao cliente, disponibilizando para venda produtos de qualidade e procedência

inquestionáveis, servindo de elo entre o laboratório, o médico e o paciente, e aprimorando a entrega em domicílio, conhecida como *delivery*. Mais de 90% dos produtos são comprados diretamente dos laboratórios e vendidos ao consumidor final. A empresa possui a política de repassar para o preço final os descontos obtidos nas negociações, conseguindo vender os medicamentos a preços de fábrica e, em alguns casos, até mais baixo.

Essa oportunidade de mercado já era perceptível em alguns estados brasileiros, inclusive em Minas Gerais. A Unifar entrou no mercado para concorrer com uma empresa que tinha a mesma proposta de trabalho: desenvolver as vendas principalmente por *telemarketing* e *delivery*, optando por um posicionamento de liderança em custos. No entanto, essa empresa começou a vender o medicamento “Androcur” falsificado, fechando suas portas posteriormente. A Unifar teve então a responsabilidade e o desafio de perseverar e mostrar que desenvolvia um trabalho sério e que não vendia medicamento falsificado. O início da Drogaria Unifar foi muito turbulento, sofrendo fortes pressões e questionamentos por parte de toda a sociedade, devido ao episódio do medicamento falsificado e à proposta de vender medicamentos bem mais baratos, próximos ao preço de custo obtido pelas farmácias. Era alvo constante da fiscalização e da imprensa. Segundo a visão do administrador Getúlio Cunha, era imprescindível a participação do médico para reverter a situação em que se encontrava a Unifar e para dar credibilidade ao seu negócio, mostrando suas intenções e fazendo estes profissionais acreditarem que o trabalho era bem feito e bem intencionado.

Foi montado então um processo para mostrar a proposta de trabalho da empresa aos médicos. Inclusive, o próprio diretor realizou várias visitas. Aos poucos, os médicos foram percebendo a seriedade da empresa e mostrando-se receptivos à divulgação. O fato de a Unifar vender produtos de qualidade inquestionável mais baratos aumentava o acesso ao medicamento de qualidade e podia aumentar a adesão do paciente ao tratamento. Muitos médicos começaram a indicar a Unifar não somente pelo benefício gerado ao paciente, mas também pelo fato de poder indicar medicamentos considerados de melhor qualidade e oferecer um tratamento mais confiável. Logo, outros laboratórios foram percebendo o crescimento do trabalho da Unifar e passaram a vender também para a empresa.

Assistindo à consolidação da Unifar no mercado, a concorrência percebeu então que deveria seguir outro caminho para competir com os preços desta empresa. Teria de trabalhar de forma enxuta e melhorar seus serviços.

A Unifar abaixou os preços dos seus medicamentos próximos ao preço de custo, obrigando as outras empresas do mercado a fazer o mesmo. Em 2003, a Drogaria Araújo iniciou uma grande campanha de preços baixos para melhor se posicionar na mente dos clientes e impor um domínio no mercado, tendo abaixado o preço de muitos medicamentos e confeccionado uma lista de remédios com desconto. Simultaneamente, todos os concorrentes reagiram, diminuindo também os preços de vários produtos, tentando cobrir o preço do concorrente e também criando suas listas de medicamentos com descontos. Isso acabou gerando uma verdadeira “guerra de preços” no setor varejista de medicamentos de Belo Horizonte.

Os estabelecimentos mais prejudicados neste cenário foram as pequenas farmácias e drogarias e as redes de drogarias de pequeno porte, já que não conseguiam comprar os medicamentos pelo mesmo preço que as grandes redes. Segundo a farmacêutica Alba Valéria Souto Melo Moraes, administradora da Farmácia Universitária da UFMG, as pequenas farmácias e drogarias começaram a ter muita dificuldade para baixar os preços e se mostrarem competitivas. Como exemplo disso, no ano de 2000, a FU começou a enfrentar dificuldades que coincidiram com a consolidação das drogarias Unifar e Onco Lens no mercado varejista de medicamentos de Belo Horizonte. Para a farmacêutica, a atuação da Unifar no varejo da capital mineira foi a principal causadora da diminuição das vendas da FU. Sua atuação perante os médicos constituiu um fator preponderante de divulgação dos serviços prestados da empresa. Além disso, a garantia de venda de produtos de laboratórios consagrados, a qualidade indiscutível dos itens comercializados e a venda de medicamentos praticamente a preço de custo foram fatores que estimularam vários médicos a indicar a Unifar aos seus pacientes. Neste estabelecimento eles poderiam encontrar bons medicamentos a preços bem mais baixos, e isso constitui um fator que favorece adesão do paciente no tratamento. Em muitos casos, o médico colava até uma etiqueta da Unifar em sua receita. Além disso, outro diferencial que a farmacêutica indica como extraordinário foi o fato de a Unifar entregar o pedido em domicílio sem custo para o cliente. Como o público predominante da Farmácia Universitária sempre foi de idosos, e neste grupo é comum o uso crônico de medicamentos, a entrega em domicílio sem custo da Unifar começou a conquistar muitos clientes da FU. Outros fatores também contribuíram

para a diminuição da clientela, como a falta de estacionamento para carros na região e o horário reduzido de funcionamento, que sempre foi de segunda a sexta-feira, durante o horário comercial. A partir de 2000, a influência da Onco Lens e, principalmente, da Unifar nos negócios da Farmácia Universitária começou a se caracterizar, revelando uma diminuição contínua em suas vendas. A farmacêutica responsabiliza principalmente a Unifar pelas dificuldades enfrentadas. A Onco Lens também é citada pelo fato de começar a praticar um preço não tão baixo quanto ao da Unifar, mas inferior ao do mercado em geral, além de abrir filiais em vários pontos estratégicos da cidade.

Desde o início, a Farmácia Universitária abraçou a idéia da campanha dos genéricos, não somente pelo fato de ser uma política interessante e que aumentaria o acesso da população ao medicamento, mas também pelo fato de pertencer a uma instituição governamental, e como tal deveria apoiar a política do governo. Esse posicionamento foi muito vantajoso para a FU, que sempre se interessou em disponibilizar para a população todos os genéricos existentes no mercado. Como a Unifar não trabalhava com este tipo de medicamento, isso deu um certo alívio nos negócios da farmácia. Porém, isso não durou muito tempo. Com a notícia de que a Unifar inaugurou a Unifar Genéricos, as perspectivas para a FU não são muito boas, segundo a farmacêutica.

Como a FU caracteriza-se por ser uma farmácia-escola, ela nunca teve a intenção de entregar em domicílio, pois precisa que o cliente vá até o estabelecimento para que os alunos leiam as receitas e atendam os clientes, realizando assim o estágio

cobrado pela faculdade. No entanto, a crescente dificuldade nos negócios está forçando uma mudança neste pensamento. Em breve, com a mudança da Faculdade de Farmácia para o Campus da UFMG, a FU provavelmente começará a realizar entregas em domicílio para tentar melhorar sua estabilidade e não fechar, o que prejudicaria ainda mais os alunos.

Quanto ao posicionamento competitivo da Unifar, seu escopo pode ser definido da seguinte forma: a empresa optou por trabalhar com enfoque num segmento que é principalmente o de medicamentos de uso contínuo e de difícil acesso, assim como investir e desenvolver o serviço de pedido e entrega por *telemarketing*, o *delivery*. Para tanto, ela optou por realizar um grande controle de custos e trabalhar com pequena margem de lucro, ganhando no volume vendido. É relevante ressaltar que, devido à alta rivalidade e à concorrência de preços, a empresa também tem que realizar uma diferenciação dos seus serviços para alcançar competências que geram valor para o cliente. Este fato segue o perfil do varejo atual relatado na introdução deste trabalho, caracterizado pela necessidade de profissionalização por parte das empresas do setor para conseguir sobreviver, consolidar e se tornar competitiva e rentável. Mas isso não tira o objetivo principal da empresa de trabalhar com rigoroso controle de custos.

#### 4.4 Os complementadores

Seguindo o raciocínio de Pankaj Ghemawat (2000) sobre os complementadores, que aumentam a disposição dos compradores para pagar por determinados produtos, e aproveitando o exemplo dado pelo autor em sua obra, é relevante destacar o trabalho do médico no setor varejista de medicamentos. Segundo os entrevistados, o médico tem uma grande influência na venda dos medicamentos, na medida em que ele é que irá prescrevê-lo ao paciente. Cabe-lhe a orientação de compra da droga, levando em conta o poder aquisitivo do paciente, prevendo a possibilidade de trocá-la por uma similar ou genérico, dependendo da confiabilidade e do tipo de tratamento ou característica da doença. Existem casos em que o médico não recomenda a substituição de medicamentos, nem mesmo por um genérico, e outros em que o paciente não tem escolha, se o medicamento é novo, de última geração e que está protegido por patente.

O médico é considerado peça muito importante na venda do medicamento e os laboratórios, principalmente os de maior porte, realizam um trabalho específico com este profissional. O mais comum consiste na divulgação científica das drogas, normalmente realizada pelos representantes, que visitam os médicos periodicamente. Eles realizam a propaganda da droga e esclarecem sobre a sua pesquisa, indicação e posologia, tentando convencer o profissional de que seu produto é melhor do que o do concorrente, de modo que ele passe a prescrever o medicamento. Logicamente, quanto mais famoso e confiável é o laboratório, mais fácil torna-se este processo. Amostras grátis são distribuídas ao médico para que ele

possa verificar os benefícios de um novo tratamento. Também é comum a entrega de folhetos, brindes, CDs e fitas de vídeo com explicações sobre um novo tipo de tratamento.

Quando o laboratório considera um determinado médico como um profissional com maior importância para a divulgação e afirmação de seu medicamento, oferece-lhe incentivos, como o patrocínio de viagens a congressos. Esse procedimento é permitido por lei desde que o recurso seja usado para fins de desenvolvimento científico. Outro tipo de trabalho é a realização de serviços diferenciados, como o “Dia do produto”, em que o laboratório monta numa clínica, por exemplo, uma estrutura para a realização gratuita de exames de medição de glicose e colesterol, colocando à disposição dos médicos medicamentos para que eles possam iniciar novos tratamentos. Também podem ser financiadas fontes de pesquisa para determinados profissionais, em que o médico solicita material técnico-científico em uma instituição, e os custos são pagos pelo laboratório. A adesão do médico ao processo de persuasão realizado pelos laboratórios depende de muitos fatores, como perfil profissional do médico, local de trabalho, especialidade médica, nível de renda dos pacientes, tipos de doenças tratadas, e intensidade e qualidade do trabalho dos laboratórios com os médicos.

São realizados também trabalhos de fidelização de pacientes, que se iniciam no médico, da seguinte maneira: ao começar um tratamento com um determinado medicamento, o laboratório deixa com o médico uma ficha, que é passada para o paciente preencher com seus dados, e esta também é assinada pelo médico. Então,

empresas autorizadas pelo laboratório farão vendas consecutivas do medicamento para o paciente. Após adquirir um determinado número de unidades, ele recebe uma gratuitamente. Este procedimento é fiscalizado, exigindo-se do médico a sua assinatura no documento, assim como seu carimbo. Também é comum o médico repassar ao paciente cupons de desconto que recebe do laboratório, para a aquisição de seu medicamento em determinado estabelecimento.

Como a influência do médico diante da escolha e prescrição do medicamento a ser usado pelo paciente é considerada grande, este torna-se uma figura chave no aumento ou inibição das vendas de certos medicamentos. Essa influência torna-se ainda mais forte devido à falta de esclarecimento da população quanto à possível troca do medicamento prescrito por genéricos e, até mesmo, quanto à qualidade e eficiência dos mesmos. Também é relevante o fato de que o médico pode exigir do paciente, quando achar necessário, que ele não troque o medicamento indicado quando tal medida pode comprometer o tratamento.

#### **4.5 A atuação governamental**

O governo tem realizado ações que influenciam o setor varejista de medicamentos no país, na medida em que cobra impostos sobre os medicamentos, aumentando o preço do produto e forçando uma pequena margem de lucro para os vendedores.

Outra ação do governo considerada relevante pelos entrevistados refere-se ao reconhecimento da Lei da Patente, com a finalidade de manter e incentivar a

instalação de laboratórios que realizam pesquisas para o país, concedendo-lhe acesso a inovações e a drogas mais eficazes, de modo a realizar tratamentos mais modernos e melhora da condição de vida dos pacientes. O governo só quebrou as patentes dos medicamentos de combate à Aids. Hoje, o Brasil é considerado um exemplo no combate a esta doença. Sobre a Lei de Patente e os grupos de medicamentos existentes no mercado, é preciso, em primeiro lugar, explicar que a patente é adquirida quando se inicia a pesquisa de uma nova droga, valendo por vinte anos. No entanto, o tempo gasto para se desenvolver uma pesquisa e colocar a nova droga no mercado demora, em média, de dez a doze anos. O tempo restante é usado para que o laboratório que desenvolveu a pesquisa tenha o seu retorno, para arcar com os gastos da pesquisa e obter algum lucro. O medicamento é defendido por sua patente e não pode ser copiado até que a mesma se expire. Quando vence a patente, a fórmula cai em domínio público, e então o produto passa a ser chamado de “referência”. A partir daí, outros laboratórios podem copiar a fórmula e produzir um novo produto. Se tiver um nome específico, é chamado de “similar”; se não, é chamado de “genérico”, que é conhecido apenas pela fórmula e pelo laboratório que o produziu. Como nestes produtos não foi gasto nenhum investimento em pesquisa, patente e divulgação, eles conseguem ser colocados no mercado com um preço menor. Têm apenas que torná-los vendáveis. Alguns laboratórios investem nesses produtos e conseguem ter bons lucros, principalmente quando possuem credibilidade no mercado.

Os medicamentos genéricos, ao serem lançados no Brasil, tiveram que se submeter a uma lei que exige a realização de testes de bioequivalência e biodisponibilidade,

realizados por instituições aprovadas pela ANVISA, os quais custam em torno de oitenta mil dólares por produto, mas garantem sua eficiência e qualidade. Assim, o medicamento é avaliado quanto à sua produção e se realmente produz efeito real de cura. A partir daí, ele é liberado para venda. Ao contrário dessa situação, os similares não eram obrigados a realizar tais exames. Recentemente foi aprovada uma lei pela qual os similares terão que submeter-se também aos mesmos testes dos genéricos para serem liberados para venda. Isso será cobrado de acordo com o vencimento das licenças dos medicamentos, que devem ser renovadas a cada quatro anos. Essas exigências têm melhorado a qualidade do produto nacional e também a imagem dos laboratórios, trazendo benefícios para a população, que passa a comprar somente produtos confiáveis. Os laboratórios que não conseguirem bancar estes custos serão vendidos ou fechados. A disponibilidade de alternativas com preços mais baixos favorece o acesso ao medicamento e melhor adesão dos pacientes aos tratamentos.

## **4.6 Análise interna**

### **4.6.1 Cadeia de Valor**

Durante as entrevistas, os entrevistados foram questionados quanto à estrutura e aos principais setores de relevância estratégica que podem gerar vantagem competitiva, de uma farmácia ou drogaria de pequeno porte, da Unifar e de uma rede de farmácias composta de filiais, podendo ser de capital único ou de formato associativo. Os setores estratégicos mencionados foram Logísticas interna e

externa, Marketing e Vendas, Serviços, Infra-estrutura, Recursos Humanos e Aquisição. Esse procedimento cumpriu o seu papel de desagregar uma empresa em suas atividades de relevância estratégica para se compreender o comportamento dos custos e das fontes existentes de potenciais de diferenciação. Pôde-se então comparar as atividades desses três tipos de estabelecimento varejista de medicamentos e interpretar seus focos de trabalho e diferenças na estrutura e nos serviços, agregando também a contribuição dos outros autores mencionados no referencial teórico.

Foram citados como mais relevantes estrategicamente os seguintes setores:

- Atividades primárias
  - **Logísticas interna e externa** – atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos e produtos, controle de estoque e entrega ao consumidor;
  - **Marketing e vendas** – atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam adquirir o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda e promoção, força de vendas, etc.;
  - **Serviços** – Atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de informações, de peças e ajuste do produto.
- Atividades de apoio
  - **Infra-estrutura** – consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, gerência de qualidade, etc.;

- **Recursos Humanos** – consiste em atividades envolvidas no recrutamento, contratação, treinamento e compensação de todos os tipos de pessoal;
- **Compras** – refere-se à função de negociação e compra de insumos empregados na cadeia de valor.

#### a) Logística

A Unifar possui uma logística externa avançada, com um sistema de informação totalmente informatizado, que controla e coordena as entregas. As rotas são estudadas e montadas por um software que não deixa dois entregadores passarem pelo mesmo caminho de entrega ou estarem na mesma região ao mesmo tempo. A pontualidade e a precisão permitem uma redução nos custos e conseguem gerar entrega sem taxa para o cliente, o que mudou depois do aumento da rivalidade em 2003, de modo que a empresa teve de baixar mais ainda os custos e, atualmente, entrega em domicílio sem cobrar taxa compras acima de R\$ 20,00.

A empresa é totalmente informatizada, para se ganhar tempo e agilidade. O investimento na área de informática em sistema de informação é superior a R\$ 500.000,00, com quatro servidores que assumem o trabalho de algum que possa ter problema. Essa estrutura de informática também auxilia os atendentes a prestarem um bom serviço de *telemarketing*, com o objetivo de atender bem os clientes e prestando informações necessárias, que são geradas rapidamente. Também está sendo implantado um trabalho com *palm tops* com os entregadores. São mini

computadores que recebem e processam informações *on line* e agilizam o processo de entrega e atendimento ao cliente no local de recebimento do medicamento. O único papel gerado no processo é o cupom fiscal.

Quanto à logística interna, existe uma preocupação grande com a armazenagem correta dos produtos para agilizar a entrega e promover um rigoroso controle de qualidade. O sistema informatizado também pode gerar relatórios que indicam a movimentação exata dos produtos para os laboratórios, assim como outras informações relevantes, como volume de indicação de medicamentos pelos médicos. Assim, consegue-se adquirir um bom relacionamento com os fornecedores, fornecendo a eles informações relevantes quanto a sua atuação no mercado. Essas informações passadas a um laboratório referem-se apenas a seus produtos, de modo a não gerar conflitos e espionagem. Informações também são passadas a empresas, como o IMS, que divulga informações gerais para a indústria e também para as estatísticas nacionais de distribuição de medicamentos.

Estrutura de logística sofisticada semelhante à montada pela Unifar para atender principalmente o seu sistema de venda por *telemarketing* e *delivery* não foi relatada pelos entrevistados em relação aos concorrentes da empresa. A princípio, pode-se verificar que esta é uma vantagem competitiva desenvolvida pela Unifar. Entretanto, não quer dizer que investimentos desse porte também significariam vantagem competitiva para os concorrentes, já que estes não possuem estrutura montada para ter *telemarketing* e *delivery* como a principal fonte de vendas.

## b) Marketing e vendas

A proposta de baratear o preço do medicamento trabalhando com margem de lucro reduzida e administração severa de custos não permite grandes investimentos da Unifar em propagandas na mídia. Apenas em 2003, após o aumento considerável da concorrência por preços mais baixos entre as empresas do setor, a Unifar realizou propagandas na mídia, mas com gastos muito inferiores aos das grandes redes de drogarias. Segundo o diretor da empresa, a melhor propaganda da Unifar é o de boca-a-boca entre os clientes, que indicam o estabelecimento a conhecidos devido ao bom atendimento e aos preços baixos, além do trabalho com os médicos, que dão credibilidade à atuação da empresa, oferecendo ao paciente uma boa alternativa, como já foi citado anteriormente. Esse fato comprovou-se após uma pesquisa realizada pela Unifar com mais de dez mil clientes, na qual se chegou a um resultado em que a grande maioria não lembrava da empresa pela mídia, mas pelo médico ou por uma indicação pessoal. Então, a Unifar investe cada vez menos em meios de comunicação de massa. Seu trabalho maior é realizado com equipes de representantes que visitam os médicos para divulgar a Unifar, expor os objetivos da empresa e fornecer informações, como a possibilidade de o paciente realizar um tratamento com fidelidade a um medicamento, podendo participar de um programa de fidelização com um laboratório e economizar ainda mais. Eles também têm a tarefa de manter a imagem da empresa e esclarecer dúvidas, deixando claro que a empresa não paga comissão a ninguém no trabalho que realiza. Essa política passou a ser uma premissa da empresa. No entanto, não se pode desconsiderar que o trabalho de equipes com os médicos também gera custos para a empresa e

cabe a esta fazer com este custo traga benefícios significativos, não sendo um gasto que não traga retorno.

*Estou chegando à conclusão de que média para mim, eu teria que ter o tamanho de uma grande rede, teria que investir muito para ser reconhecido.<sup>3</sup>*

As farmácias e drogarias de pequeno porte tendem a possuir menor quantidade de capital disponível para investir em propaganda e possuindo custos mais elevados ao comprar do distribuidor, o que pode dificultar o investimento em marketing. Aquelas que trabalham num sistema associativista e as de médio também possuem custos maiores ao comprar dos distribuidores, porém, podem conseguir somar uma quantidade maior de capital para investir em propaganda, pelo fato de se unirem ou por ter um tamanho um pouco maior, conseqüentemente com maior capital disponível para esse fim.

Já as redes de drogarias de maior porte tendem a investir maiores quantias em propagandas. Como lucram mais quando o cliente vai até à loja e compra outros produtos além de medicamentos, a propaganda torna-se um investimento essencial para um aumento das vendas. Pode-se notar nos meios de comunicação de massa um grande investimento das grandes redes existentes, com grande quantidade de propagandas das mesmas. Resta lembrar que esses investimentos em meios de comunicação de massa também influenciam nos preços dos produtos vendidos.

---

<sup>3</sup> Relato do Sr. Getúlio Rodrigues Cunha, diretor da Drogeria Unifar em entrevista realizada em 07-04-2004.

### c) Serviços

A dificuldade em investir em divulgação relatada anteriormente, principalmente por parte dos estabelecimentos de menor porte, chama a atenção para uma alternativa que, segundo opinião unânime dos entrevistados, torna-se ponto chave para afirmação e crescimento de qualquer empresa do ramo, o desenvolvimento e qualificação dos serviços prestados.

Em função da difícil situação econômica atual do país, de acordo com os entrevistados, o valor maior percebido pelo cliente é o preço, mostrando-se um fator que realmente afeta o perfil de consumo. No entanto, como a rivalidade encontra-se muito alta e é constante a disputa de preços, o próximo ponto a ser trabalhado pelas farmácias e drogarias refere-se aos serviços oferecidos por elas, já que muitas pessoas estão atentas a outros fatores além dos preços. Segundo os entrevistados, o mais importante é o atendimento.

*O que nós temos que fazer é trabalhar a prestação de serviço. Senão a Unifar não tinha sobrevivido ao ataque da concorrência. O cliente gosta da nossa prestação de serviço.<sup>4</sup>*

Os entrevistados da Unifar demonstraram uma preocupação muito grande com o atendimento ao cliente. Segundo eles, existem treinamentos para os funcionários, e estes são conscientizados quanto à importância do seu trabalho para toda a cadeia produtiva da empresa. Isso também auxilia no reparo de erros que acontecem no atendimento diário. Segundo o diretor da Unifar, a empresa não teria sobrevivido à

---

<sup>4</sup> Relato do Sr. Getúlio Rodrigues Cunha, diretor da Drogaria Unifar em entrevista realizada em 07-04-2004.

forte disputa de preços e ao aumento brusco da rivalidade acontecido em 2003 se não fosse o bom atendimento dos funcionários. A certeza de ser bem atendido, de que vai receber corretamente o pedido, com baixo preço e sem precisar sair de casa faz com que o cliente volte a comprar na Unifar. O retorno ao cliente também é valorizado. Se ele ligar para a empresa mas não conseguir falar com os atendentes por estarem todos ocupados, basta deixar o telefone na caixa postal que a empresa retorna a ligação para realizar o pedido.

Segundo os entrevistados da Unifar, além dos treinamentos destinados aos atendentes, existe uma preocupação para que estes apenas vendam os medicamentos e não sejam influenciados por qualquer tipo de comissão e não haver indicação de medicamentos. A empresa tem a política de manter respeito total ao receituário médico e esclarecer qualquer dúvida técnica com farmacêutico presente no local.

Segundo o diretor, na Unifar as pessoas têm liberdade de falar e discutir sobre os problemas e processos realizados nas atividades. Não existe castigo, mas prêmios para as boas idéias que possam ser aproveitadas para diminuir custos e melhorar o funcionamento da empresa. Outro valor agregado ao cliente é a preocupação com os programas de fidelização propostos pelos laboratórios. A empresa compromete-se a controlar em seu sistema as compras dos clientes dos programas de fidelização e avisa o mesmo quando ele tem o direito a receber um medicamento sem ônus. Segundo Getúlio Cunha, a obrigação de controlar os programas de fidelização é da empresa, e não dos clientes, que não devem ter o trabalho de contar quantas caixas

ele já comprou para ganhar uma grátis. A empresa também se preocupa em ligar para alguns clientes que usam medicamento de uso crônico para lembrá-lo de que o remédio está acabando e oferecer uma nova venda, já que o sistema de informática armazena o histórico de compras dos clientes.

Uma dificuldade encontrada no processo de venda da Unifar está no fato de a empresa não trabalhar com pagamento a prazo nem cartão de crédito, que possui altas taxas de administração e elevadas porcentagens nas movimentações. No momento, ela oferece apenas a possibilidade de cheque pré-datado para uma semana e acréscimo de juros para quem precise realmente de prazo maior. O motivo é muito claro. Se a empresa trabalhar com prazos longos ou cartão de crédito, terá de embutir esses custos no preço dos medicamentos, saindo do foco dos objetivos da empresa, que é o de baixar o custo dos medicamentos e torná-lo mais acessível à população menos privilegiada.

Esse mesmo perfil de preocupação com as vendas cabe às redes de drogarias, já que a maioria delas, segundo os entrevistados, também realizam treinamentos para os seus funcionários, de modo que o cliente seja bem atendido e retorne à loja. A Drogeria Araújo, por exemplo, é citada por algumas pessoas do ramo de venda de medicamentos como modelo de drogaria no setor. Além de ser a drogaria mais antiga do estado, foi a primeira a realizar entregas em domicílio em Belo Horizonte. No entanto, de acordo com os entrevistados, não se percebe nas redes um investimento logístico de entrega e sistema de informação como o realizado na Unifar, que tem por objetivo um bom desempenho das suas atividades de *delivery*..

As farmácias e drogarias de pequeno porte, apesar de também terem a necessidade realizar um atendimento que dê um diferencial, normalmente possuem menos recursos para investimento em treinamento dos funcionários que as médias e grandes redes. No entanto, segundo um dos diretores do SINFARMIG – Sindicato dos Farmacêuticos do Estado de Minas Gerais, o número de pessoas que estão se formando em cursos de Farmácia vem aumentando cada vez mais, e muitos dos alunos são filhos de proprietários de farmácias e drogarias. Isso está mudando o perfil dos pequenos estabelecimentos quanto ao atendimento e prestação de informações pelo farmacêutico, já que tais pessoas de melhor formação estão assumindo a administração destes estabelecimentos.

#### d) Infra-estrutura

Para conseguir alcançar seus objetivos, a Unifar apresenta uma infra-estrutura montada para atender ao seu foco de trabalho, o *delivery*. A empresa não possui filial, estando situada em apenas um local, o que lhe proporciona uma diminuição de custos fixos, ao contrário das redes, que têm o custo ao manter vários estabelecimentos, gastando mais com imóvel, pessoal, logística, energia elétrica, etc. Para conseguir atender à toda cidade, a Unifar implantou uma avançada rede de informática para agilizar o atendimento e as entregas. Como a empresa também atende aos clientes em sua sede, além de boas instalações para o atendimento personalizado, ela disponibiliza um estacionamento privativo para os clientes. Possui um gerador de última geração, com partida automática, que garante o funcionamento da aparelhagem essencial da empresa, como o sistema de informática e as geladeiras de acondicionamento de produtos.

Alguns medicamentos, como insulina e produtos para infertilidade e osteoporose, necessitam de resfriamento para seu acondicionamento. A Unifar possui geladeiras monitoradas por meio de termostato e *timer* para guardar e conservar os produtos que demandam controle rigoroso de temperatura e acondicionamento correto. As geladeiras precisam manter a mesma temperatura em todas as suas partes para que nenhum medicamento perca suas características. A empresa certificou as geladeiras, mesmo sem a exigência da ANVISA, que só exige refrigeração entre dois a oito graus. Esses procedimentos identificam o grau de profissionalismo implementado na empresa. A preocupação com esse tipo de instalação remete ao

compromisso da empresa em vender medicamentos que dificilmente são encontrados em farmácias e drogarias de pequeno porte.

As redes de drogarias, em função de seu maior porte, possuem filiais espalhadas pela cidade para conseguir alcançar um público maior. No entanto, segundo alguns entrevistados, um maior número de lojas com espaço para disponibilizar a grande gama de produtos que oferecem atualmente gera um custo maior, o que dificulta a manutenção de preços mais baixos nos medicamentos. As farmácias de pequeno porte normalmente possuem maior dificuldade de realizar qualquer tipo de investimento, seja em estrutura física ou treinamento dos funcionários.

#### e) Recursos humanos

Além da preocupação com os trabalhos de treinamento, premiação e planejamento, é importante mostrar a visão do diretor da Unifar, Getúlio Cunha, quanto à importância de seus funcionários para a empresa. Segundo ele, o trabalho e a dedicação dos funcionários são essenciais para a realização de um bom atendimento ao cliente, e o produto final da empresa não deve ser considerado o medicamento, e sim o bom serviço prestado.

*O recurso mais importante que a Unifar tem são as pessoas que trabalham nela. As pessoas é que fazem as organizações, e estas só crescem se as pessoas crescerem.<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> Relato do Sr. Getúlio Rodrigues Cunha, diretor da Drogeria Unifar em entrevista realizada em 07-04-2004.

Existe uma preocupação muito grande com a cordialidade, educação, bem-estar e valorização do funcionário. Essa é uma filosofia de vida do diretor proprietário da empresa, que se certifica em passar isso para quem trabalha com ele, e ninguém entra para trabalhar na Unifar se não tiver esse espírito.

*Até mesmo as duas pessoas surdas e mudas que trabalham aqui dentro, eu não conversei com elas porque não sei conversar com surdo-mudo, mas eu dei aprovação e eles sentiram nos meus olhos e no meu sorriso que eu aprovei a vinda deles para cá. E são pessoas que trabalham com a maior alegria do mundo aqui dentro e dão uma produção incrível.<sup>6</sup>*

As redes de maior porte, de acordo com o raciocínio realizado até aqui, possuem maiores condições de realizar melhores trabalhos na área de Recursos Humanos, como treinamento e valorização do funcionário. Em situação oposta, as empresas de porte menor possuem menos recursos para realizar trabalhos em Recursos Humanos.

#### f) Compras

Quanto às negociações, a Unifar, assim como as grandes redes, possui volume de compra para negociar diretamente com os laboratórios, conseguindo prescindir do distribuidor no processo de compra e baratear o preço final do medicamento. As condições de negociação nessa escala não são muito diferentes, já que a indústria realiza preços com descontos padrões para esses compradores. É importante salientar a preocupação e propósito explicitado pelos gerentes da Unifar em

---

<sup>6</sup> Relato do Sr. Getúlio Rodrigues Cunha, diretor da Drogaria Unifar em entrevista realizada em 07-04-2004.

conseguir passar para o comprador final a diminuição do custo do medicamento conseguida ao se eliminar o distribuidor na cadeia de compra.

De outro lado, os pequenos e médios estabelecimentos e as redes associativas têm que comprar do distribuidor, incorrendo em maior dificuldade para baixar os custos e os preços. A dificuldade maior para as redes associativistas está no fato de todos os estabelecimentos pertencentes à rede comprarem diretamente do distribuidor, que acaba tendo um trabalho grande para realizar o faturamento e a logística, o que acarreta mais custos e maior dificuldade em fornecer preços mais baixos. A burocracia no processo descrito torna-se um complicador para essas empresas. Tal condição favorece o crescimento das grandes redes de drogarias, com acúmulo e concentração de capital e diminuição do número das pequenas farmácias e drogarias.

## 5. CONCLUSÃO

As reflexões conduzidas até aqui sobre o setor varejista de medicamentos de Belo Horizonte tiveram por objetivo analisar a estratégia competitiva utilizada pela Unifar, procurando explicitar sua fundamentação em termos de percepção das condições de competitividade de sua indústria e o processo de formação de competências internas mobilizadoras de recursos, que podem gerar vantagem competitiva.

A análise da estrutura da indústria de medicamentos e da cadeia de valor dos tipos de empresas encontrados neste setor permitiu identificar as fontes de vantagem competitiva da Drogaria Unifar e o seu posicionamento perante o mercado.

Essa empresa conseguiu se estruturar competitivamente para atuar diante das ameaças e dificuldades apresentados no setor, assim como acompanhar mudanças e tendências do varejo. Ela apresenta-se bem focada quanto aos seus objetivos, optando por trabalhar com enfoque no segmento de medicamentos de uso contínuo e de difícil acesso, assim como por investir e desenvolver o serviço de pedido por *telemarketing* e entrega, o *delivery*. Para tanto, ela optou por realizar um grande controle de custos e trabalhar com pequena margem de lucro, ganhando no volume vendido.

Ao analisar a cadeia de valor da Unifar, pode-se perceber uma estruturação realizada de forma a garantir os recursos necessários aos seus principais setores estratégicos e gerar benefícios aos clientes, para que estes possam perceber o valor

dos serviços prestados a eles. São recursos como investimento em tecnologia para garantir uma logística sofisticada com agilidade no atendimento e entrega; sede centralizada e bem localizada para reduzir custos e rapidez nas entregas; realização de uma política de marketing sólida e objetiva com os médicos; e negociação de porte com os laboratórios, conseguindo reduzir o custo de compra e repasse desta diferença ao consumidor, vendendo o medicamento próximo do preço de fábrica tabelado, o que alterou os padrões de concorrência do setor e tornando a rivalidade mais acirrada entre as empresas do mesmo. Esses recursos estão colocados de forma estratégica para garantir insumos necessários para o bom funcionamento dos principais setores que compõem a Unifar.

Entretanto, para que tais investimentos se traduzam em vantagem competitiva, a empresa deve desenvolver habilidades que melhor trabalhem os recursos e os transformem em benefícios aos clientes, podendo esses serem percebidos como valor. Pode-se constatar na Unifar uma preocupação com esse aspecto, sendo trabalhado o treinamento dos funcionários e valorização dos mesmos com conscientização da importância do seu trabalho para toda a organização, garantindo assim um atendimento ao cliente que alcance competitividade e captação de novos clientes.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTRO, A. B.; POSSAS, M. L.; PROENÇA, A. *Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.
- CASTRO, N. A. *A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- COLLINS, J.; PORRAS, J. *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- DE BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCHOUTUEETE, Marx. *Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FODDY, William. *Como perguntar: teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora, 2002.
- FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A. C.; MAGALHÃES, M. H. A.; BORGES, S. M. *Manual para normatização de publicações técnico-científicas*. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- GHEMAWAT, P. *A estratégia e o cenário dos Negócios: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GHIGLIONE, Rodolphe; MATALON, Benjamin. *O inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora, 2001.
- GONÇALVES, C. A. *Estratégias visíveis e invisíveis na competitividade organizacional: uma contribuição teórica à inteligência estratégica organizacional*. Paper, 2000.

- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. A competência essencial da corporação. In: *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Págs. 293-316.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HENDERSON, B. As Origens da Estratégia. In: *Estratégia – A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Págs. 3-9.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1992.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCCRAW, T. K. *Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- MEIRELLES, A.; GONÇALVES, C. A. *Construção da estratégia organizacional: visão, processo decisório e aprendizagem*. Paper, 2001.
- MEIRELLES, A.; GONÇALVES, C. A.; ALMEIDA, A. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: *ENANPAD 2000*, Florianópolis. *Anais...*, 2000.
- MEIRELLES, A.; GONÇALVES, C. A.; BERNARDES, P. Strategy and organizational theory: what the latter tells about the first. In: *BALAS 2001*, San Diego. *Anais...*, 2001b.
- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. *Os bruxos da administração: como entender a Babel dos gurus empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 1998.
- SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1974.
- SOUZA, Marcos Gouvêa de; SERRENTINO, Alberto. *Multivarejo: na próxima economia*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. In: RAE – Revista de Administração de Empresas Out./Dez. 2000, v.40, n.4, p.20-37, São Paulo.

- VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. *Construindo estratégias para vencer!:* um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* São Paulo: Atlas, 2000.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos.* São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos.* Porto Alegre: Bookman, 2001.

## 7. ANEXO

### ROTEIRO BÁSICO DAS ENTREVISTAS

1. Qual é o histórico da indústria farmacêutica no Brasil?
2. Quais as mudanças mais relevantes no setor?
3. O que está causando mudanças na estrutura da indústria?
4. Qual a sua percepção do mercado quanto à relação entre o governo brasileiro e a indústria farmacêutica, considerando também aspectos sociais, econômicos e tecnológicos?
5. Como se dá a concorrência no setor de varejo de medicamentos em BH? Como é a rivalidade entre as empresas?
6. Quais empresas estão em posição competitiva mais forte ou mais fraca?
7. Como é o poder de negociação dos compradores?
8. Como é o poder de negociação dos fornecedores?
9. Quais são as barreiras de entrada? Como os novos entrantes podem ameaçar?
10. Produtos substitutos podem ameaçar este mercado? (manipulados – naturais)
11. O que você considera como oportunidades e ameaças no setor?
12. O setor é atrativo? Quais são as perspectivas de lucratividade acima da média?
13. Quem fez a última mudança estratégica mais relevante no setor?
14. O que aconteceu no mercado com a entrada da Unifar como vendedora de medicamentos no varejo? Quais foram as mudanças?
15. No seu entendimento, uma rede de drogarias possui uma preocupação maior com o custo de suas mercadorias e serviços ou uma diferenciação dos mesmos? Ela tenta atender um segmento específico de clientes?

16. E como é na Unifar? E em uma drogaria ou farmácia de pequeno porte?
17. Quais os fatores chave que determinam o sucesso competitivo no setor varejista de medicamentos?
18. Em que se sustenta a vantagem de uma drogaria para atrair clientes e defender-se contra forças competitivas? Quais são os pontos fortes e fracos? Produto melhor – serviço superior – custos mais baixos – localização – tecnologia – lançamento de novos produtos – maior reputação.
19. Qual é o vigor da posição competitiva das empresas no setor?
20. O poder de influência do médico na compra de medicamentos pelo paciente tem grande influência no setor? Quem trabalha melhor esta questão?
21. Quais são os principais setores que uma drogaria deve ter para seu funcionamento e para gerar vantagem competitiva?
22. Quais as diferenças desses setores entre uma drogaria ou farmácia de pequeno porte, uma rede de drogarias e uma rede associativa?
23. Provavelmente quem irá fazer a próxima mudança estratégica relevante no setor?
24. O modelo de varejo de medicamentos brasileiro está passando por mudanças parecidas com as que ocorreram em modelos de outros países, como o modelo europeu ou americano?