

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DAS FARMÁCIAS NO BAIRRO DOS
BANCÁRIOS EM JOÃO PESSOA**

ABDOU RAZAK MAYODÉ CHABI

João Pessoa

Novembro 2021

ABDOU RAZAK MAYODÉ CHABI

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DAS FARMÁCIAS NO BAIRRO DOS
BANCÁRIOS EM JOÃO PESSOA**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba /UFPB.

Professor Orientador: Dr. Nelsio Rodrigues de Abreu

João Pessoa
Novembro 2021

**Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação**

C427e Chabi, Abdou Razak Mayode.

Estratégias marketing das farmácias no bairro dos Bancários em João Pessoa / Abdou Razak Mayode Chabi. - João Pessoa, 2021.

50 f. : il.

Orientação: Nelsio Rodrigues de Abreu.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Mercado de farmácias - João Pessoa - Paraíba. 2. Estratégias de marketing. 3. Administração de marketing. 4. Administração mercadológica. 5. Concorrência. I. Abreu, Nelsio Rodrigues de. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658(02)

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Abdou Razak Mayodé Chabi

Trabalho: Estratégias de Marketing das Farmácias do Setor dos Bancários em João Pessoa

Área da pesquisa: marketing

Data de aprovação: 24/11/2021

Banca examinadora

Documento assinado digitalmente
 Nelsio Rodrigues de Abreu
Data: 26/11/2021 16:54:56-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Dr. Nelsio Rodrigues de Abreu

Professor Orientador



Dra. Diana Lucia Teixeira de Carvalho

Avaliadora

AGRADECIMENTOS

Meu eterno agradecimento primeiramente ao Deus todo poderoso, por ter me dado vida e me concedido a oportunidade de viver todas as experiências que vivi até aqui.

Também agradeço imensamente a minha mãe pela vida e os esforços que ela fez e faz por mim desde sempre. Ao meu pai, digo um imenso obrigado por ter me concedido e proporcionado a chance que muitos desejam ter, poder ter acesso a uma educação, do básico até a universidade. Eu o agradeço pelo apoio e assistência que me deu mesmo de longe durante esses últimos sete anos no Brasil.

Ao Brasil, devo tudo o que vivi até hoje, oportunidades novas, amizades novas, experiências novas e o acesso à educação superior gratuita pelo PEC G.

Aos que me acolheram assim que pisei no Brasil, endereço minhas infinitas gratidões.

Aos amigos que fiz durante esses sete últimos anos, isso tudo foi possível graças a todos vocês, pois cada um de vocês participou, seja direta ou indiretamente, para o final dessa etapa da minha vida. Em particular aos que me marcaram e acreditaram em mim de uma forma ou outra: Livia Silva, John Bossis Novingno, Toro Lafia, Richard Tamkpinou, Luis Celso, Anne Rosa, Juliana Paulo, Alexia Karelle Djena, etc. E principalmente a Neyllanne da Silva Bezerra, pelo apoio durante esse processo final. À turma de pré PEC G 2020, agradeço por ter participado de um dos momentos mais emocionantes e felizes da minha vida, a cada um de vocês desejo felicidade e sucesso na vida.

Não posso terminar sem agradecer ao meu orientador, o professor doutor Nelsio Rodrigues de Abreu, por ter aceitado participar e me orientar neste trabalho, assim como aos gerentes das farmácias que aceitaram me dar as entrevistas, pois este trabalho só foi possível graças a eles.

A Deus agradeço mais uma vez e peço que me guie sempre e me abra as portas da felicidade, da paz e do sucesso.

Só existem dois dias no ano que nada pode ser feito. Um se chama ontem e o outro se chama amanhã, portanto hoje é o dia certo para amar, acreditar, fazer e principalmente viver.

Dalai Lama

RESUMO

Para responder à grande concorrência que enfrentam as farmácias, é importante que estas elaborem estratégias que as coloquem numa posição vantajosa em relação às outras no mercado. Para descobrir como as farmacêuticas da avenida principal do bairro dos Bancários, localizado na cidade de João Pessoa, capital da Paraíba, lidam com os concorrentes, foi desenvolvida uma pesquisa, através da qual foram colhidas informações quanto às estratégias de marketing das farmácias dos Bancários num ambiente de alta concorrência direta. O método de pesquisa usado para este fim foi o método qualitativo. Na fase inicial do estudo, foi realizada uma pesquisa com o intuito de dar embasamento teórico ao trabalho, foram expostos e comparados os conceitos de marketing seguindo sua evolução, em seguida foram abordados os conceitos de estratégia e concorrência e foi falado do setor farmacêutico no Brasil, assim como de seu desempenho. Em seguida, foi aplicada uma entrevista semiestruturada aos gerentes de algumas lojas da avenida principal do bairro dos Bancários, foram transcritas e relatadas as diversas estratégias de marketing usadas por estes e analisadas de acordo com a metodologia predefinida. No decorrer destas entrevistas, percebeu-se que essas lojas usam como estratégias o bom atendimento, as políticas de preços promocionais, o cliente oculto, entre outras, para se enfrentarem. Mas em suma não existe grande diferencial entre as estratégias empregadas por essas. Este estudo permitiu entender basicamente a maneira com que essas lojas funcionam e como lidam umas com as outras.

Palavras-chave: farmácias, estratégias, concorrência, mercado, marketing.

ABSTRACT

To respond to the great competition that pharmacies face, they must devise strategies that place them in an advantageous position concerning others in the market. To find out how the pharmacies in Bancarios, the main street of one of the neighbourhoods of João Pessoa, capital of Paraíba, deal with their competitors, a survey was carried out, where information was collected on the marketing strategies employees by the pharmacies of Bancarios in an environment of high direct competition. The research method used for this purpose was qualitative. In the initial phase of the study, a survey was carried out to provide a theoretical basis for the work, the marketing concepts were exposed and compared following their evolution, then the concepts of strategy and competition were discussed and the pharmaceutical sector in Brazil was discussed, as well as its performance. Then, a semi-structured interview was applied to the managers of some stores in the main avenue in this neighbourhood, the various marketing strategies used by them were transcribed, reported and analyzed according to the predefined methodology. During these interviews, it was noticed that these stores used several strategies, namely good service, promotional price policies, the hidden customer, among others, to face each other. But in short, there is no great difference between the strategies employed by these. This study allowed us to understand basically how these stores work and how they deal with each other.

Keywords: pharmaceutical stores, strategies, competition, market, marketing.

RÉSUMÉ

Afin de répondre à la grande concurrence à laquelle les pharmacies sont confrontées, il est important qu'elles élaborent des stratégies qui les placent dans une position avantageuse par rapport aux autres sur le marché. Pour savoir comment les pharmacies du secteur de Bancarios, la rue principale de l'un des quartiers de João Pessoa, capitale de Paraíba, traitent leurs concurrents, une enquête a été réalisée, où des informations ont été collectées sur les stratégies marketing employés par les pharmacies du quartier Bancarios, dans un environnement de forte concurrence directe. La méthode de recherche utilisée à cette fin était qualitative. Dans la phase initiale de l'étude, une enquête a été réalisée afin de fournir une base théorique au travail, les concepts marketing ont été exposés et comparés suivant leur évolution, puis les concepts de stratégie et de concurrence ont été discutés et le secteur pharmaceutique au Brésil a été discuté, ainsi que ses performances. Ensuite, un entretien semi-directif a été appliqué aux gérants de certains magasins de la rue principale de ce quartier, les différentes stratégies marketing utilisées par eux ont été retranscrites et rapportées et analysées selon la méthodologie prédéfinie. Au cours de ces entretiens, il a été remarqué que ces magasins utilisent comme stratégies, un bon service, des politiques de prix promotionnelles, le client caché, entre autres, pour se faire face. Mais en somme, il n'y a pas de grande différence entre les stratégies employées par ceux-ci. Cette étude nous a permis de comprendre en gros comment fonctionnent ces magasins et comment ils interagissent entre eux.

Mots clés: magasins pharmaceutiques, stratégies, concurrence, marché, marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evolução cronológica de montante de investimento em pesquisa e desenvolvimento.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Medicamentos mais vendidos e seus respectivos faturamentos no ano de 2018.	29
Tabela 2. Ranking por faturamento das redes de janeiro a dezembro de 2017 e 2018.	29
Tabela 3. Perfis dos entrevistados.	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA	<i>Associação Americana de Marketing</i>
ANVISA	<i>Agência Nacional de Vigilância Sanitária</i>
BNDES	<i>Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social</i>
CMED	<i>Câmara de Regulamentação do Mercado de Medicamentos</i>
CRF	<i>Conselho Regional de Farmácia</i>
FEBRAFAR	<i>Federação Brasileira das Redes Associativas de Farmácias</i>
HNB	<i>Produtos de Perfumaria, Fórmulas, Higiene e Beleza</i>
IBGE	<i>Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística</i>
IQVIA	<i>Quintiles and IMS Health, Inc</i>
PEC G	<i>Programa de Estudante- Convênio de Graduação</i>
PIB	<i>Produto Interno Bruto</i>
PMC	<i>Preço Máximo ao Consumidor</i>
PROFARMA	<i>Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Complexo Industrial de Saúde</i>
PVPS	<i>Primeiro a Vencer, Primeiro a Sair</i>
SMS	<i>Short Message Service</i>
UTI	<i>Unidade de Tratamento Intensivo</i>
4 P's	<i>Produto, Preço, Praça e Publicidade</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Delimitação do tema e problema de estudo	14
1.2 Objetivos da pesquisa	15
1.3 Justificativa	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Conceitos de marketing	16
2.2 Estratégia e concorrência	18
2.3 O setor farmacêutico no Brasil	25
2.4 Desempenho do setor	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 Quanto ao tipo de estudo	30
3.2 Quanto aos objetivos	30
3.3 Quanto ao procedimento	31
3.4 Quanto à abordagem	31
3.5 Sujeitos	31
3.6 Técnica de coleta de dados	33
3.7 Tratamento dos dados	33
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	34
4.1. Como as farmácias analisam a concorrência.	34
4.2. Estratégias de marketing das empresas farmacêuticas	35
4.3. Diferencial competitivo das empresas farmacêuticas	38
5 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

Após a Segunda Guerra Mundial, devido ao grande avanço industrial, observou-se um aumento na competição entre as empresas de todos os nichos, principalmente empresas de produtos antes vendidos em larga escala. Nesse cenário, sentiu-se a necessidade de implantar um sistema que permitisse passar as informações sobre o diferencial que os produtos trariam aos consumidores, com o objetivo de atrair e manter os clientes: assim surgiu o marketing, que com o passar do tempo foi evoluindo e atingindo várias áreas da sociedade.

Apesar de comprovada sua importância, até o início dos anos 2000 o marketing ainda era visto como um departamento da empresa com um número limitado de tarefas, porém essa não é mais uma realidade, atualmente o marketing atinge a empresa ou organização como um todo. O marketing hoje direciona a visão, a missão e até mesmo o plano estratégico das empresas, assim como define por meio da segmentação o tipo de cliente que a empresa deseja satisfazer, os produtos a serem oferecidos para ele, o lugar ideal para suas atividades, a formação de preço dos produtos, *et cetera*. (PEÇANHA, 2020).

Deste modo, pode-se notar que a implementação do marketing exige todo um processo estratégico. Assim, vários livros de marketing explicam e definem inúmeras estratégias para as empresas enfrentarem a concorrência, que, como é sabido, é grande em todo setor de atividade. A estratégia de marketing pode ser definida como sendo: todos os procedimentos táticos elaborados pelas empresas com o intuito de captar, manter e satisfazer os consumidores. Para esse fim muitas empresas criam um setor de marketing ou, para as pequenas empresas, há um agente ou responsável pelo marketing.

O mundo é predominantemente capitalista, de modo que as empresas, para se sobressaírem, têm que elaborar estratégias de marketing robustas para tomar frente à concorrência. Um dos setores que, segundo este trabalho, têm que investir mais nesse exercício é o setor farmacêutico, que faz parte do setor terciário e é um dos maiores contribuintes para a economia brasileira desde o final do século XX. Segundo o *blog* Guia da Farmácia (2018), o Brasil ocupa o sexto lugar no mercado global farmacêutico. O Brasil subiu duas posições no ranking global, tornando-se o sexto maior mercado farmacêutico do mundo, ficando atrás somente dos Estados Unidos, da China, do Japão, da Alemanha e da França, segundo a IQVIA (Quintiles and IMS Health, Inc). “Além disso, conforme a pesquisa, espera-se que as vendas de medicamentos no País continuem a crescer a uma taxa anual composta entre 5% e 8% no

período 2018-2022, bem acima do aumento dos gastos globais com medicamentos” (GUIA DA FARMÁCIA, 2018).

Em meio a esse cenário, é uma grande certeza que há uma enorme concorrência entre as redes farmacêuticas, sejam elas pequenas ou grandes. De todas as dúvidas que podem surgir sobre esse setor, a nossa pesquisa procura conhecer as estratégias que as farmácias adotam para se manterem no meio de um ramo que é notadamente bastante competitivo.

1.1 Delimitação do tema e problema de estudo

Na busca incessante por obter uma vantagem competitiva diante da concorrência, as empresas procuram oferecer um diferencial nos produtos e serviços comercializados.

O termo “competitividade” não é estranho para ninguém, muito menos para as áreas acadêmicas das ciências humanas aplicadas, pois sempre foi o centro dos estudos e há vários livros e autores que tratam desse tema. É muito comum notar nas grandes e pequenas cidades do país o crescimento gritante do número de farmácias. Basta andar nos bairros, avenidas e ruas das cidades para perceber esse fato. O bairro dos Bancários, localizado na zona sul de João Pessoa, é o vigésimo terceiro bairro mais populoso de João Pessoa, capital do estado da Paraíba (IBGE, 2011). Pelo seu tamanho e a grande concentração de pessoas que o habitam, é um pouco exagerada, ao nosso ver, a quantidade de empreendimentos que transbordam a sua avenida principal, entre esses, as farmácias são as que mais se destacam pelo seu grande número. Como esses estabelecimentos se mantêm diante de tamanha concorrência direta é o foco principal do nosso estudo.

Neste trabalho apresentaremos as estratégias de marketing das farmácias dos Bancários, e para isso utilizamos a pesquisa qualitativa por meio de entrevista, segundo a qual, de 2020 a 2021, foram entrevistados os gerentes das farmácias, afim de identificar o diferencial entre essas lojas e as estratégias utilizadas para enfrentar a concorrência e responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais são as estratégias de marketing das farmácias dos Bancários em um ambiente de alta concorrência direta?

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as estratégias que as farmácias usam para se manter diante da concorrência direta no bairro dos Bancários.

1.2.2 Objetivos específicos

- (1) Analisar as estratégias de marketing das empresas pesquisadas;
- (2) Identificar o diferencial no bem e no serviço entre os concorrentes.

1.3 Justificativa

A relevância do tema se dá pelo fato de que estamos sempre procurando dar novas contribuições para o crescimento do conhecimento no campo da administração e marketing, buscando sempre a melhor forma de gerir as organizações.

E tendo em vista o número grande e proximidade muito direta das farmácias, assim como sua importância para a economia, surgiu a oportunidade de estudar como é feito o marketing para esse tipo de negócio e analisar sua aplicabilidade a outros tipos de negócios.

O faturamento da indústria farmacêutica ocupa uma proporção considerável na economia do país. Isso tem muitas explicações, inclusive algumas sem muito fundamento.

A importância deste estudo consiste em entender como essas lojas conseguem, no meio dessa grande concorrência, sobreviver a longo prazo uma ao lado da outra; entender, também, como as farmácias se estudam entre elas para saber como enfrentar a concorrente ao lado, assim como o processo de elaboração de estratégias de marketing para se diferenciar das demais.

Isto tudo com o intuito de convencer a opinião pública das suas crenças sobre como elas se mantêm e evitam a falência.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na presente seção, os conceitos de marketing, as estratégias de marketing para enfrentar a concorrência, assim como o setor farmacêutico no Brasil, serão abordados de maneira que, com essa base bibliográfica e a análise da literatura existente a respeito do tema, tenha-se um referencial teórico que ajude a entender apropriadamente o estudo.

2.1 Conceitos de marketing

O marketing está presente em todas atividades humanas de maneira formal ou mesmo informal, no entanto o melhor jeito de fazer o marketing não é improvisando, mas ele deve ser o resultado de ações muito bem planejadas e executadas da melhor maneira possível. Para definir o que é o marketing existem vários conceitos. Esses conceitos vêm evoluindo ao longo dos tempos e conforme o próprio marketing foi evoluindo e abrangendo muito mais setores de atividades humanas, principalmente dentro das empresas.

Na sua essência o marketing tinha como foco principal a produção e venda dos produtos, existiam poucas opções e os consumidores se satisfaziam sem exigências com o pouco que tinha no mercado. Nessa época as empresas se preocupavam apenas na conquista de clientes e não em manter esses, elas também se preocupavam em: lucrar em cada transação, elevar os preços com base nos custos e a margem de benefícios, e em vender os produtos, em vez de procurar entender as necessidades dos clientes. Com a chegada da revolução industrial e o surgimento de máquinas, observou-se a produção de bens em grande escala, proporcionando ao consumidor um pouco mais de variedade em produtos e a possibilidade de escolher entre diferentes produtos destinados a um mesmo fim. Antes da segunda guerra mundial existia pouca concorrência entre as empresas, logo após, essa concorrência aumentou consideravelmente devido ao crescimento exponencial das empresas, o que tornou o mercado mais competitivo e redirecionou o olhar que as empresas tinham sobre o marketing, começou-se a pensar o marketing de outro jeito, pensando não mais em apenas atrair os consumidores, mas principalmente em satisfazer suas necessidades de formas cada vez mais eficientes, o que resultou no surgimento dos 4P's de marketing (Produto, Preço, Publicidade e Praça) na venda de produtos.

Segundo Mathias (2018), a definição de marketing que foi mais divulgada durante muito tempo era a da Associação Americana de Marketing (AMA), que trata o marketing como sendo a área que abrange todas as atividades que envolvem o fluxo de bens e serviços entre o

produtor e o consumidor. Essa definição não resistiu às críticas de autores da área como dos praticantes de marketing, esses defendiam que o marketing não só abrangia esses dois agentes, mas era muito mais amplo. Assim, em busca de novas oportunidades, mais eficiência na distribuição e uma maior facilidade para que os produtos chegassem até os consumidores, com isso acompanhando as mudanças na sociedade e o ambiente de negócios, teóricos de marketing reexaminaram seu foco, suas técnicas e metas, alterando-os e adaptando-os. Assim, em 2007, foi apresentado pela AMA um novo conceito. Esse conceito apresenta o marketing como sendo a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral. Para Kotler e Keller (2012, p. 3), “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.”. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de “suprir necessidades gerando lucro”. Essa definição contém alguns dos aspectos essenciais do marketing: primeiro, o marketing deve satisfazer necessidades e desejos humanos, então precisa levar o público alvo em consideração antes de tudo (conhece o público, para poder satisfazê-lo). Isso é essencial para uma empresa poder ter sucesso no mercado de atuação.

Para Richers (1994) marketing é nada mais do que o esforço contínuo de coordenar variáveis a partir de determinados objetivos voltados à transação de bens e serviços, a fim de atingir o aproveitamento máximo dos recursos à sua disposição. O autor explica essa definição pelo fato de que, além das funções de transações de bens ou serviços, o homem do marketing é responsável também pela realização de pesquisas de mercado, pela formulação e execução de uma ampla política de produtos, pela escolha e controle de um sistema adequado de distribuição de produtos sob sua responsabilidade, pela divulgação e promoção de seus produtos, bem como o controle dos resultados de suas transações comerciais. Ainda segundo Richers (1994), a perspectiva gerencial e o trabalho acadêmico sobre o marketing, responsável pelo desenvolvimento de uma teoria consistente e pela difusão das orientações empresariais, como filosofia de ação administrativa, evoluíram de forma influenciável e intercambiável.

O conceito atual tem gerado resultados positivos, visto que as empresas perceberam a necessidade de enxergar o consumidor acima de tudo como ser humano, atendendo assim suas necessidades, sendo elas físicas, funcionais, emocionais ou espirituais, em seus serviços.

2.2 Estratégia e concorrência

Estratégia e concorrência são duas palavras chaves do marketing que quase sempre andam juntas, pois as empresas, para tomar posição no mercado frente aos concorrentes, fazem uso de estratégias.

Para Putti (2017) estratégias em marketing são técnicas, campanhas e ações desenvolvidas para atingir determinados objetivos. Elas ajudam a empresa a identificar determinadas demandas do mercado e do público-alvo, e a colocar em ação práticas que ajudem a sanar essas necessidades. O autor afirma que as estratégias de marketing têm como objetivo suprir as necessidades de uma organização ou do seu público-alvo, e que existem vários tipos e ferramentas do gênero que podem auxiliar uma entidade a cumprir determinados objetivos, como, por exemplo, divulgar produtos ou aumentar as vendas.

Para a sobrevivência de qualquer empresa as atividades de planejamento estratégico são essenciais. O planejamento é realizado a partir de um processo de várias etapas, dentre essas: definição da missão da empresa, objetivos e metas, seleção do público-alvo desejado, análise dos ambientes internos e externos. Essa análise de ambiente externo inclui o estudo minucioso da concorrência.

Ao longo dos anos foram desenvolvidos vários estudos que apresentaram novos conceitos de estratégia. O Quadro 1 ilustra a evolução das definições de estratégia.

Quadro 1. Definições de estratégia no contexto organizacional em ordem cronológica.

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA
Barnard (1938)	Estratégia é o que importa para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos face o meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual salienta o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns.
Von Neumann e Morgenstern (1947)	Estratégia é uma série de ações realizadas por uma empresa conforme uma situação em particular
Drucker (1954)	Estratégia é a análise da situação atual e de mudanças necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.
Chandler (1962)	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.
Mintzberg (1967)	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.
Cannon (1968)	Estratégias são as decisões voltadas à realização de ações direcionadas, que são requeridas para que a empresa seja competitiva e alcance os seus objetivos.
Learned <i>et al.</i> (1969)	Estratégia é o conjunto de objetivos, propostas, macro diretrizes e planos para alcançar estes objetivos, que declara em qual caminho a empresa deve seguir, ou qual é o tipo de negócio da empresa, ou ainda o que a empresa quer ser
Newman e Logan (1971)	Estratégias são planos que veem o futuro e antecipam mudanças. Oferecem ações que levam a vantagens competitivas para aproveitar uma ou mais oportunidades, e são integradas na missão da organização.
Schendel e Hatten (1972)	Estratégia é definida como os objetivos básicos da organização, as diretrizes para orientar as ações e atingir estes objetivos, e a alocação de recursos para a organização se relacionar com seu ambiente.
Uyterhoeven, Ackerman e Rosenblum (1973)	Estratégia é prover direção e coesão na empresa, e é composta por diversos passos: identificar os vários perfis estratégicos, realizar uma previsão estratégica, auditar os recursos disponíveis, avaliar as alternativas de possíveis estratégias, testar a consistência das estratégias potenciais e realizar a escolha da estratégia a seguir.
Ackoff (1974)	Estratégia é ligada aos objetivos de longo prazo e os caminhos para conquistá-los, e que afetam toda a organização.
Paine e Naumes (1974)	Estratégias são macro ações ou padrões de ações para o atingimento dos objetivos da empresa.
McCarthy, Minichiello e Curran (1975)	Estratégia é uma análise do ambiente onde está a organização, e seleção de alternativas que irão orientar os recursos e objetivos da organização, conforme o risco e possibilidades de lucros, e viabilidade que cada alternativa oferece.
Glueck (1976)	Estratégia é um plano de unificação, compreensão e integração da empresa, desenhado para assegurar que os objetivos da organização serão alcançados.

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA
Michel (1976)	Estratégia é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados
McNichols (1977)	Estratégia está inserida em uma formulação de políticas: ela contém uma série de decisões que refletem os objetivos básicos do negócio da organização, e como utilizar as capacidades e recursos internos para atingir estes objetivos.
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é a formulação das missões, propósitos e objetivos organizacionais básicos; políticas e programas para atingi-los; e métodos necessários para assegurar que as estratégias serão implementadas para se conseguir atingir os objetivos organizacionais.
Ansoff (1979)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema.
Mintzberg (1979)	Estratégia é uma mediação de forças entre a organização e seu ambiente: estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado.
Hofer e Schendel (1979)	Estratégia provê sugestões de direções para a organização, que permite à empresa alcançar seus objetivos, e responder as oportunidades e ameaças do ambiente externo.
Bracker (1980)	Estratégia tem duas características: uma análise situacional ou ambiental que determina a posição da empresa no mercado; o uso apropriado dos recursos da empresa para alcançar os seus objetivos.
Hambrick (1980)	Estratégia é o padrão de decisões que orientam a organização em seu relacionamento com o ambiente, afetam os processos e as estruturas internas, assim como influenciam no desempenho das organizações.
Porter (1981)	Estratégia é a escolha da firma de variáveis de decisão-chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. A empresa, para ter bom desempenho, deve se posicionar corretamente na sua indústria.
Mintzberg e McHugh (1985)	Estratégia é um padrão em uma corrente de ações ou decisões. Desconsidera possibilidades de diferentes estratégias para condições ambientais diversas.

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA
Porter (1985)	Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.
Fahey (1989)	Estratégia explícita como a empresa utilizará os seus recursos e capacidades para construir e sustentar as vantagens competitivas que influenciarão de forma favorável às decisões de compra dos clientes.
Henderson (1989)	Estratégia é a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. As diferenças entre a organização e seus competidores são à base da sua vantagem competitiva.
Ansoff e McDonell (1990)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras: padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido (objetivos, metas); regras para desenvolvimento da relação com seu ambiente externo (estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial); regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização (conceito organizacional); regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia (políticas operacionais).
Andrews (1991)	Estratégia é o padrão de decisão em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser, assim como a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.
Rumelt, Schendel e Teece (1994)	Estratégia é a definição da direção das organizações. Isso inclui assuntos de preocupação primária para o gestor, ou qualquer pessoa que busque razões para o sucesso e fracasso entre as organizações.
Thompson Jr. e Strickland III (1995)	Estratégia é um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA
Miller e Dess (1996)	Estratégia é um conjunto de planos feitos ou decisões tomadas num esforço para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos.
Porter (1996)	Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.
Wright, Kroll e Parnell (1997)	Estratégia é o conjunto de planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)	Estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.
Barney (2001)	Estratégia é a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.
Farjoun (2002)	Estratégia é uma postura de ajuste e alinhamento de elementos mutuamente apoiados da organização, tais como atividades e estrutura organizacional e elementos ambientais, como um grupo de clientes.
Clegg, Carter e Kornberger (2004)	Estratégia deve ser considerada empiricamente nos termos da etnometodologia: uma análise do que é realmente feito pelos agentes in situ, enquanto criação de estratégias.
Green, Larsen e Kao (2008)	Estratégia é um esforço coletivo promulgado por um grupo vagamente definido de atores individuais.
Ossa (2012)	Estratégias são componentes multipropósitos a serem considerados em variados aspectos, em muitos casos fora da realidade linear enfrentada pela empresa, nos ambientes externos e internos
Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012)	Estratégia é a dinâmica da relação da empresa com o seu ambiente para que as ações necessárias sejam tomadas para atingir os seus objetivos e / ou para aumentar o desempenho por meio de uma utilização racional dos recursos.
Mainardes, Ferreira e Vizeu (2014)	Estratégia é baseada em coleta e análise de dados internos e externos à empresa, além da prévia identificação das vantagens competitivas da organização, a estratégia é o conjunto de decisões da alta gestão da empresa (rumo a seguir, objetivos de médio e longo prazo, estrutura necessária, mobilização de toda a organização, missão e visão da empresa) que leva ao desenvolvimento de práticas

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA
	internas, planos de ação, políticas e diretrizes, que objetivam melhorar a relação da organização com seu ambiente externo, orientando-a para o mercado.

Fonte: Bragança, Mainardes e Laurett (2015)

Para os autores citados no quadro acima, a estratégia é uma prática social recorrente que precisa ser desenvolvida e constituída no ambiente organizacional, por meio de várias negociações que envolvem os atores responsáveis pela construção dos planos e objetivos estratégicos. A questão ambiental também foi um ponto de partida para a formulação dos conceitos de estratégia por parte de alguns pesquisadores.

Um dos autores mundialmente respeitados em estratégia empresarial, Igor Ansoff (1965), afirma que vantagem competitiva é um dos cinco componentes de uma estratégia empresarial (MARIOTTO, 1991), portanto, ele atribui à análise da concorrência um papel parcial na formulação da estratégia da empresa. A maioria dos autores dessa área faz a mesma afirmação, mas Porter (1985) rompe com o padrão, passando a considerar a concorrência como o aspecto fundamental da estratégia empresarial. Em suas três obras mais conhecidas, Porter (1985) considera o meio ambiente onde a empresa atua como uma arena de competição, onde está sujeita às forças da concorrência e tem que lidar com essas para sobreviver (MARIOTTO, 1991).

Para desenvolver estratégias em seus ambientes de atuação, Porter (1985) propôs para as empresas um método de análise baseado em cinco forças atuantes:

Ameaças de entrada de novos concorrentes no ramo;

Ameaças de substitutos, ou seja, produtos ou serviços de outros ramos que possam substituir o produto ou serviço do ramo considerado;

Poder de negociação dos compradores;

Poder de negociação dos fornecedores;

Rivalidade entre as empresas existentes.

As cinco forças de Porter (1985) apresentam três estratégias que, em conjunto, são chamadas pelo autor de “Estratégia Competitiva” para enfrentar com sucesso as ameaças da concorrência: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A primeira, liderança no custo total, consiste em atingir custos totais mais baixos em um determinado ramo através de um conjunto de políticas da empresa orientadas para esse

objetivo, o que produz para ela retorno acima da média no seu ramo de atividade (PORTER, 2004).

Ela exige também em escala eficiente uma construção agressiva de instalações, uma busca incessante na redução de custos pela experiência, um controle rigoroso dos custos e despesas gerais, o impedimento da formação de contas marginais de clientes e a diminuição de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, publicidade, entre outras. É também de extrema importância a atenção administrativa para que essas metas sejam atingidas.

O tema central dessa estratégia é o baixo custo em relação aos concorrentes, embora outras áreas como a qualidade e a assistência não possam ser ignoradas

A diferenciação é criar algo novo no produto ou serviço oferecido pela empresa. Desta forma, o comprador pode preferir esse produto aos da concorrência e até poderia estar disposto a pagar mais por ele (PORTER, 1985).

A diferenciação pode ser materializada no projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviço personalizado ou outras dimensões (PORTER, 2004).

O enfoque, terceira estratégia genérica, é caracterizado quando a escolha é competir focando em um determinado grupo comprador ou um segmento de produtos. O fundamento dessa estratégia repousa na premissa de que a empresa tem capacidade para atender a um público-alvo, mais efetivo que os competidores, no caso, optantes por um nível amplo e sem preocupação para atender às particularidades de um público específico. Adotando a estratégia de enfoque, a empresa pode atingir a diferenciação atendendo melhor às necessidades de seu público-alvo particular, ou ainda alcançar a liderança por focar custos mais baixos para atender ao nicho desejado e assim obter vantagem competitiva (PORTER, 2004).

Deste modo, vários autores ressaltam que o estudo do comportamento do consumidor é baseado na identificação de suas tomadas de decisões de compra, que são ligadas a: O que comprar? Por que comprar? Quando comprar? Onde comprar? Com que frequência comprar? Esses são fatores importantes para que um analista possa desenvolver estratégias para qualquer setor ou ramo de atividade empresarial.

Além disso, para entender como o consumidor toma suas decisões de compras, ele deve ser observado também na base de três (03) aspectos: o econômico, o psicossocial e o motivacional (PÔNCIO, 2017).

Tendo em vista que, no caso deste trabalho, as farmácias trabalham essencialmente com serviços de venda e o foco é satisfazer os consumidores e desenvolver com esses um relacionamento a longo prazo, algumas estratégias indicadas são: conhecer os consumidores alvo, superar suas expectativas, ofertar serviços com agilidade, ofertar serviços personalizados,

desenvolver relacionamentos pessoais com os clientes, promover facilidade de acesso, ofertar promoções periódicas, dispor de atendimento cordial e executar ações de pós-venda (ALVES, 2018).

O conceito de concorrência abrange vários aspectos, mas essencialmente existem dois tipos de concorrência (Direta e Indireta). Segundo Menshhein (2006), para algumas empresas um concorrente é apenas quem faz um produto similar, praticamente igual e que tem os mesmos propósitos, outras enxergam seus concorrentes de acordo com o ramo (setor) em que atuam, por outro lado ainda existem aquelas organizações que classificam os concorrentes por produtos ou serviços de mesma categoria e existem aquelas que defendem o argumento de que qualquer empresa no mercado é concorrente, pois está disputando o mesmo dinheiro do consumidor, mesmo que sejam segmentos diferentes.

Para Clemente Júnior (2017) a concorrência surge quando empresas do mesmo segmento buscam atender a clientes com necessidades iguais ou parecidas, e isso ocorre primordialmente entre empresas de um mesmo setor. O autor define “setor” como um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros.

O autor ainda ressalta a importância de classificar os setores de acordo com a quantidade de empresas que neles atuam, os níveis de diferenciação de produtos e serviços oferecidos, a presença, ou não, de barreiras de entrada, de mobilidade e de saída, bem como as questões estruturais de custos e o grau de integração dessas empresas no mercado.

Para Marques (2018) enquadraram-se na categoria de concorrência direta as organizações que oferecem o mesmo produto/serviço com a mesma faixa de preços e ponto de venda semelhantes. Basicamente, são os concorrentes que mais se parecem com a sua empresa, enquanto que, na Concorrência Indireta, entram os produtos/serviços que, mesmo não sendo iguais aos da sua empresa, atendem as necessidades do público-alvo e podem ser entendidos como substitutos.

Diante de tudo o que precede, podemos afirmar que é de suma importância que as empresas, para estar à frente da concorrência, desenvolvam estratégias que lhes proporcionem uma vantagem no mercado, ou seja, vantagem competitiva.

2.3 O setor farmacêutico no Brasil

A partir de 2007 a indústria farmacêutica no Brasil vem apresentando importantes aumentos nas vendas de medicamentos no varejo, registrando um crescimento acumulado de

82,2% entre 2007 e 2011, saltando assim de uma venda de R\$ 23,6 Bilhões em 2007 para R\$ 43 Bilhões em 2011 (INTERFARMA, 2014). Esse importante crescimento é principalmente devido ao aumento da renda doméstica nestes períodos. Mesmo que tenha apresentado evolução nos últimos anos, o poder aquisitivo da população brasileira ainda é relativamente baixo. Esses fatores, combinados à grande procura dos medicamentos genéricos e similares, garantiram ao comércio de medicamentos a liderança na indústria local do Brasil.

A comercialização de medicamentos no Brasil é regulamentada por um sistema de precificação controlado pela Câmara de Regulamentação do Mercado de Medicamentos (CMED), que define os preços máximos dos produtos, estipula os reajustes anuais e assegura o respeito dessas normas pela indústria farmacêutica.

Novos fármacos têm seus preços definidos na base das referências globais. O preço cobrado no Brasil não deve ultrapassar o menor preço cobrado em nove dos seguintes mercados: EUA, Nova Zelândia, Austrália, Grécia, Portugal, Itália, Espanha, França, Canadá e, eventualmente, do país de origem do medicamento. Por lei, no Brasil, os genéricos são 35% mais baratos que os medicamentos de referência. Mas a média de desconto sobre esses produtos supera os 50% na realidade (GUIA INTERFARMA, 2018).

É importante ressaltar que 65% a 75% da distribuição de medicamentos do país está nas mãos de poucos grupos regionais e nacionais, enquanto somente 25% a 35% é feita pelos varejistas (GUIA INTERFARMA, 2018). Autores afirmam que, por ser um setor que envolve o bem estar da população, a regulamentação da indústria farmacêutica é fator que preocupa muito as autoridades governamentais e até mesmo as empresas que atuam no mercado farmacêutico no Brasil. Por mais que o Brasil tenha promovido importantes ajustes nos últimos anos, ainda há muito a fazer (KIHARA *et al.*, 2014).

Um dos maiores problemas que enfrenta a indústria é, por exemplo, o longo prazo para aprovação de medicamentos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Outros problemas que esse mercado enfrenta são o excesso de burocracia, o confuso regime tributário, entre outros. Esses fatos fragilizam obviamente os investimentos locais, o que facilita a entrada de grupos multinacionais no mercado brasileiro, com estratégias de penetração, como aquisição de empresas locais. Portanto, a indústria farmacêutica brasileira se mostra muito dinâmica e ascendente (GUIA INTERFARMA, 2018).

Há um considerável conjunto de projetos direcionados ao desenvolvimento de biotecnologia no país. O próprio governo vem investindo no setor através do Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Complexo Industrial de Saúde (PROFARMA), do Banco Nacional de Desenvolvimento do Econômico e Social (BNDES); com o intuito de reduzir

consideravelmente as importações em detrimento dos produtos locais e firmar parceria com grupos internacionais e empresas locais. Isso favoreceu a presença de várias organizações no Brasil por meio de aquisições, fusões, operações de expansão e lançamentos de novos produtos. Alguns exemplos são: os casos de aquisição da fabricante de genéricos Neo Química em 2009 pela brasileira Hipermercados; a Eurofarma, concentrada no segmento dos genéricos, se expandiu regionalmente ao assumir o controle da Laboratorios Gautier (Uruguai, Paraguai e Bolívia); a Novartis injetou US\$500 milhões em suas operações no país para estabelecer uma fábrica de vacina perto de Recife (KIHARA *et al.*, 2014).

Figura 1. Evolução cronológica de montante de investimento em pesquisa e desenvolvimento.



Fonte: EvaluatePharma (2017)

Ainda sobre incentivar os investimentos, vários governos estaduais e municipais do Brasil estão promovendo programas de incentivos ao investimento no mercado farmacêutico, com finalidade de constituir polos industriais do setor. Isso garantiu a melhoria da infraestrutura, assim como a qualificação da mão de obra. Muitos desses projetos contam também com regimes fiscais e tributários que estimulam novos investimentos no setor (GRUPO BLB BRASIL, 2017).

2.4 Desempenho do setor

Segundo dados da IQVIA, o faturamento das farmácias no período de 12 meses finalizado em novembro de 2018 foi de R\$ 119.494 748.613,00, e o do ano anterior referente

ao mesmo período foi de R\$ 106.800.824.321,00, ou seja, um crescimento de 11,89% em 2018. Esse setor vem crescendo de maneira sistemática na faixa dos dois dígitos e muito acima do PIB nacional (LEONARDI; MATOS, 2020).

O presidente da FEBRAFAR (Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias), Edison Tamascia, afirma que seu grupo obteve destaque nas vendas, crescendo 19,30% comparativamente ao ano anterior, porque “as farmácias das redes associadas à FEBRAFAR estão utilizando as ferramentas de gestão disponibilizadas pela federação” (SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO, 2019). Tendo em vista essas declarações, seria de suma importância que as lojas ou redes não federadas tentassem acompanhar a evolução do mercado para não ficar para trás (SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO, 2019).

Segundo um levantamento feito pela Sindusfarma apenas no varejo, o setor farmacêutico encerrou as vendas em R\$ 69 bilhões, em 2019. Esse faturamento foi ainda maior em 2020, totalizando R\$ 113,02 bilhões entre janeiro e outubro, tendo assim um crescimento de 13,6%.

Segundo dados da IQVIA, os medicamentos que tiveram maior destaque de vendas nos primeiros dez meses do ano foram suplementos, vitaminas, relaxantes e anti depressivos, que estão diretamente relacionados ao momento vivido pela população por causa da pandemia de Covid-19. Segundo Edison Tamascia, presidente da FEBRAFAR:

“A grande preocupação deste ano foi a crise gerada pelo Covid-19, mas o mercado farmacêutico se mostrou muito resiliente, mais uma vez. Pelo próprio motivo da crise, relacionada à saúde, o mercado não foi afetado. Até crescemos mais do que estava projetado na normalidade. Contudo, diante ao cenário extremamente triste que vivemos, não temos o que comemorar.”

Existem cerca de 77 mil farmácias espalhadas pelo Brasil atualmente que vêm ampliando cada vez mais o atendimento clínico dos clientes (LEONARDI, 2020).

2.4.1 *Com o que as farmácias faturam?*

- (1) Serviço de atendimento clínico (apoio ao tratamento multidisciplinar);
- (2) Uma miscelânea de erviços como aferição de glicemia e de pressão arterial, teste de colesterol, colocação de brincos, consultas clínicas;
- (3) Venda de produtos higiênicos e de beleza (representam 30% do faturamento do setor);
- (4) Vacinação (entre 6 e 8 bilhões de reais por ano);

(5) Venda de medicamentos (Tabela 1).

A indústria farmacêutica brasileira está em plena ascensão e a previsão para os futuros anos é de mais crescimento (Tabela 2).

Tabela 1. Medicamentos mais vendidos e seus respectivos faturamentos no ano de 2018.

MEDICAMENTO	FATURAMENTO EM MILHÕES
Dorflex (relaxante muscular)	R\$ 470,7
Xarelto (anticoagulante)	R\$ 286,8
Selozok (redução da pressão arterial)	R\$ 230,3
Neosaldina (analgésico)	R\$ 222,4
Torsilax (relaxante muscular)	R\$ 215,3
Aradois (anti-hipertensivo)	R\$ 212,2
Glifage XR (antidiabético)	R\$ 201,8
Addera D3 (suplemento de vitamina D)	R\$ 195
Anthelios (protetor solar)	R\$ 187,7
Buscopan composto (reduz sintomas de cólicas e dores)	R\$ 181,7

Fonte: Instituto de Ciências, Tecnologia e Qualidade, 2018.

Tabela 2. Ranking por faturamento das redes de janeiro a dezembro de 2017 e 2018.

2018	2017	Nome Empresa	UF
1º	1º	Raia Drogasil	SP
2º	2º	Farmácias Pague Menos	CE
3º	3º	Drogaria São Paulo	SP
4º	4º	Drogarias Pacheco	RJ
5º	5º	Farmácias São João	RS
6º	6º	Panvel	RS
7º	7º	Extrafarma	PA
8º	8º	Drogarias Araújo	MG
9º	9º	Drogaria Nissei	PR
10º	10º	Drogaria Venancio	RJ

Fonte: Revista da Farmácia (2019)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é abordada a metodologia que foi utilizada no presente trabalho.

Para Bruyne (1991 p.29) “a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz, portanto, a uma ‘metrologia’ ou tecnologia da medida dos fatos científicos”.

Enquanto, para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Desta forma, entende-se que a metodologia define a forma em que a pesquisa será conduzida para obter, da melhor maneira, as respostas que se espera para o tema abordado, tendo em vista a resolução do problema de investigação.

Portanto, serão apresentados aqui os métodos utilizados na pesquisa, ao passo que serão explicadas também as razões pelas quais tais métodos foram escolhidos.

3.1 Quanto ao tipo de estudo

Neste trabalho foi usada a pesquisa aplicada que é fundamentalmente motivada pela necessidade de ver problemas concretos; mais imediatos, ou não.

Com isso, o propósito deste estudo feito no bairro dos Bancários, da cidade de João Pessoa - PB, é explicar as estratégias usadas pelas farmácias para se manterem no mercado mediante tamanha concorrência, obtendo assim algumas respostas e agregando uma visão mais ampla e um conhecimento maior ao leitor.

3.2 Quanto aos objetivos

Através deste estudo, analisamos as estratégias de marketing das empresas pesquisadas e identificamos o diferencial no produto e no serviço entre os concorrentes, a fim de compreender melhor a relação de todas essas variáveis com a administração do empreendimento e a sustentabilidade.

3.3 Quanto ao procedimento

Neste estudo empregamos o método de levantamento para coleta de dados. A interrogação direta, por ser mais flexível, proporciona uma captação mais ampla de informações referentes ao objeto ou fenômeno estudado, dessa forma, por intermédio do método de levantamento de dados, os gerentes das farmácias foram devidamente entrevistados. Conseqüentemente, o contato direto e pessoal com esses permitiu o acesso às informações tanto objetivas quanto subjetivas que possibilitaram a verificação com detalhes na observação do comportamento desses.

Tais aspectos são de extrema importância, pois expressam, por exemplo, através da linguagem não-verbal, os sentimentos dos entrevistados acerca de determinado assunto. Além dessa vantagem, esse método possibilitou uma interação mais íntima e pessoal com os gerentes, criando um ambiente agradável e construindo uma base de confiança que os condicionou a se sentirem à vontade e mais confortáveis para falarem com detalhes sobre quais estratégias eles empregam para se manter no ambiente direta com espontaneidade, sem nenhum disfarce.

3.4 Quanto à abordagem

Nesta pesquisa foi utilizado o método qualitativo, o qual objetiva principalmente interpretar o objeto de estudo. Desse modo, a pesquisa utilizou essa abordagem a fim de examinar e interpretar os dados coletados na entrevista, buscando compreender as estratégias de marketing empregadas pelas farmácias no setor dos bancários, num ambiente de grande concorrência direta. Ao analisar o diferencial nos serviços e bem oferecidos por eles, o objetivo foi descobrir a diferença entre os níveis de inovação de uma loja para outra, assim identificamos as disparidades entre elas.

3.5 Sujeitos

Para este estudo foram entrevistados os gerentes das farmácias da principal dos Bancários. Por motivos de confidencialidade e seguindo o compromisso firmado no termo de consentimento da nossa pesquisa de campo, preservamos as identidades das farmácias, assim como as dos gerentes entrevistados; sendo assim, atribuímos nomes genéricos como gerente 1, gerente 2, e assim sucessivamente, até o gerente 7. Vale ressaltar que as atribuições desses nomes genéricos seguiram a ordem das entrevistas.

Tabela 3. Perfis dos entrevistados.

GERENTE	TEMPO DE EXISTÊNCIA DA LOJA	TEMPO NA GERÊNCIA	FORMAÇÃO DO GERENTE	TEMPO DE EXPERIÊNCIA NA ÁREA
1 (Mulher)	5 anos	3,5 anos	Graduação em Administração	11 anos
2 (Homem)	8 anos	8 anos	Capacitação na área de gestão	16 anos
3 (Mulher)	5 anos	2,5 anos	Graduação em Farmácia	2,5 anos
4 (Mulher)	2,5 anos	2,5 anos	Graduação em Farmácia	10 anos
5 (Homem)	4,5 anos	2 anos	Graduação em Farmácia	3 anos
6 (Homem)	3,5 anos	3 anos	Curso técnico em Administração	4 anos
7 (Homem)	3 anos	2 anos	Graduação em Farmácia	5 anos

Ao longo das entrevistas, percebeu-se que os gerentes têm perfis bem distintos no que diz respeito à formação acadêmica ou capacitação, tempo na gerência da loja e tempo de experiência na área.

O acesso aos entrevistados se fez por abordagem direta, indo até as farmácias à procura de um responsável que entendesse do tema da nossa pesquisa e que pudessem fornecer informações sobre os elementos investigados. Em todas as lojas percorridas foi evidenciada que a pesquisa era puramente acadêmica e que seria mantido sigilo a identidade do entrevistado assim como das lojas. Muitos gerentes desconfiaram, pedindo para entrarmos em contato com a matriz ou em São Paulo ou em Recife. Outros pediram que um pedido de entrevista seja mandado oficialmente em seus e-mails profissionais, para que posteriormente possamos marcar uma data para a entrevista. De modo geral, houve um receio por parte dos sujeitos e dos 16 lojas percorridas, somente os 7 entrevistados concederam as entrevistas que serviram para a elaboração do trabalho. Ao nosso ver, esses receios são devidos à desconfiança dos sujeitos, já que podem pensar que somos da concorrência ou que estamos numa investigação secreta entre outras razões.

3.6 Técnica de coleta de dados

As técnicas utilizadas nesta pesquisa para a coleta de dados foram a entrevista semiestruturada e a observação (observação assistemática ou não estruturada). Vale ressaltar que o método de observação nesta pesquisa foi usado para complementar o método de entrevista, coletando dados adicionais, agregando assim mais informações como o *layout* das lojas, disposição das prateleiras e dos cartazes promocionais, assim como o atendimento.

3.7 Tratamento dos dados

A entrevista permitiu a obtenção de dados que foram devidamente gravados durante a interrogação, e em seguida foi analisado o conteúdo das entrevistas destacando assim as informações mais relevantes para construção do trabalho. Isso permitiu uma melhor compreensão da ideia que os gerentes tentam transmitir. Esses dados foram estruturados da melhor maneira, de forma a facilitar sua análise e interpretação.

Para complementar as informações das entrevistas, o método de observação permitiu a coleta de informações adicionais como: o fluxo de pessoas que usam as farmácias, a situação geográfica entre uma loja e outra, e a organização dos produtos e banners promocionais dentro e fora das lojas.

Por ser uma pesquisa de caráter qualitativo, aqui não foi usado nenhum procedimento probabilístico ou estatístico; apenas foram analisadas as respostas dos gerentes de acordo com a necessidade da pesquisa e relatado o que foi observado em campo.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta pesquisa foram entrevistados sete gerentes de farmácias da principal dos Bancários, bairro da capital da Paraíba, João Pessoa, com o objetivo de analisar as estratégias de marketing das empresas pesquisadas e identificar o diferencial no bem e no serviço entre os concorrentes, e as demais perguntas feitas na entrevista foram usadas para uma maior compreensão do contexto de competitividade entre as farmácias.

A avenida principal dos Bancários tem quase dois quilômetros e meio de comprimento (2,4 km), e conta até esta data (12/05/2021) com o total de dezesseis farmácias, divididas entre onze lojas de oito redes de farmácias sendo elas: Permanente (duas filiais), Pague Menos (três filiais), Rede Farma (duas filiais), Drogaria Globo, Drogasil, Extra Farma, Drogaria Carrefour, e seis farmácias independentes (pequenas): Varejão dos Medicamentos, LucyFarma, FarmaSul, Farmacia Maia (Tele entrega) e RedeMed.

4.1. Como as farmácias analisam a concorrência.

As farmácias precisam se conhecer para melhor conviver e se manter de forma duradoura no mercado onde atuam. Para entender como essas convivem nesse ambiente de alta competitividade que é a rua principal dos Bancários, a nossa pesquisa buscou saber o meio com qual essas procuram conhecer a si e à concorrência, as estratégias que essas julgam mais competitivas em relação a si e como reagem em relação à concorrência.

Segundo os relatos dos gerentes entrevistados, são usados vários artifícios para descobrir o que é feito na concorrência, entre eles foram citados o uso de cliente oculto e a pesquisa de mercado.

Segundo os autores Casaterlli *et al.* (2017), o cliente oculto é uma técnica que pode ser utilizada para benchmark, pois ela possibilita conhecer melhor os concorrentes, descobrir os diferenciais competitivos ou pontos fracos, que podem ocorrer quando os clientes interagem com a empresa, especificamente com os funcionários da ponta. Na pesquisa de cliente oculto o pesquisador se passa por um consumidor comum que vai a um estabelecimento comercial e interage com os funcionários do local normalmente, como qualquer outro cliente. A ideia é que o pesquisador avalie da forma mais detalhada possível diversos detalhes previamente solicitados pela empresa.

No caso exposto das lojas estudadas, os gerentes afirmam que fazem uso do cliente oculto de forma presencial (indo à loja concorrente), via ligação telefônica ou e-mail,

procurando saber os preços de determinados produtos, assim, podem ter ideia da qualidade do atendimento, fazer o comparativo dos preços e analisar as possibilidades de descontos e promoções.

As pesquisas de mercado, de acordo com os gerentes entrevistados, são feitas para acompanhar as inovações da concorrência, esses também afirmam que as lojas usam indicadores para medir por dia, mês e ano o número de clientes atendidos, com a finalidade de descobrir eventuais evasões (perdas) de clientes assim como os motivos. Isso é possível graças às pesquisas de satisfação respondidas pelos clientes. Alguns dos gerentes ainda afirmaram que fazem essas pesquisas por meio das amizades nas lojas concorrentes ou do ramo para absorver informações e analisar aplicabilidade na sua loja, eles também afirmam que, para lidar com os seus concorrentes, eles fazem pesquisa de mercado, procurando saber dos clientes o que fariam comprar na concorrência.

Um dos principais fatores de concorrência citados pelos gerentes é a variedade de produtos nas lojas da concorrência, como também o tamanho dos estacionamentos. Segundo esses, a extensão da área de estacionamento (número de vagas) é um fator de concorrência ainda mais importante, porque pode até se ter uma variedade considerável de produtos, mas se não tiver vaga para estacionar, o cliente pode escolher outra loja.

Outro ponto importante citado pelos entrevistados é a apresentação da fachada das lojas, que segundo eles influencia o cliente na escolha da loja na hora de comprar.

4.2. Estratégias de marketing das empresas farmacêuticas

Como se sabe, em todo tipo de negócio é indispensável a elaboração de estratégias de marketing consistentes a fim de atrair e manter clientes, reduzir as perdas de clientes, e conhecer melhor o ambiente de atuação. Sendo assim, procuramos saber dos gerentes das lojas entrevistadas como são feitos esses procedimentos.

Segundo Ferreira, Endo e Batista (2015), os métodos de fidelização de cliente devem ser elaborados para surpreender o cliente, criando situações que superem as expectativas deste. A ideia é fazer algo que atraia a atenção do cliente e que seus concorrentes ainda não fazem ou não conseguem fazer melhor que você. Ainda segundo os autores, dessa forma a chance de atingir o nível de fidelização do seu cliente pende ao seu lado. Um cliente fiel, além de voltar a fazer negócios com a empresa também irá indicar seu serviço a sua rede social, contribuindo para a construção de uma cadeia de possibilidades para alcançar a fidelização.

Gonçalves, Machado e Marques (2012) indicam as principais condições para a elaboração de um programa de fidelização, são elas:

- (1) Junção entre várias ações do marketing: as ações de venda devem ser monitoradas pelo telemarketing e divulgadas por mala direta;
- (2) Possuir lógica no que a empresa diz e o que faz, para não criar conflito com o cliente, ou seja, tentar passar uma informação e o cliente interpretar de outra forma;
- (3) A empresa tem que criar programas e eventos para que o cliente sempre tenha a empresa como referência ou como primeira opção de busca;
- (4) A empresa tende a manter um bom diálogo com o cliente, fazendo com que ele se sinta satisfeito com o serviço prestado e sempre tratado cordialmente com tratamento personalizado;
- (5) Manter os dados e registro dos clientes sempre atualizados, para manter o contato e encaminhar ofertas, promoções que o cliente se interessaria em receber de acordo com seu perfil;
- (6) As ferramentas de marketing utilizadas pela empresa como: Serviço de Atendimento ao Consumidor, site, jornais, anúncios em revistas, dentre outros, têm que ser claras e objetivas, voltadas para atender o consumidor.

Para captar clientes, os gerentes afirmaram que se utiliza as redes sociais a nível local, propaganda televisiva a nível nacional e regional, como também propaganda em rádio. Além disso, são distribuídos encartes na parte externa e interna da loja com promoções de produtos mais procurados de acordo com as estações do ano. Por exemplo: Os protetores solares e desodorantes são mais procurados no verão, então esses ganham descontos para incentivar as compras desses produtos.

Nessa perspectiva, seguindo o relato dos gerentes, é captado o CPF e número de telefone dos clientes na hora da compra, como forma de se aproximar mais deles. Esses dados são usados de forma diversificada, segundo cada gerente. Dentre essas formas uma delas é o envio de SMS com uma pesquisa de satisfação e em caso de promoções esses SMS são enviados com cupons e informações de descontos. Outra forma usada por esses gerentes para captar e manter clientes é focar na qualidade do atendimento nas lojas, assim, ao serem contratados pela empresa, os funcionários, do atendente do caixa ao farmacêutico, são treinados, mostrando a esses o quanto a empresa se importa com seu crescimento e o quanto os clientes são importantes para o crescimento da empresa.

Para esses gerentes a qualidade do atendimento é um fator muito importante para que o cliente volte a comprar na loja.

Essa estratégia segue o proposto pelos autores Sarquis, Ikeda (2007) que afirmam que, para as empresas prestadoras de serviços e vendas cujo o foco é satisfazer o consumidor e desenvolver com esse um relacionamento a longo prazo, uma das estratégias mais indicadas é conhecer o consumidor alvo, superar suas expectativas, ofertar serviços com agilidade, dispor de um atendimento cordial e a execução de ações de pós vendas. Essas ações entram todas no pacote de um atendimento de excelência.

Tarigo *et al.* (2016) também afirmam que na avaliação de alternativas o consumidor considera o preço, seguido pelo atendimento, como um dos principais motivos para a escolha de determinado estabelecimento.

Essas estratégias acima citadas contribuem para fixar a marca ou nome da empresa na mente do consumidor.

Para Kotler e Keller (2012), as marcas que inspiram confiança sinalizam determinado nível de qualidade e, dessa maneira, consumidores satisfeitos podem facilmente optar de novo pelo produto. A fidelidade à marca proporciona à empresa previsibilidade e segurança de demanda, além de criar barreiras que tornam mais difícil para outras empresas ingressar no mercado. A fidelidade também significa disposição para pagar um preço mais alto — normalmente de 20 a 25 por cento a mais.

Concordando com os autores acima citados, os gerentes também acreditam que o preço é também um fator importante para captar e manter os clientes. Para isso, as lojas, por meio de pesquisas, descobriram que o seu maior público é de idosos com idades acima de 55 anos, classificados como clientes sênior, a quem eles direcionam descontos diferenciados. Nessa mesma lógica, descontos diferenciados são atribuídos para outros tipos de clientes na classificação, cliente azul (cliente cadastrado na loja), cliente ouro (o cliente que compra 500 reais em produtos em 6 meses) e cliente misto (o cliente que compra para toda família). Alguns gerentes também afirmaram que fazem pesquisas semanais de preços nos concorrentes diretos da sua loja, assim eles conseguem preços diferenciados ou melhores quando possível. Além disso, foi informado que existem políticas baseadas no perfil do cliente de acordo com o bairro, pois a margem de desconto dada sobre determinado produto varia de um bairro para outro. O preço dos medicamentos varia de acordo com a renda dos habitantes, assim, bairros de habitantes com renda maior têm produto com pouca margem de desconto, conseqüentemente, com preço de produto maior e bairro de habitantes com poder aquisitivo menor têm produtos

com preço menor (maiores descontos), nesses últimos bairros são mais procurados os tarjados, produtos genéricos e similares; as filiais desses bairros são chamadas de filiais de guerra.

Segundo um dos entrevistados, essa estratégia é usada justamente porque a concorrência vem aumentando significativamente nos últimos 10 anos, a ponto que as lojas da mesma rede viram concorrentes umas das outras. De acordo com suas palavras:

“O mercado farmacêutico está crescendo, e é o mesmo bolo para todo mundo. Então a fatia está diminuindo e estamos fazendo de tudo para não perder a nossa fatia que era grande. Aqui na principal são 3 lojas desta mesma rede, e acabamos virando concorrentes um do outro. São muitas lojas que o público tem para escolher, são os mesmos produtos, um Dorflex independentemente da loja será um Dorflex, a qualidade do produto é garantia do fabricante, então o que as lojas precisam fazer é agradar os clientes na forma de dispensá-los”.

4.3. Diferencial competitivo das empresas farmacêuticas

A diferença entre as estratégias de marketing empregadas por cada loja é o que lhe oferece um diferencial competitivo e conseqüentemente uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. No decorrer da pesquisa deste trabalho, pode-se notar a semelhança entre as estratégias de marketing da maioria das lojas entrevistadas.

Foram expostos os relatos de sete farmácias, os gerentes 2, 3, 4 e 6 apresentam como diferencial o bom atendimento e o preço como estratégias, enquanto, para os gerentes 5 e 7, a propaganda em geral é seu meio de atrair e manter clientes. Diferente das demais, o gerente 1 afirmou que o foco no nome da marca é o seu maior diferencial, fazer o cliente lembrar sempre da marca é o principal fator na decisão de compra.

No que diz respeito à forma, senão, estratégias para reduzir perdas de cliente, pode-se notar que as estratégias variam de uma loja para outra e são basicamente as seguintes: políticas de preço por idade, frequência de compra e por renda de habitante em cada bairro, liberação do wi-fi para os clientes, para o gerente 1. O gerente 2 tem como estratégia mandar os descontos para os clientes pelo whatsapp em grupos criados pela loja com os números captados por essa na compra. O gerente 3 só foca na qualidade do atendimento. Já o gerente 4, cria uma gama de produtos substitutos com o preço acessível. A estratégia do gerente 5 é a propaganda em redes sociais, televisão e rádio. Os gerentes 6 e 7 oferecem cupons e descontos direcionados aos maiores compradores e mandam mensagem de descontos via SMS para os clientes cadastrados.

Para medir a satisfação dos clientes, as estratégias utilizadas pelas lojas são basicamente o envio de SMS com questionários semiabertos, para colher a opinião destes sobre o atendimento, o estacionamento, o clima e o preço como também eventuais sugestões. Exceto o gerente 3, que dispõe de um dispositivo para essa medição, o gerente 4, que não faz uso de nenhum artifício para medir a satisfação de seus clientes e o gerente 5, que faz essas pesquisas de satisfação por meio de ligações.

No tocante à forma de medir os serviços oferecidos e a qualidade dos produtos vendidos, foi respondido pelos gerentes que, em geral, no bairro dos Bancários, não existem lojas que oferecem serviço farmaclinic e a avaliação referente a qualidade dos produtos é feita por 3 órgãos: ANVISA, CRF (Conselho Regional de Farmácia) e a Vigilância Sanitária Municipal. A ANVISA cuida da qualidade dos produtos que as indústrias ou fabricantes produzem a nível nacional antes destes entrarem nas prateleiras. O conselho Regional de Farmácia e a vigilância sanitária municipal fazem visitas periódicas, geralmente de 2 a 3 vezes por ano, nas lojas, para verificarem respectivamente a qualidade dos produtos oferecidos, a planta e *layout* interno das lojas, para ver se correspondem com as especificações que estão na requisição de abertura destas. Das estratégias que cada loja usa e julga competitiva, o gerente 1 julga que a sua marca é um fator competitivo destacável, a este se adiciona o bom atendimento, o desconto diferenciado para o cliente idoso, o serviço de entrega, o E-commerce e o S-commerce.

O gerente 2 afirmou que também faz uso de desconto, tentando oferecer o melhor para os clientes. Já o gerente 3 disse que o bom atendimento e a interface da loja são fatores competitivos.

O gerente 5 afirmou que o estacionamento extenso é colocado como vantagem, assim como o atendimento, e os gerentes 6 e 7 dão ênfase ao atendimento. Para analisar os concorrentes, a maioria das lojas fazem o estudo de mercado pautado principalmente no uso do cliente oculto em suas diversas formas. Procurando saber as estratégias que cada loja da concorrência julga mais competitiva, o gerente 1 afirma que o número de parcelamento que seus concorrentes diretos oferecem e o tamanho maior dos seus estacionamento são estratégias bem competitivas. O gerente 2 acha que possui um pequeno mix de produtos comparado aos demais, enquanto para os gerentes 3 e 5 a margem de desconto que os concorrentes oferecem às vezes é difícil de acompanhar.

Para os gerentes 4, 6 e 7, a falta de força na propaganda foi evocada como uma desvantagem. Para lidar com a concorrência, todos os gerentes, exceto o gerente 5, afirmaram que estudam a concorrência por meio de pesquisas mercadológicas, assim, pode se ter

conhecimento e ideias de estratégias para lidar com essa, enquanto o gerente 5 afirmou que tenta deixar os preços e o atendimento atrativos de forma contínua.

No tocante à forma de estabelecer o preço dos produtos, as estratégias são iguais para todas as lojas; o preço é fixado pelas matrizes segundo as normas farmacêuticas, assim, de acordo com as promoções que cada loja pretende fazer, são aplicadas margens de descontos segundo seus próprios critérios respectivos.

5 CONCLUSÃO

Esta referida pesquisa teve como objetivo geral identificar as estratégias que as farmácias usam para se manter diante da concorrência direta no bairro dos Bancários.

Desse modo, para o primeiro objetivo específico, que tinha como finalidade analisar as estratégias marketing das empresas pesquisadas, pode-se verificar que, de todas as farmácias percorridas, as estratégias de modo geral se assemelham, exceto as da loja 1, que se destaca aplicando algumas estratégias diferentes das demais.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico da pesquisa, que buscou identificar o diferencial no bem e no serviço entre os concorrentes, percebeu-se que as lojas nesse setor não oferecem nenhum tipo de serviço (farmaclinic), porém, no que diz respeito aos produtos vendidos, como medicamentos, perfumaria e beleza (HNB), nas farmácias é oferecida a mesma variedade, exceto em alguns casos de presença de fabricantes diferentes.

Também vale ressaltar que, de todas as farmácias entrevistadas, a que mais forneceu informações palpáveis, senão, muito enriquecedoras para o trabalho, é a nomeada Loja 1, que ao nosso ver se explicaria pelo fato do gerente ser Administrador por formação, o que o permite enxergar e compreender o mercado de um jeito diferente dos demais e também identificar possíveis falhas na sua forma de gerenciar, de analisar eventuais problemas com as ferramentas gerenciais estudadas, e trazer soluções gerenciais eficazes para sua loja.

Os cenários atuais demonstram que o setor farmacêutico diferente da maioria dos setores de atividades econômicas conheceu um crescimento exponencial de faturamento devido ao surgimento da pandemia do COVID-19, isso não é novidade para este setor, mas os números superaram de muito longe as previsões antes do surgimento do COVID-19 para este ano.

Nos últimos 12 meses, o mundo viveu uma série de transformações, e uma das principais mudanças foi a aceleração do já previsto processo de digitalização de empresas e lojas físicas. Como consequência, o comércio eletrônico bateu recordes de tráfego e vendas no Brasil, e alguns setores tiveram grande destaque no período. Um deles foi o segmento de Farmácia e Saúde, líder do ranking de crescimento entre fevereiro de 2020 e 2021, com um salto de 85,70% (UNIVERSO DE NEGOCIO, 2021).

Com base nos resultados das pesquisas deste trabalho pode-se dizer que identificar as estratégias de marketing das farmácias e seus diferenciais não é suficiente para reverter a opinião pública, que alega que essas lojas existem e se mantêm para o branqueamento de capitais.

Com isso, concluímos que para confirmar ou desmentir essa teoria é necessário um estudo voltado à análise financeira e ao fluxo de clientes que efetivam as compras dentro dessas lojas.

REFERÊNCIAS

- ABRAFARMA divulga ranking do varejo farmacêutico. **Revista da Farmácia**, 24 abr. 2019. Disponível em: <https://revistadafarmacia.com.br/mercado/ranking-abrafarma-varejo-farmacutico/>. Acesso em: 29 abr. 2021.
- ACKOFF, R. L. **Redesigning the future: Systems Approach to Societal Problems**. New York: John Wiley & Sons, 1974.
- ALVES, M. L. **Uma revisão bibliográfica sobre marketing de serviços voltado para a satisfação dos clientes em empresas de varejo**. Orientador: Alexis Siqueira. 2018. 48 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/12300/1/MLAlves.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2020.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. *In*: MINTZBERG, H. E.; QUINN, J. B. **The strategy process, concepts, contexts, cases**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- _____. **Management policy and strategy: text, readings and cases**. London: McMillan Publishers Inc., 1979.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. **Implanting strategic management**. New Jersey: Prentice Hall, 1989.
- BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. 1. ed. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. **The Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.
- BRAGANÇA, L. F.; MAINARDES, E. W.; LAURETT, R. Conceitos de estratégia na visão dos estudantes de administração. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 14, n. 3, p. 75-92, 2015.
- BRASIL é o sexto maior mercado farmacêutico do mundo. **Guia da Farmácia**, 22 jun. 2018. Disponível em: : <https://guiadafarmacia.com.br/materia/brasil-e-o-sexto-maior-mercado-farmacutico-do-mundo/>
- BRUYNE, P. de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CANNON, J. T. **Business strategy and policy**. New York: Harcourt, Brace e World, 1968.

CASARTELLI, L. V. *et al.* A pesquisa de cliente oculto e a prática de seleção dos pesquisadores. **Revista Científica Hermes**, n. 17, p. 61-79, 31 jan. 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477649811004/477649811004.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2021.

CHANDLER JR, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. 1. ed. [S. l.]: Beard Books, 1962. 480 p. ISBN 978-1587981982.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A. Máquina Estratégica: Fundamentos Epistemológicos e Desenvolvimentos em Curso. **Revista Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 21-31, 2004.

CLEMENTE JÚNIOR, S. dos S. O Ensino da Concorrência Mercadológica pelo uso do Cinema como Ferramenta de Aula: Filme “Vem Dançar”. **Intercom: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**, Curitiba, Paraná, p. 1-14, 4 a 9 set. 2017. 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. 1. ed. New York: Harper & Row, 1954. EVALUATEPHARMA. World Preview 2017, Outlook to 2022. 10. ed., 2017. Disponível em: <https://info.evaluategroup.com/rs/607-YGS-364/images/WP17.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2021.

FAHEY, L. **The Strategic Planning Management Reader**. [S. l.]: Prentice Hall, 1989. FAJOUN, M. Towards an organic perspective on Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 591-594, 2001.

FERREIRA, J. D.; ENDO, G. P.; BATISTA, L. S. M. O uso do marketing como ferramenta na captação e retenção de cliente: análise de caso Orquidário 4 Estações. **Anais do XVII Engema - Encontro International sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, São Paulo, 2015. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/31.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2021.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. GLUECK, W. F. **Business policy: Strategy formation and management action**. New York: McGraw-Hill, 1976.

GONÇALVES, E. P.; MACHADO, M. B. E.; MARQUES, R. Marketing de relacionamento para fidelizar clientes. **Gestão Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 58-59, 2012.

GREEN, S. D.; LARSEN, G. D.; KAO, C. C. Competitive strategy revisited: contested concepts and dynamic capabilities. **Construction Management and Economics**, v. 26, n. 1, p. 63-78, 2008.

GRUPO BLB BRASIL. Quais as vantagens das leis de incentivos fiscais? 19 jul. 2017. Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/quais-as-vantagens-das-leis-de-incentivos-fiscais/>. Acesso em: 15 fev. 2020.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.

HENDERSEN, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, New Jersey, v. 97, n. 6, p. 139-143, 1989.

HOFER, C.; SCHENDEL, D. **Strategy Formulation: Analytical Concepts** (The West series in business policy & planning). [S. l.]: South-Western, 1979.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010: Características da População e dos Domicílios**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/93/cd_2010_caracteristicas_populacao_domicilios.pdf

INSTITUTO DE CIÊNCIAS, TECNOLOGIA E QUALIDADE. **Pesquisa - Automedicação no Brasil (2018)**. 2018. Disponível em: https://ictq.com.br/pesquisa-do-ictq/871-pesquisa-automedicacao-no-brasil-2018?fbclid=IwAR0D9kBhhmgFDk4iDo4uZC77Se6H3vOpV9HYDUcOokTnoRxLz_IymbxlbOw. Acesso em: 18 mar. 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução: Sonia Midori Yamamoto. 14. ed. atual. São Paulo: Pearson, 2012. 796 p. ISBN 9788581430003.

LEARNED, E. P. *et al.* **Business policy: Text and cases**. Homewood: RD Irwin, 1969.

LEONARDI, E.; MATOS, J. As tendências para as farmácias em 2020. **Instituto de Ciências, Tecnologia e Qualidade**, 2020. Disponível em: <https://ictq.com.br/varejo-farmaceutico/1079-as-tendencias-para-as-farmacias-em-2020>. Acesso em: 15 mar. 2020.

LEONARDI, E.; MATOS, J. **As tendências para as farmácias em 2020**, 2020. Disponível em: <https://ictq.com.br/varejo-farmaceutico/1079-as-tendencias-para-as-farmacias-em-2020>. Acesso em: 15 mar. 2020.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; VIZEU, F. Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?. **Economics and Management**, v. 17, n. 1, p. 43-61, 2014.

MARIOTTO, F. L. O Conceito de Competitividade da Empresa: uma Análise Crítica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, abr-jun, p.37-52, 1991.

MARQUES, M. Entenda a diferença entre concorrência direta e concorrência indireta. **Blog Marcus Marques: Gestão e Contabilidade**, 31 jan. 2018. Disponível em: <http://marcusmarques.com.br/empresas/entenda-diferenca-entre-concorrenca-direta-e-concorrenca-indireta/>. Acesso em: 23 maio 2021.

MATHIAS, L. Descubra quais as etapas do processo de pesquisa e marketing. **Mindminers**, 1 ago. 2018. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/etapas-processo-pesquisa-marketing/>

MCCARTHY, D. J.; MINICHIELO, R. J.; CURRAN, J. R. **Business policy and strategy: Concepts and readings**. Homewood: Irwin, 1975.

MCNICHOLS, T. J. **Policy making and executive action**. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 1977.

MENSHHEIN, R. M. Concorrência em Marketing. **Portal do Marketing**, 25 dez. 2006. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Concorrencia_em_Marketing.htm. Acesso em: 15 abr. 2021.

MICHEL, K. Design of an intrafirm management development programme for strategic managers. *In*: ANSOFF, H. I.; DECLERK, R.; HAYES, R. **From strategic planning to strategic management**. London: John Wiley & Sons, 1976. p. 152-171.

MILLER, D.; DESS, G. **Strategic management**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1996.
MINTZBERG, H. The Science of Strategy-Making. **Industrial Management Review**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 71-81, 1967.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: Free Press, 1998.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 160-197, 1985.

NEWMAN, W. H. *et al.* **Strategy, policy and central management**. Cincinnati: South Western Publishing, 1971.

OSSA, J. A. G. Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente Colombiano. **Estudios Gerenciales**, v. 28, n. 122, p. 153-167, 2012.

PAINES, F.; NAUMES, W. **Strategy and policy formation: an integrative approach**. Philadelphia: Saunders, 1974.

PEÇANHA, V. O que é marketing: tudo o que você precisa saber sobre a arte de conquistar e fidelizar clientes. **Rockcontent**, 22 jul. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-marketing/>.

PÔNCIO, R. J. As 5 teorias do comportamento do consumidor. **Administradores.com**, 23 abr. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/as-5-teorias-do-comportamento-do-consumidor>. Acesso em: 27 set. 2019.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1980.

_____. What is strategy?. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

_____. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

_____. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 2004.

RICHERS, R. **O que é marketing**. 12. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1994. 106 p. ISBN 85-11-01027-01.

RONDA-PUPO, G. A.; GUERRAS-MARTIN, L. Á. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 162-188, 2012.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. Fundamental issues in strategy. *In*: RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. New Jersey: Harvard Business School Press, 1994. v. 97, p. 9-47.

SARQUIS, A. B.; IKEDA, A. A. A prática de posicionamento de marca em agências de comunicação. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 4, p. 55-70, 2007.

SCHENDEL, D. E.; HATTEN, K. J. Business policy or strategic management. *In*: MITCHELL, F. H. **Academy of Management Proceedings**. Boston: Little Brown, 1972. p. 56-72.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **Quais as perspectivas para o setor de farmácias em 2019?**. 8 jan. 2019. Disponível em: <http://sbvc.com.br/perspectivas-farmacias-2019/>. Acesso em: 2 set. 2019.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Management policy and strategy: text, readings and cases**. New York: McMillan Publishers Inc., 1977.

TARIGO, R. *et al.* Processo de Decisão de Compra do Consumidor: O Caso de Uma Empresa Varejista. **Anais da XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**, Universidade de Caxias do Sul, 2016. DOI 10.18226/610001/MOSTRAXVI.2016.124. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/326429202_Processo_de_Decisao_de_Compra_do_Consumidor_O_Caso_de_Uma_Empresa_Varejista.

THOMPSON JR, A.; STRICKLAND III, A. **Strategic Management: concepts and cases**. 8. ed. Homewood: Irwin, 1995.

UYTERHOEVEN, H.; ACKERMAN, R.; ROSENBLUM, J. W. **Strategy and organization: Text and cases in general management**. Homewood: Irwin, 1972.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of games and executive behavior**. 2. ed. rev. [S. l.]: Princeton University Press, 1947.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Strategic management: concepts**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu,, gerente/
responsável de marketing da farmácia, aceito participar dessa
entrevista e autorizo que os dados fornecidos possam ser usados pelo entrevistador, **Abdou Razak Mayodé Chabi**, graduando do curso de **Administração** na Universidade Federal da Paraíba (**UFPB**) , exclusivamente para o seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Data:/...../20.....

Entrevistado/a

Entrevistador

DADOS GERAIS

Nome da farmácia:

Formação/Capacitação do gerente:

Tempo na gerência:

Tempo de experiência na área:

Tempo de existência da loja:

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Quais são suas estratégias para atrair e manter os clientes?
2. Quais são as estratégias para reduzir perdas de clientes?
3. Existe alguma forma de medir a satisfação dos clientes?
4. Quais são as formas de controle de qualidade dos produtos e serviços ofertados?
5. Quais são as estratégias que vocês julgam mais competitivas frente à concorrência?
6. Como vocês analisam as estratégias da concorrência?
7. Quais estratégias da concorrência vocês julgam mais competitivas?
8. Como vocês lidam com os concorrentes?
9. Como é o processo de estabelecimento de preço dos produtos?