

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCA CRISLANE FONTES SOUSA

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE UM GRUPO DE FARMÁCIAS NA CIDADE DE
PICOS-PI FRENTE A GRANDES CONCORRENTES FARMACÊUTICOS**

PICOS – PI

2012

FRANCISCA CRISLANE FONTES SOUSA

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE UM GRUPO DE FARMÁCIAS NA CIDADE DE
PICOS-PI FRENTE A GRANDES CONCORRENTES FARMACÊUTICOS**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Élvia Florêncio Torres, MSc.

PICOS – PI

2012

FICHA CATALOGRÁFICA
Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo

S725e Sousa, Francisca Crislane Fontes.

Estratégias competitivas de um grupo de farmácias na cidade de Picos-PI frente a grandes concorrentes farmacêuticos / Francisca Crislane Fontes Sousa. – 2012.

CD-ROM : il. ; 4 ¼ pol. (55 p.)

Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos - PI, 2012.

Orientador (A): Profª. MSc. Élvia Florêncio Torres

1. Estratégias Competitivas. 2. Mercado Farmacêutico. 3. Forças Competitivas de Porter . I. Título.

CDD 658.8

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

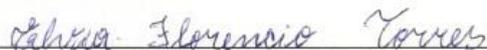
PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

FRANCISCA CRISLANE FONTES SOUSA

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE UM GRUPO DE FARMÁCIAS NA CIDADE DE
PICOS-PI FRENTE A GRANDES CONCORRENTES FARMACÊUTICOS

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera a discente Francisca Crislane Fontes Sousa **APROVADA.**

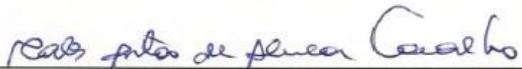
Picos (PI), 10 de outubro de 2012



Prof.^a Elvia Florencio Torres, M.Sc. (Orientadora)



Prof.^a Iane Rodrigues de Carvalho, M.Sc. (Membro)



Prof.^a Tales de Alencar Carvalho, Esp. (Membro)

Dedico este trabalho à todos que acreditaram na minha capacidade, à minha família e amigos, e também àqueles que não acreditaram em mim, a esses, principalmente, dedico este momento.

AGRADECIMENTOS

Chegou a hora de agradecer a todos que me acompanharam e me incentivaram nesse momento.

Por muitas vezes pensei em desistir, mas eu tinha um objetivo a cumprir e não podia parar, e esse objetivo foi o que me impulsionou a continuar nessa jornada. Quantas noites de sono, horas de fome, um caminho árduo, porém recompensado.

Agradeço a Deus pela força e sabedoria, sem ele eu nada seria,

Aos meus pais pelo apoio e incentivo de todas as horas,

Às minhas irmãs, Talita e Simone, por ter acreditado que eu era capaz, pelas palavras de incentivo e carinho,

Aos colegas de sala por ter tornado essa jornada muito mais agradável, em especial Maira, Elis, Ericelma, Maciel e Nilsinho.

Aos funcionários da UFPI - Campus Picos, principalmente os da coordenação do curso de administração e da biblioteca,

Aos queridos mestres que passaram por meu caminho nessa caminhada, Marconi Freitas, Maria Alice, Jairo Guimarães, Gustavo Picanço, Ribamar Pereira, Francisca Cosme, Cléverson Nóbrega, Rosângela, Ana Márcia, Maria Alina, Josué, Érik, em especial Daniel Arruda, Iane Carvalho, Denise Lustosa, Élvia Florêncio e Tales Antão.

Às empresas estudadas, que gentilmente permitiram a realização da pesquisa,

Aos professores que gentilmente aceitaram fazer parte da banca examinadora,

À Prof^a. Élvia Florêncio, minha orientadora, pela sabedoria e dedicação com que me orientou durante todo esse tempo, foi uma experiência enriquecedora, que fez com que eu a admire ainda mais como mestre e ser humano, obrigada por tudo,

À todos, o meu muito obrigado de coração!

“A inteligência é o único meio que possuímos para dominar os nossos instintos”.

Sigmund Freud

RESUMO

No novo cenário econômico, contar com estratégias competitivas é de suma importância para garantir a competitividade de mercado. Nesse contexto, o presente trabalho objetiva analisar as estratégias competitivas utilizadas por um grupo de farmácias (24 horas, Farmartins, Drogamoura, Farmanossa e Novamed) do centro cidade de Picos – PI depois da chegada de grandes redes de farmácias (Big Ben, Do trabalhador e Pague Menos). Para esse estudo foram desconsideradas as demais farmácias do centro e as de outros bairros, por não serem localizadas nas proximidades das novas farmácias. A pesquisa define-se como qualitativa, descritiva, exploratória e de campo, na qual o levantamento de dados se deu por meio de entrevista estruturada com os gestores das farmácias, na qual foi utilizada como parâmetro para as perguntas as cinco forças competitivas de Porter e desse modo registradas num gravador e depois transcritas, a análise de conteúdo foi a técnica utilizada para a análise dos dados. Com esse trabalho pôde-se apontar que as farmácias 24 horas, Farmartins, Drogamoura, Farmanossa e Novamed, apresentam estratégias competitivas, como o *marketing* de relacionamento, diante dos novos entrantes, aproveitando assim as oportunidades surgidas para melhor atuar e concorrer nesse mercado atual frente a grandes concorrentes.

Palavras-chave: Farmácia. Estratégia competitiva. Mercado. Forças competitivas de Porter.

ABSTRACT

Nowadays in the economic scenario, count on competitive strategies is of paramount importance to ensure market competitiveness. In this context, this paper aims to analyze the competitive strategies used by a group of pharmacies (24 Horas Farmartins, Drogamoura, Farmanossa and Novamed) of downtown Picos - PI after the arrival of large pharmacy chains (Big Ben, Do Trabalhador and Pague Menos). For this study was ignored other pharmacies downtown and other neighborhoods, because they are not located near the new pharmacy. The research is defined as qualitative, descriptive, exploratory and field, in which data collection was done through structured interviews with managers of pharmacies, which was used as a parameter to the questions the five competitive forces of Porter, then recorded on a recorder and transcribed, the content analysis technique was used for data analysis. With this work we could point out that pharmacies 24 Horas , Farmartins, Drogamoura, Farmanossa and Novamed, present competitive strategies, such as relationship marketing, in front of new entrants, thus taking advantage of opportunities to better serve this market and compete against current the major competitors.

Keywords: Pharmacy. Competitive strategy. Market. Competitive forces of Porter.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 – Níveis de Planejamento	15
Figura 2 – As cinco forças competitivas de Porter	24
Tabela 1 – Critério de amostra	27
Tabela 2 – Perfil das empresas entrevistadas.....	30
Tabela 3 – Estratégias utilizadas pelas farmácias.....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema de pesquisa.....	11
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 Justificativa.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Administração estratégica e planejamento estratégico.....	14
2.1.1 Ambiente externo e ambiente interno.....	16
2.1.2 Concorrentes Atuais e correntes potenciais	19
2.2 Gestão estratégica.....	20
2.2.1 Estratégias competitivas e vantagens competitivas.....	21
2.2.2 Forças competitivas de Porter.....	23
3 METODOLOGIA.....	26
3.1 Delineamento de pesquisa	26
3.2 Definição da amostra ou população-alvo	27
3.3 Plano de coleta de dados.....	28
3.4 Plano de análise dos dados.....	29
4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADO.....	30
4.1 Perfil da amostra.....	30
4.2 Estratégias analisadas	31
4.2.1 Ameaça de novos entrantes no contexto das farmácias	31
4.2.2 Planejamento estratégico das farmácias.....	33
4.2.3 As oportunidades das farmácias.....	37
4.2.4 Barreiras de entrada e rivalidade entre as farmácias.....	40
4.3 Ameaças de produtos ou serviços substitutos no ambiente farmacêutico	42
4.4 Poder de barganha dos fornecedores das farmácias.....	44
4.5 Poder de barganha dos clientes das farmácias.....	45
5 CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	52

1 INTRODUÇÃO

A cada dia que passa a sobrevivência e a concorrência no mundo dos negócios são duas variáveis que se apresentam como indissociáveis na prática empresarial. A fim de garantir seu espaço no mercado, as empresas precisam se adaptar às tendências globais e exibir seus diferenciais com “pinceladas” de criatividade e inovação.

A esse modo, o comércio na cidade de Picos vem se destacando cada vez mais na economia piauiense, passando a ser considerado um dos maiores do Piauí. A cidade de Picos conta com um comércio de diferentes segmentos, como lojas de Móveis e Eletros, Confecções, Veículos, Farmácias, dentre outros atacadistas e varejistas de pequeno e médio porte, na qual para continuar nesse mercado as empresas têm que apresentar diferenciais cada vez mais competitivos para garantir sua participação nesse ambiente de comércio.

No entanto, um dos setores que vem ganhando destaque é o setor farmacêutico, em um mercado em constante crescimento a nível nacional e agora local, muitos empresários vindos de outras regiões têm visto a cidade como uma oportunidade de negócio. Que é o caso da chegada das farmácias Big Ben, do Trabalhador e Pague menos na cidade de Picos - PI. E conseqüência do surgimento desses concorrentes oriundos de outras regiões, essa fatia de mercado se torna ainda mais competitiva.

O comércio farmacêutico começa a se destacar como um dos segmentos com melhores perspectivas de lucro do mercado brasileiro, de acordo com o Conselho Federal de Farmácias (CFF, 2010) o Brasil ocupa hoje a posição de quarto lugar no ranking de consumo de medicamentos no mundo, com aproximadamente 83 mil farmácias e drogarias espalhadas em todo território nacional. Assim, esse novo cenário competitivo entre as farmácias tem exigido das mesmas, estímulos para um posicionamento maior quanto à atual concorrência de mercado. Nessa perspectiva, muito se tem discutido sobre a capacidade de empresas farmacêuticas locais incorporarem, em suas ações de gestão, atitudes estratégicas a fim de garantirem sua participação nesse ramo de negócio.

Nesse contexto, o propósito dessa pesquisa é analisar as estratégias utilizadas no mercado farmacêutico da cidade de Picos - PI depois da chegada das

farmácias: Big Ben, Farmácia Pague Menos e Farmácia Do Trabalhador, tendo em vista que essas empresas fazem parte de grandes redes farmacêuticas espalhadas por vários estados brasileiros. Com base nesse panorama objetiva-se analisar o comportamento de pequenos gestores de farmácias locais diante desse novo mercado competitivo, e tentar verificar as estratégias competitivas que as sustentam nesse ambiente.

1.1 Problema de pesquisa

Com o aumento das novas tendências de mercado e a velocidade das mudanças organizacionais, não existem mais fronteiras competitivas entre empresas de cidade grande e empresas de cidade pequena, ou seja, o que o mercado impõe a uma também exige da outra. Logo, o ambiente empresarial picoense de varejo de medicamentos vem representando com qualidade a luta pela sobrevivência de empresas tipicamente locais que buscam melhorias contínuas a fim de fixar-se nesse mercado tão exigente.

Com o crescimento do comércio e a chegada de novas empresas na cidade, as organizações picoenses, principalmente as farmácias, vêm passando por profundas transformações para garantir a permanência no mercado. Para tanto, faz-se necessário identificar quais as variáveis causadoras dessas mudanças e assim responder à indagação: Como as farmácias locais, da cidade de Picos - PI, estão agindo estrategicamente para retenção de clientes diante da concorrência de um mercado competitivo composto por grandes redes farmacêuticas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as ações da gestão estratégica presentes em pequenas empresas farmacêuticas da cidade de Picos - PI, bem como a sua interferência no desenvolvimento organizacional para competir em meio à concorrência de grandes redes de farmácias;

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar as dificuldades encontradas pelas farmácias de Picos para competir no mercado atual;
- ✓ Analisar as perspectivas dos gestores e as possíveis alterações organizacionais implantadas por estes;
- ✓ Apontar as variáveis do ambiente externo tidas como oportunidades na perspectiva dos gestores das pequenas farmácias;
- ✓ Avaliar a formulação de estratégias adotadas pelas empresas analisadas, tendo como base as cinco forças competitivas de Porter.

1.3 Justificativa

Nos últimos cinco anos a cidade de Picos - PI vem crescendo bastante e conseqüentemente o seu mercado, por isso muitas empresas vindas de outros estados vêm se instalando na cidade devido às oportunidades disponíveis, principalmente no ramo do comércio, onde se encontram as farmácias. Frente a esse crescimento nota-se então as organizações locais realizando mudanças para competir com os novos entrantes.

Com o intuito de analisar como essas empresas estão reagindo perante essa concorrência, vê-se a necessidade de realizar um estudo para identificar como elas estão agindo para manter a sobrevivência na disputa com os novos entrantes. Pois a vigente ordem mercadológica de “adequação para sobrevivência” de forma inevitável separa empresas vencedoras de perdedoras, ou melhor, dita irremediavelmente a sentença das que conseguiram se adaptar e daquelas que não obtiveram sucesso em seus objetivos. (LONGENECKER, 2007).

Segundo a FEBRAFAR (2011) o ramo farmacêutico no Brasil é um setor que vem crescendo muito últimos tempos, os principais fatores a que se dá esse avanço estão relacionados principalmente ao fornecimento de produtos variados, e a necessidade que as pessoas têm em uso contínuo de medicamentos, principalmente na área de antidepressivos, remédios para emagrecer e suplementos alimentares, aumentando assim o movimento das farmácias. É com essa intenção que vê-se a

necessidade de tentar entender como as pequenas farmácias estão se mantendo diante desse novo mercado.

Diante dessa premissa é de grande importância fazer-se um estudo aprofundado de como as farmácias locais estão conseguindo se sobressair num mercado tão competitivo e exigente, onde as mudanças acontecem o tempo todo. Para tanto, os resultados alcançados servirão para a compreensão da permanência de pequenas empresas farmacêuticas diante das pertencentes às grandes redes, como também fornecerá subsídios para posteriores pesquisas mais aprofundadas sobre o tema em pauta, o que será de grande relevância para o conhecimento em Administração, principalmente em relação à obtenção de informações referentes a algumas empresas farmacêuticas localizadas em Picos - PI.

Por isso a importância desse estudo se dar, não só a nível acadêmico, mas também a cunho social, pois o mesmo poderá ser utilizado em pesquisas futuras, e também como base de dados para os empreendedores no segmento farmacêutico que desejarem empreender na cidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Durante a realização do estudo sobre as estratégias competitivas utilizadas pelas farmácias de Picos – PI para retenção de clientes frente às grandes concorrentes, foram pesquisadas várias bibliografias na busca por conceitos sobre o tema abordado. Para tanto, foram mencionados os principais conceitos sobre administração estratégica e gestão estratégica juntamente com seus complementos como: Planejamento estratégico, ambiente interno e externo, concorrentes atuais e potenciais, estratégias competitivas, vantagens competitivas e as cinco forças competitivas de Porter.

2.1 Administração estratégica e planejamento estratégico

Com a chegada de novas farmácias na cidade de Picos - PI, as empresas vêm encontrando um problema relacionado com a administração, muitas vezes quem está à frente da organização não tem noção do que é o ato de administrar, controlar, organizar e planejar, fazendo assim com que a empresa se encaminhe ao fracasso, daí a importância de se saber gerir um negócio principalmente com visão estratégica.

Luzio (2010) cita que algumas empresas agem de maneira formal quando se trata de integrarem ações estratégicas em sua rotina administrativa, enquanto que outras lidam com essas ações na informalidade, ou seja, sem conhecimentos técnicos.

Harrison (2005) cita que a administração estratégica é o método de analisar o ambiente interno e externo às organizações, e mediante essa análise pode-se estabelecer e criar estratégias para serem implantadas dentro das empresas. Ainda de acordo com o autor, essas estratégias são ações planejadas pela empresa a fim de resolver ou evitar quaisquer problemas futuros dentro da organização.

Com uma administração estratégica atuante, as organizações farmacêuticas de Picos - PI que estão enfrentando mudanças estratégicas podem resistir às transformações que acontecem no mercado atual, muitas vezes a falta de visão por parte dos administradores das organizações podem ser a causa que os leva a

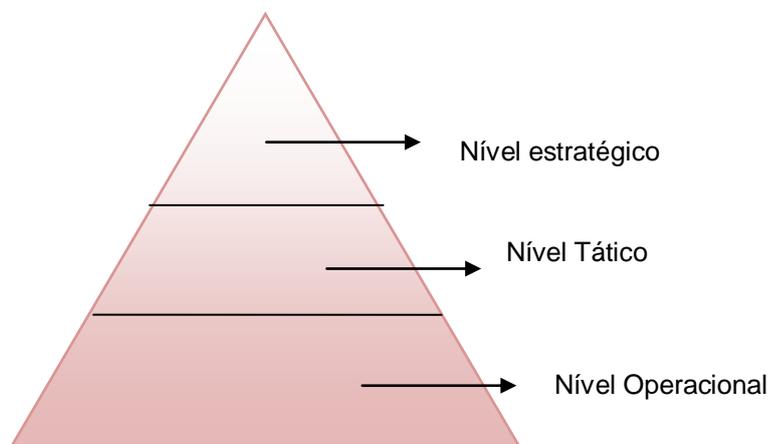
agirem de maneira precipitada comprometendo a estrutura da empresa, por simplesmente adotarem ações não planejadas.

Segundo Coutinho e Kallás (2005) a implantação de uma estratégia dentro de uma empresa deve partir do pressuposto dos objetivos organizacionais da mesma. De acordo com Aaker (2007) a administração estratégica é caracterizada como um sistema pelo qual as organizações se projetam para determinar e tomar decisões estratégicas futuras, na qual cada decisão adotada corresponde a uma estratégia embasada na visão e na missão da empresa. Os gestores de farmácias com visão de futuro além de apostar em ações estratégicas, devem implantá-las para atingir a maturidade do seu negócio.

Para a administração estratégica de uma empresa dá certo é preciso que exista um bom planejamento estratégico por parte dos gestores e que haja participação da organização, uma coisa não funciona sem a outra. Para Luzio (2010) os subordinados que fazem parte da organização precisam estar informados das escolhas estratégicas definidas pela direção, no que é observado também que é necessário que haja uma boa comunicação entre os superiores e subordinados.

Nessa concepção Oliveira (2006) cita o planejamento estratégico como sendo um método de elaborar e planejar ações futuras, utilizando os recursos disponíveis com intuito de atingir um melhor resultado para organização. Complementa ainda Oliveira (2006) em sua teoria, que o planejamento para obter o resultado desejado tem que passar pelos três níveis do planejamento, que são os níveis estratégico, tático e o operacional. Conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1- Níveis de Planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2006)

Conforme indicado na figura 1, tendo como fundamento a teoria de Oliveira (2006), o que está no topo da pirâmide corresponde ao nível estratégico, nesse, são elaborados os planos e estratégias considerando a empresa como um conjunto envolvendo todas as partes. No nível tático as ideias elaboradas anteriormente são convertidas em atividades práticas servindo como um elo entre o nível superior e o inferior. E no último nível, que é o nível operacional, as atividades estratégicas são realizadas de forma que o resultado desejado seja positivo.

Como se pode observar, o planejamento estratégico envolve toda organização, se um segmento desses não executar seu papel de forma adequada perde-se todo processo, o que implica dizer que dentro de uma organização para se obter um objetivo desejado deve-se haver a participação de todos os envolvidos e não somente dos gerentes e diretores.

A esse ponto percebe-se o tanto quanto o planejamento é a base para que uma organização seja bem sucedida, seja ela uma empresa que esteja iniciando suas atividades ou uma que já esteja estabelecida há muito tempo no mundo dos negócios. Em ambos os casos verifica-se que o planejamento pra acontecer, além de ser bem planejado deve ser bem executado.

Conforme Sun Tzu (2005) o planejamento estratégico de uma organização empresarial precisa levar em consideração tanto o que acontece no meio interno da empresa quanto ao meio externo a ela. Desse modo, com a junção do planejamento estratégico e conhecimento do ambiente interno e externo por parte da administração das empresas, torna-se mais visível o sucesso das ações estratégicas dentro das organizações.

Na sequência serão enfatizadas as particularidades do ambiente interno e externo das organizações, bem como a necessidade de atentar para os concorrentes atuais e potenciais, tendo em vista que esses pontos são fundamentais no desenvolvimento de estratégias.

2.1.1 Ambiente externo e ambiente interno

As organizações farmacêuticas de Picos - PI vivem em constante adaptação no mercado, o que hoje se tem como objetivo, amanhã poderá não ser o mesmo, assim, as mudanças estratégicas que acontecem nessas organizações são tidas

como uma resposta ao ambiente turbulento que elas vivem hoje. Afirma Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) que o funcionamento de uma empresa nos dias atuais, assim como o seu desenvolvimento e a sua lucratividade, pode ser diretamente modificado em consequência do seu ambiente externo.

Com o crescimento do mercado farmacêutico e o aumento da competitividade entre as farmácias faz-se necessário que essas, para se manterem nesse mercado, saibam conhecer as mudanças que acontecem no seu meio externo, método importante para que essas empresas se sintam preparadas para encararem qualquer mudança que a organização venha sofrer. Tavares (2008) diz que saber interpretar as mudanças que acontecem no ambiente externo é de grande importância para uma organização, sendo que uma vez interpretadas e entendidas, fica mais fácil de acontecerem às mudanças estratégicas. Esse é um dos fatos que levam as organizações a decaírem, pela simples razão de não saberem lidar com as mudanças que acontecem no seu meio, por não estarem preparadas estrategicamente para isso.

Costa (2007) aborda que o sucesso de uma organização está condicionado mais aos fatores externos, como concorrentes, fornecedores e clientes, que aos fatores internos a ela, como desempenho financeiro, as quais se referem às forças e fraquezas. De acordo com o autor, os fatores externos de uma empresa, tidos como oportunidades e ameaças, tanto podem influenciar na ascensão da empresa, como podem afetar as atividades da mesma, impedindo o sucesso da organização.

Ainda de acordo com Costa (2007), a organização que souber detectar essas ameaças e oportunidades de forma rápida e precisa, estará apta a se posicionar no mercado deixando os seus concorrentes para trás. Mintzberg (2006) afirma que para se obter sucesso na implantação de estratégias dentro de uma organização, os pontos fracos e pontos fortes da empresa devem estar em sintonia com a capacidade interna da mesma, sendo esse o melhor modo de reduzir os pontos fracos e deixar pontos fortes mais evidentes.

Aaker (2007) diz que, assim como os fatores externos de uma organização, os fatores internos também devem ser priorizados, uma vez que eles podem determinar também pontos estratégicos dentro de uma empresa contra seus concorrentes. Com isso, as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas que surgem nos ambientes externos e internos de uma organização para serem

interpretadas não bastam apenas serem identificadas, necessitam ser avaliadas através dos processos de análise externa e interna dos ambientes, e com essa análise, com base nos fatores envolvidos, torna-se mais fácil para uma empresa identificar quais são as melhores estratégias a serem adotadas.

Na visão de Aaker (2007), uma forma de medir as oscilações do ambiente interno e externo das organizações é fazendo uso da análise *SWOT- Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, ou seja, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, é através desta análise que a organização pode identificar, analisar e relacionar seus pontos fortes e fracos com a situação na qual a empresa se encontra, e assim detectar as falhas no sistema administrativo, passando a atuar melhor, indo contra ou a favor desses pontos. Nessa hipótese, a análise *SWOT* é subdivida em duas etapas, primeiro faz-se a análise interna do ambiente organizacional e em seguida a análise externa, de forma que uma se ajuste na outra para que, de forma mais precisa, aconteça a análise dos fatores envolvidos.

A análise externa segundo Aaker (2007) é dividida em quatro etapas: análise de clientes, concorrentes, mercado e ambiente, na primeira etapa a organização deve identificar as necessidades e desejos dos clientes que ainda não foram atendidos, em seguida, a organização deve preocupar-se em identificar quais os concorrentes potenciais e atuais estão presentes no mercado, em seqüência deve-se fazer uma análise da atratividade e da dinâmica do mercado de forma que as estratégias sejam adaptadas á organização e por fim detectar as oportunidades e ameaças para serem entendidas.

Ainda de acordo com Aaker (2007), a análise interna é de grande importância para a organização, por ela mostrar a real situação da empresa e ser mais aprofundada, além de evidenciar os pontos específicos das atividades internas que acontece na empresa. Essa análise assim como a análise externa é segmentada em quatro etapas: o primeiro momento acontece com o estudo do desempenho financeiro da empresa a fim de obter os resultados das vendas, assim como seus lucros, é com base nessas informações que se pode ter base do quanto se deve investir ou não na empresa. O segundo momento deve-se averiguar o nível de satisfação do cliente, a qualidade do produto e capacidade dos funcionários dentro da organização. Em seguida são analisados os principais problemas da empresa

como as limitações e capacidades organizacionais. Por fim é feita uma análise da área do negócio de acordo com seu desempenho.

Assim verifica-se a necessidade de que haja uma análise externa e interna do meio na qual as organizações estejam inseridas, para tornar mais fácil o entendimento dessas alterações que vêm acontecendo no mercado e desse modo as empresas poderem agir estrategicamente mediante a concorrência.

2.1.2 Concorrentes Atuais e correntes potenciais

As empresas com o intuito de conseguirem lucratividade e posição elevada no ambiente competitivo, se esforçam cada vez mais para conseguir ganhar mercado, aumentando assim a disputa entre as organizações. De um lado estão os concorrentes fortes e do outro os concorrentes com menos força competitiva, refletindo numa competição onde quase sempre os mais fortes levam vantagens.

Hoje as empresas para manterem-se em um mercado competitivo devem atentar-se a concorrência que está em todos os lados. Contudo, precisam identificar quais são os concorrentes atuais e potenciais que possam causar incertezas estratégicas à sua organização. Segundo Aaker (2007) essas incertezas correspondem aos elementos imprevisíveis que podem afetar diretamente nas decisões estratégicas tomadas pela empresa.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) relatam que algumas organizações ainda não sabem identificar a entrada de novos concorrentes no mercado, sendo que esses concorrentes são o que representam maior ameaça para as empresas existentes, por adentrarem no mercado depois de pesquisas feitas a respeito do mesmo e por já conhecerem seus futuros concorrentes. Percebe-se nesse âmbito, que os novos entrantes estão em vantagem por já entrarem no mercado conhecendo o seu adversário, o que facilita no seu processo de fixação no negócio, enquanto que a empresa existente no mercado fica em desvantagem por ainda não conhecer os métodos mercadológicos do novo entrante.

Conforme Tavares (2008) a concorrência de mercado existe quando duas ou mais organizações disputam clientes em um mesmo ramo de atividade e que esses apresentam diferenciais competitivos para concorrer uns com os outros. Para Porter (2004) a competição no mercado não acontece somente em face dos novos

concorrentes de um determinado setor, mas sim em face dos clientes, fornecedores e produtos substitutos. Assim as organizações não podem se direcionarem apenas aos concorrentes como rivais em competição de mercado, devem preocupar-se também com os clientes, fornecedores e produtos substitutos, esses têm o mesmo poder que os concorrentes diretos, e são de suma importância numa gestão estratégica de mercado.

2.2 Gestão estratégica

Para Tavares (2008) gestão estratégica é uma parte da administração que une o planejamento estratégico com a implantação do seu processo, visando adequar o ambiente interno da organização ao ambiente externo, contando com a participação intensa de todos os envolvidos. Já Costa (2007) conceitua gestão estratégica como sendo um processo de planejamento, gerenciado e executado por gerentes e colaboradores de uma determinada organização que além de adequar o meio interno ao meio externo da empresa, também garante o crescimento e a sobrevivência da mesma diante das mudanças organizacionais.

Por outro lado, Porter (2004) cita que o desempenho dos envolvidos num processo de planejamento estratégico é menos importante que a estratégia criada pela empresa, que esse desempenho interno é apenas uma necessidade diante de ações estratégicas e não representa segurança de que essa empresa alcance e se mantenha no sucesso por muito tempo.

A gestão estratégica é imprescindível em qualquer empreendimento, seja ele do ramo farmacêutico ou não, seja uma grande ou uma pequena empresa, de forma que se torna necessário gerir essas estratégias de tal maneira que a organização esteja preparada a reagir perante as mudanças inesperadas. As grandes empresas por possuírem recursos disponíveis, quando surgem as mudanças inesperadas, principalmente no que concerne ao mercado competitivo, reagem de maneira mais flexível, ao contrário das pequenas que por não dispor de muitos recursos, a única forma de reagir a uma mudança é se diferenciar de algum modo do concorrente.

Luzio (2010) afirma que o que separa os ganhadores dos perdedores nesse mercado competitivo é a forma como as estratégias são executadas, pois o

importante não é ter um plano estratégico “guardado na gaveta” e sim executá-lo com excelência e atualizá-lo de acordo com as necessidades da empresa.

Sun Tzu (2005) relaciona a derrota de algumas organizações ao tipo de estratégias implantadas nas empresas e ao tratamento dado a elas, o que afeta diretamente no seu desenvolvimento organizacional. Que segundo Oliveira (2009), esse desenvolvimento que acontece dentro das organizações são as mudanças realizadas dentro da empresa conforme o estabelecido nos planos estratégicos, ou seja, antes da implantação de qualquer estratégia, faz-se necessário um apurado conhecimento da realidade da organização.

Assim, convém que as empresas para sobreviverem e obterem sucesso diante de uma concorrência de mercado precisam investir em estratégias adequadas, de forma que essas aconteçam de maneira uniforme com os padrões da empresa. A inadequação dessas estratégias com as necessidades da organização faz com que uma pequena parcela de empresas inflexíveis fiquem estagnadas no tempo e em desvantagem, por não disporem de técnicas gerenciais para desenvolver planos estratégicos dentro das suas atividades administrativas, enquanto que outras as ultrapassam por saberem agir estrategicamente perante as mudanças que acontecem no mercado atual.

2.2.1 Estratégias competitivas e vantagens competitivas

Um dos fatores relevantes de uma organização está relacionado às estratégias e vantagens competitivas. Nesse contexto, gerir um empreendimento com estratégias competitivas que dão sempre certo não é uma tarefa difícil, e ao mesmo tempo não é fácil, pois, por mais que um gestor se esforce para conseguir manter seu negócio a frente dos concorrentes é quase que impossível que ele consiga ser líder por muito tempo, visto que num momento de concorrência de mercado, as organizações não conseguem manter estratégias competitivas como diferencial por longo prazo.

Tavares (2008) e Porter (2004) afirmam que uma estratégia para ser competitiva e atingir o sucesso de uma organização tem que apresentar diferenciais em relação ao seu concorrente. Sun Tzu (2005) complementa que para concorrer num mercado competitivo o gestor tem que conhecer os diferenciais que o produto apresenta diante do concorrente, contempla ainda que se deve agregar valor ao

produto ou serviço como vantagem competitiva para convencer o cliente da decisão de compra.

Costa (2007) aponta que antes de iniciar o processo de competitividade e lançar estratégias competitivas no mercado, o gestor deve em primeiro momento utilizar-se do *benchmarking* para analisar se seu produto tem condições para concorrer com os melhores do ramo. Enquanto Tavares (2008) acrescenta que o *benchmarking* melhora o desempenho da empresa, porém não é a solução adequada, uma vez que para se posicionar no mercado se deve optar pelas três estratégias genéricas denominadas: liderança de custos, diferenciação e enfoque, em face ao ambiente que terão que enfrentar.

Ainda de acordo com Tavares (2008) a liderança de custos se dá no momento em que uma empresa atinge seu posicionamento de mercado vendendo seu produto a baixo custo, a diferenciação ocorre quando uma organização se difere da outra em alguma característica e o enfoque está relacionado ao ambiente que a organização escolhe como alvo restrito para iniciar suas estratégias competitivas. Porter (2004) conta que as estratégias genéricas são de suma importância para as organizações que queiram alcançar a liderança de uma concorrência, principalmente no momento de encararem as cinco forças competitivas de mercado.

Mintzberg (2006) afirma que para se posicionarem no mercado as organizações podem agir de duas maneiras, ou sendo a primeira a se mover perante uma oportunidade de negócios ou apenas reforçar as ações para manter o posicionamento no mercado já estabelecido. De acordo Tavares (2008) a vantagem competitiva é baseada nas estratégias que uma organização tem em relação à outra e é concretizada quando o mercado de consumo opta pela oferta de organização em relação à oferta de seu concorrente.

Aaker (2007) defende que o fator determinante da vantagem competitiva é o público alvo e que essa vantagem deve ser considerada não apenas para concorrentes existentes, mas para concorrentes futuros também. Nesse contexto Oliveira (2006) acrescenta que, focar no produto é uma característica das pequenas empresas, enquanto que as grandes empresas o foco é no mercado.

Assim verifica-se que num mercado competitivo, onde a instabilidade é o fator predominante, as empresas devem agir de forma que possam garantir que a vantagem competitiva como diferencial entre os demais concorrentes seja mantida

por muito tempo. Agindo assim, é possível que estas empresas atinjam a liderança no ambiente competitivo ou pelo menos se mantenham bem posicionadas em seu nicho de mercado.

2.2.2 Forças competitivas de Porter

O maior obstáculo encontrado pelas organizações é criar vantagens competitivas que possam elevar sua posição de mercado e que essas vantagens sejam identificadas pelos consumidores de forma que as empresas consigam ter uma participação maior em um determinado segmento de atuação no comércio.

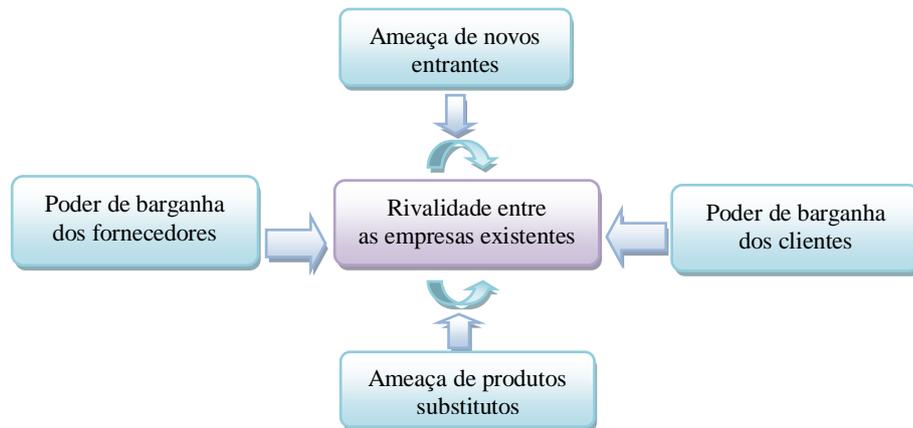
Porter (2004) em seus estudos acerca da competitividade no mercado identificou as cinco forças como sendo uma ferramenta de grande utilidade para as organizações que vivem em constante competição de mercado. As forças são: rivalidade entre as empresas existentes; ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos substitutos; poder de barganha dos clientes e dos fornecedores. É através dessas cinco forças competitivas que as organizações poderão estudar o mercado concorrente, conhecendo os pontos fortes e fracos que devem ser dados maior importância na hora da implementação de estratégias competitivas.

Ainda de acordo com Porter (2004) para uma empresa concorrer no mercado, ela deve investigar a qual força pertence seus concorrentes e em qual perfil esses se enquadram, pois as cinco forças competitivas são determinantes para que organizações executem ações que possam ser consideradas como vantagens competitivas seguras.

Para Porter (2004) as ações realizadas por uma empresa para atingir seus objetivos, é o que determina as estratégias competitivas de concorrência em um determinado setor ou segmento, na qual essas ações estão diretamente relacionadas com a interação da empresa com o meio em que ela atua. Assim para se obter vantagens competitivas, a empresa deve apontar as características que facilitam no momento de intervir quais as estratégias competitivas a serem adotadas, não apenas em relação aos seus concorrentes diretos, mas também em frente aos fornecedores, clientes e produtos substitutos.

Conforme Porter (2004) e de acordo com o ilustrado na figura 2, essas forças interagem de maneiras diferentes entre o ambiente externo e as organizações.

Figura 2- As cinco forças competitivas



Fonte: Adaptado de Porter (2004)

As cinco forças competitivas de Porter (2004) consistem em um assunto que despertou interesse em outros pesquisadores. Na sequência será apresentado em detalhes cada uma das forças sob a ótica de Porter (2004) e Tavares (2008).

✓ **Rivalidade entre as empresas existentes:** Segundo Porter (2004) essa competição acontece quando duas ou mais empresas já estabelecidas no mesmo ramo de comércio buscam a conquista de um mesmo público alvo, onde a condição para o posicionamento desse mercado está incidida com as vantagens competitivas das mesmas. Tavares (2008) acrescenta que essa rivalidade acontece quando as empresas se sentem pressionadas entre si e quando as mesmas visam uma mesma oportunidade de melhoria em busca do sucesso de mercado. Mostra-se assim que nesse setor o dominador de mercado é aquele que apresentar melhores condições competitivas.

✓ **Ameaça de novos entrantes:** De acordo com Porter (2004) a chegada de novos entrantes em um mercado pode causar impactos às empresas já estabelecidas, essas podem sofrer alterações em sua lucratividade e também ocasionar a evasão de clientes da mesma. Ainda de acordo com o autor, uma forma de diminuir o impacto da entrada de novos concorrentes seria reforçar as barreiras de entrada, o que implica dizer que quanto maior a barreira menor será o impacto causado pelos novos entrantes. Tavares (2008) cita que é mais favorável para um entrante localizar-se próximo aos concorrentes do que se fixar num local de mercado isolado, no que dificulta a concorrência para a empresa já existente.

✓ **Ameaça de produtos substitutos:** Porter (2004) cita que os produtos substitutos ganham força quando os compradores conseguem identificar no mercado, produtos semelhantes e com funções parecidas com o produto original. É um dos fatores que predominam na decisão de compra do cliente, quando esse considera o custo/desempenho como decisivo para sua escolha. Para Tavares (2008), os consumidores se deixam envolver quando a qualidade não importa, quando os produtos não apresentam diferencial entre si. Hoje os produtos substitutos são tidos como um dos maiores concorrentes que existem no mercado, de forma que é quase impossível que uma empresa consiga evitar que o seu produto seja copiado.

✓ **Poder de barganha dos clientes:** Porter (2004) cita que com o aumento da concorrência entre os mercados, os clientes ganham cada vez mais força, uma vez que o poder dessa força esses podem exigir o melhor preço e a melhor qualidade dos produtos ou serviços, e para evitar que o cliente dite as regras, é sugerido que as empresas implantem estratégias de forma que diminuam o poder de compra dos mesmos. Tavares (2008) cita que uma organização enfraquece quanto ao poder do cliente, quando existem muitos concorrentes na mesma área de atuação de mercado.

✓ **Poder de barganha dos fornecedores:** De acordo com Porter (2004) essa reação competitiva acontece quando uma empresa compradora fica dependente de seus fornecedores, quando esses têm um poder maior de indicar preços e prazos dificultando que as empresas compradoras consigam combatê-los e atingir sua lucratividade. Tavares (2008) pressupõe que esse poder é o que determina a taxa de retorno do investimento dos compradores.

Diante do proposto pelos autores, vê-se que uma empresa pode obter o retorno desejado e se manter no mercado competitivo, desde que as estratégias competitivas incrementadas sejam em consonância com as cinco forças competitivas, caso contrário torna-se mais complexa a concorrência nos negócios.

3 METODOLOGIA

A pretensão quanto à realização deste trabalho foi a de identificar as estratégias competitivas dos proprietários de pequenas farmácias e avaliar de que forma estas interferem no desenvolvimento das empresas farmacêuticas de Picos – PI. E para o alcance desse objetivo foram utilizados alguns procedimentos metodológicos que facilitaram o processo de concretização dessa pesquisa.

Segundo Cervo, Bervian, e Silva (2007) metodologia é a maneira pela qual se utiliza para averiguar e obter resultados, através da ciência, dos problemas de uma sociedade, na qual o método científico é o meio necessário para identificação e conexão dos fatos entre o saber popular e o conhecimento científico.

3.1 Delineamento de pesquisa

Por se tratar de uma pesquisa realizada com um pequeno grupo de empresários de farmácias, no que refere ao tipo de abordagem, a pesquisa foi caracterizada como qualitativa, já que, teve seu foco na captação de perspectivas e interações dos gestores das empresas estudadas com o meio em que está inserido, e também por se dá mais importância à qualidade dos dados que a quantidade dos mesmos (VERGARA, 2007).

Quanto aos fins, a pesquisa teve, em um primeiro momento, aspecto exploratório, pois através de entrevistas com os gestores das farmácias, o pesquisador pôde identificar que características da gestão estratégica estão presentes no campo. Esta etapa foi de suma importância uma vez que através dela foi possível obter uma visão geral acerca do problema analisado (GIL, 2010).

Em segundo instante a pesquisa assumiu, ainda quanto aos fins, aspecto descritivo, já que, teve como propósito avaliar as relações entre as características da gestão estratégica identificadas no setor e o desenvolvimento organizacional das empresas contempladas no estudo. Para Gil (2010) a pesquisa exploratória aliada à descritiva são as mais utilizadas pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

Já quanto aos meios, a investigação denominou-se pesquisa de campo, pois foi realizada dentro do ambiente onde as empresas farmacêuticas estão inseridas.

Esse tipo de pesquisa é importante por dá acesso aos elementos reais presentes no ambiente e por explicar o fenômeno do problema em análise. (VERGARA, 2007).

Por se tratar de um estudo direcionado a uma seleção de cinco farmácias, a pesquisa procede também como um estudo de multicaso. Isso por tratar do estudo não somente de um caso isolado, mas de alguns casos concomitantemente. (GIL, 2007).

3.2 Definição da amostra ou população-alvo

A pesquisa aconteceu nas empresas do ramo farmacêutico que se localizam no centro da cidade de Picos-PI, são elas: Farmácia 24 horas, Farmartins, Drogamoura, Farmanossa e Novamed. A amostra é caracterizada como sendo não-probabilística, ou seja, não se utilizou base de cálculos para obtenção dos elementos de pesquisa. Assim, para seleção da amostra foram considerados dois critérios: a proximidade dos concorrentes e o tempo de mercado, conforme observa-se no tabela 1.

Tabela 1- Critério de amostra

Empresa	Tempo de mercado	Concorrente próximo	Proximidade
	Critério 1		Critério 2
Farmácia 24 Horas	06 anos	Farm. Pague Menos	≈150 metros
Farmartins	30 anos	Farm. Do Trabalhador	≈150 metros
Drogamoura	30 anos	Farm. Pague Menos	≈100 metros
Farmanossa	16 anos	Farm. Big Ben	≈150 metros
Novamed	14 anos	Farm. Big Ben	≈150 metros

Fonte: elaborada pela autora

Conforme informado na Tabela 1, foram considerados dois critérios para escolha das farmácias, o primeiro critério condiz ao tempo de mercado das mesmas e o segundo foi estabelecido com base na localização das farmácias analisadas em relação às farmácias Big Ben, Farmácia do Trabalhador e Pague Menos, que fazem parte de grandes redes farmacêuticas e por isso representam os concorrentes fortes que adentraram no mercado representando um grande potencial.

Como a pesquisa objetivou identificar questões ligadas às estratégias de mercado, então foram abordados todos os administradores gerais das empresas em estudo, a fim de que houvesse maior certeza nos dados evidenciados no campo. Esta amostra foi relevante para a pesquisa porque a mesma preocupou-se em averiguar as estratégias competitivas utilizadas pelas farmácias estudadas, que é o propósito deste trabalho.

Por critério de seleção da amostra, foram desconsideradas sete farmácias que se encontram no centro da cidade e as farmácias dos outros bairros, isso porque as mesmas não se enquadram no perfil da pesquisa, ou seja, ou não estão estabelecidas a muito tempo na cidade, ou não estão muito próximas das grandes redes concorrentes.

Vale ressaltar que, houve uma farmácia que cumpriu todos os pré-requisitos para participar da pesquisa, mas não foi contemplada pela dificuldade no acesso aos dados. Por esse motivo não foi possível entrevistar os responsáveis pelo empreendimento, o que se traduziu como uma limitação para presente pesquisa, compensada pela boa quantidade de dados coletados em todas as outras farmácias.

3.3 Plano de coleta de dados

A fim de entender e capturar as percepções dos gestores a cerca das estratégias competitivas de mercado, o pesquisador dirigiu-se entre os dias, dois e nove de maio de dois mil e doze, a cada uma das farmácias apontadas como amostra, e realizou entrevistas com cada um dos proprietários-gestores destas farmácias. Na ocasião foi utilizado como meio de coleta de informações um gravador, como fonte de dados participativos, no qual todos os diálogos foram registrados para depois serem transcritos.

A entrevista foi importante para coleta de dados, por verificar os conhecimentos que os gestores das farmácias têm em relação estratégias competitivas no mercado. Segundo Barros e Duarte (2009) a entrevista possibilita que pesquisador interaja mais participativamente no momento da coleta de dados, havendo assim uma maior interação entre os envolvidos.

A entrevista foi caracterizada como estruturada, assim representado no apêndice A, onde foram elaboradas treze perguntas de acordo com os objetivos

específicos, por ser a melhor maneira de se obter informações sobre o que é estimado no presente trabalho.

Segundo Marconi e Lakatos (2007) entrevista estruturada é aquela que possibilita ao pesquisador elaborar perguntas de acordo com os objetivos da pesquisa, fazendo assim com que haja obtenção das respostas precisas quanto ao problema em questão.

Para elaboração das perguntas que compõe o apêndice A, foram consideradas as cinco forças competitivas de Porter, isso por se tratar de um modelo que estuda profundamente o mercado competitivo. Desse modo, cabe perfeitamente relacionar essas forças ao atual mercado onde se encontram as farmácias analisadas. Tornando assim mais fácil a identificação das estratégias das mesmas, que é o intuito desse trabalho.

3.4 Plano de análise dos dados

Como essa pesquisa denomina-se qualitativa, a técnica utilizada para tratar os dados obtidos foi à análise de conteúdo, por ser a mais favorável a esse tipo de pesquisa, pois essa permite extrair em melhor detalhamento as informações contidas nas respostas dos entrevistados (GIL, 2010).

Nesta análise, foram observadas as regularidades da linguagem, ou seja, os padrões recorrentes na construção de repertórios utilizados nas entrevistas realizadas, em que a preocupação esteve em termos de significados e conceituações partilhados pelos indivíduos (ROESCH, 2006). Para que essa análise ocorresse de forma precisa, todas as informações obtidas durante as entrevistas foram transcritas passo a passo e reorganizadas de acordo com os objetivos específicos para uma melhor compreensão e assim obter o resultado desejado.

No entanto foram ponderados os dados mais importantes e desconsiderados os fatos desnecessários à detecção do fim desejado, desse jeito tornando mais fácil a análise das informações obtidas.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADO

Para análise de dados foram consideradas as informações relevantes levantadas durante as entrevistas aos gestores das farmácias, na qual apresentam-se na pesquisa através de citações de trechos dos depoimentos colhidos na entrevista. A citação de depoimentos é uma maneira de mostrar a relação dos fatos obtidos com as principais teorias a cerca das estratégias competitivas, a fim de identificar quais as estratégias utilizadas pelas farmácias locais, e desse modo esclarecendo enfaticamente os pontos relevantes do estudo.

Vale ressaltar que todos os pontos abordados estão relacionados com as oportunidades e ameaças do ambiente das empresas pesquisadas depois da chegada dos novos concorrentes, bem como as ações estratégicas praticadas pelas farmácias dentro das cinco forças competitivas de Porter, utilizando conceitos teóricos acerca do tema abordado.

4.1 Perfil da amostra

Como característica de microempresas, as farmácias entrevistadas são gerenciadas pelos próprios donos e mantêm um quadro reduzido de funcionários para realização das atividades concernentes a cada uma delas, conforme pode ser confirmado na Tabela 2. Segundo dados do SEBRAE (2012), as microempresas, principalmente no ramo de serviços e comércio contam com no máximo nove empregados.

Tabela 2 – Perfil das empresas entrevistadas

Empresa	Denominação na pesquisa	Tempo de Mercado	Nº de funcionários
Farmácia 24 Horas	Farmácia A	06 anos	07
Farmartins	Farmácia B	30 anos	03
Drogamoura	Farmácia C	30 anos	06
Farmanossa	Farmácia D	16 anos	03
Novamed	Farmácia E	14 anos	06

Fonte: elaborada pela autora

A farmácia A é gerenciada pelo proprietário que é formado em enfermagem, na farmácia B e C os gestores/proprietários são tecnólogos em administração, enquanto que a farmácia D o proprietário é formado em administração de empresas e a farmácia E, a gestora é formada em História. Observa-se que das cinco empresas estudadas, quatro delas contam com gestores que possuem formação relacionada às atividades que exercem e apenas uma delas não conta com o gestor com formação voltada para a área.

Percebe-se ainda, segundo a Tabela 2, que as empresas selecionadas para a entrevista já estão no mercado a mais de cinco anos, ou seja, já passaram da fase de falência precoce, que segundo o SEBRAE (2011), a maioria das micro e pequenas empresas declinam no prazo de cinco anos por falta de capital, por não saberem lidar com a concorrência, dentre outros fatores.

Por esse motivo optou-se por empresas com esse perfil, em função do tempo de mercado e por mostrarem indícios de existência de estratégias para permanecerem atuantes há tanto tempo, e até mesmo depois da entrada de concorrentes fortes como as Farmácias Big Ben, Do Trabalhador e a Pague Menos.

4.2 Estratégias analisadas

4.2.1 Ameaça de novos entrantes no contexto das farmácias

A entrada de novas empresas num determinado mercado pode causar efeitos às empresas já existentes, nesse momento da entrevista a preocupação do pesquisador esteve em identificar se com a entrada das farmácias Big Ben, Do Trabalhador e a Pague Menos na cidade de Picos - PI surgiram alguns impactos na rotina das farmácias locais e quais os impactos causados às mesmas, tanto em pontos negativos como em pontos positivos e o que os gestores estão fazendo estrategicamente para reverter esses impactos.

Farmácia A: por causa dessa concorrência houve um pouco de queda nas vendas [...] Tentamos melhorar no atendimento, concedendo mais descontos (dentro do limite, é claro), tentamos nos aproximar mais dos clientes (já que as outras farmácias não tem isso) o tratamento é mais formal, fazemos entrega em domicílio (que as outras não fazem), implantamos um mix de produtos para serem fornecidos aos clientes.

O gestor da farmácia A diz que houve uma queda nas vendas e que para se manter no mercado e reter seus clientes, está concedendo descontos, fazendo entregas em domicílio e se aproximando mais dos clientes, que segundo o entrevistado “as outras farmácias não tem isso”. Nesse pensamento Kotler e Keller (2006) contextualizam que a melhor estratégia competitiva para fidelizar o cliente e manter uma relação duradoura entre consumo e produto, é usando o *marketing* de relacionamento.

Farmácia B: Na minha opinião [...] teve uma queda de 25% no faturamento da farmácia (quase alarmante) [...] Bom, sabemos que uma farmácia é diferente de uma loja de roupas, por exemplo, quando saímos para comprar uma roupa pesquisamos aquela que fica bem na gente, pois é, quando uma pessoa sai de um consultório médico, ela já vai direto para uma farmácia e deseja encontrar tudo o que deseja ali, então tentamos disponibilizar o produto para que o cliente não tenha que ficar andando de farmácia em farmácia, tentamos atender bem e dar descontos.

Segundo o gestor da farmácia B, as vendas sofreram uma redução considerável, e a disponibilização do medicamento é a maneira que ele utiliza para conseguir “prender” os clientes, além do bom atendimento e os descontos concedidos aos mesmos.

Farmácia C: As vendas caíram um pouco [...] Estamos implantando auto-serviços como Bradesco Express, dessa maneira chamamos mais atenção das pessoas, oferecendo um serviço diferenciado. Agregando serviços e produtos, quando uma pessoa vem pagar algum boleto ou fatura, já aproveita para comprar algum medicamento, isso também acontece com os aposentados, quando vem receber o pagamento, oferecemos um suco por conta da farmácia, o que agrada muito e deixamos eles satisfeitos o que faz que comprem todos os remédios aqui, e sabemos que as pessoas idosas são dependentes de remédio.

Constata-se que na farmácia C as vendas também caíram, e para reverter esse impacto, o gestor está agregando produtos a serviços, além do atendimento especial direcionado aos idosos. Que segundo o gestor, é uma maneira de deixar os clientes satisfeitos, fazendo com que os mesmos comprem constantemente, tendo em vista que os idosos são consumidores ativos de medicamentos. Assim, essa farmácia tem buscado destaque dos demais, com esse diferencial competitivo. Nesse contexto, Motta e Silva (2004) afirmam que uma forma de manter um diferencial competitivo entre as farmácias é o atendimento dos clientes da terceira idade de forma diferenciada dos demais.

Farmácia D: [...] eles [as farmácias Big Ben, Do trabalhador e Pague Menos] trabalham com uma política de trabalho um pouco superior que a nossa, o que deixa a gente em desvantagem e terminamos perdendo alguns clientes [...] Nós tentamos fazer propagandas da farmácia, pra informar aos clientes que também existimos no mercado, que também fornecemos descontos, estamos fazendo parcerias com laboratórios para adquirir o melhor preço e assim oferecer o melhor preço também aos clientes.

O gestor da farmácia D aponta a política de trabalho dos novos concorrentes como fator negativo, que faz com que aconteça a evasão de clientes, e para efeito contrário, a farmácia tenta usar das ferramentas do *marketing* para chamar atenção dos clientes, assim como a concessão de descontos. Para Kotler e Keller (2006) usar as ferramentas do marketing é a melhor maneira de conquistar clientes novos, bem como chamar de volta os antigos.

Farmácia E:[...] os clientes diminuíram e as vendas caíram [...] Tentamos atender bem, fornecer um serviço diferenciado, trabalhamos com nota promissória, orientamos bem o cliente quando ele vem comprar um remédio, informamos a importância do uso correto do medicamento, isso os outros não fazem.

O gestor da farmácia E declara que os clientes diminuíram, e que para melhorar, está atendendo bem e fornecendo um serviço diferenciado, orientando os clientes quanto ao uso correto dos medicamentos, que segundo ele, as farmácias concorrentes não orientam os clientes quanto ao uso dos medicamentos.

Diante das informações percebidas nos depoimentos dos gestores, é notório que a parte mais afetada nas farmácias analisadas está relacionada com as vendas, e que para conseguir a lucratividade, as mesmas estão tentando se adequar ao novo mercado, melhorando no atendimento e se aproximando mais dos clientes, agindo de forma estratégica para que possam se manterem nesse mercado competitivo entre as farmácias Big Ben, Do trabalhador e Pague menos. Segundo Porter (2004) a redução das vendas dentro de uma empresa é um dos principais efeitos causados com a entrada de novos concorrentes no mercado.

4.2.2 Planejamento estratégico das farmácias

Não distante da visão de uma empresa, toda ação estratégica merece ser bem planejada antes de sua execução. Houve uma indagação a respeito das perspectivas dos gestores quanto ao planejamento estratégico, se havia, ou não, um

planejamento antes das ações frente às mudanças causadas com a chegada das farmácias Big Ben, Do trabalhador e Pague Menos. Também foi indagada a participação de gestores e funcionários no momento de mudança, se havia resistência dos colaboradores na hora de mudar e como os gestores lidavam com essa resistência.

Farmácia A: [...] quando enxergamos algo de longe, aí sim planejamos, caso contrário não [...] existe participação sim, de todos, uma boa participação [...] resistência sempre existe, mas trato logo de explicar que as mudanças são necessárias, que eles dependem do crescimento das vendas na farmácia, argumento os pontos favoráveis, e assim eles vão cedendo aos poucos.

O gestor da farmácia A diz que o planejamento acontece quando a ameaça é detectada a longa distância, e que existe a participação de todos no momento das mudanças, e que quando tem resistência por parte dos colaboradores, a gerência trata de convencê-los explicando os pontos favoráveis da mudança.

Nota-se, quanto ao planejamento, que o gestor age de forma incoerente, ou seja, só existe o planejamento estratégico se ameaça for visível em longo prazo, dessa forma, fica evidente que em algum momento essa farmácia poderá ter desvantagens em relação à concorrência de mercado, tendo em vista que o planejamento deve ser contínuo.

Por outro lado, percebe-se que o gestor sabe lidar com a resistência dos colaboradores, sendo uma forma estratégica ao contar com a participação de todos no momento em que seja preciso o acontecimento de mudanças.

Farmácia B: tudo na vida tem que ter planejamento, até nossa vida tem que ser bem planejada, caso contrário não conseguimos um resultado bom [...] existe sim participação de todos, afinal em prol de única causa [...] até agora não me deparei com nenhuma situação de resistência por parte dos meus funcionários, eles são bem flexíveis nessa parte, o diálogo é a base, e mesmo faz tempo que trabalham aqui.

Conforme demonstrado no depoimento do gestor da farmácia B, ao contrário da farmácia A, observa-se que nessa gestão existe o planejamento estratégico, que é um fator de grande importância quando uma empresa pretende concorrer num mercado competitivo, principalmente no cenário atual onde se encontram as farmácias em estudo.

Outro ponto importante notado nessa ocasião é a participação de todos em momento de mudança estratégica, onde o gestor utiliza-se do diálogo como base de um bom relacionamento com os funcionários. Para Luzio (2010), como já citado antes, a existência de uma boa comunicação entre os superiores e subordinados é primordial para que uma organização possa alcançar resultados positivos em suas ações estratégicas.

O gestor informou também que a boa participação e aceitação dos funcionários no desenvolvimento das estratégias justificam-se pelo fato da equipe trabalhar a muito tempo com ele. A partir dessa colocação observa-se no perfil das empresas, que a farmácia B, junto da farmácia C, são as mais antigas no mercado (30 anos de existência), além disso, ela conta com a menor equipe de colaboradores juntamente da empresa D (apenas três pessoas). Isso é um fator facilitador para que o gestor tenha mais proximidade com a sua equipe.

Farmácia C: Depende da ocasião, da necessidade e do risco envolvido [...] existe uma grande participação de todo o quadro, aqui todos estão desde o início, o que faz com que cada um já se sinta um pouco dono e assim colaboram bastante [...] Como dito antes, aqui cada um se sente um pouco dono, então fica fácil quando é preciso que haja mudanças [não existe resistência].

O gestor da farmácia C diz que o planejamento antes da realização das mudanças se dá de acordo com o risco envolvido e da necessidade da mesma. E que o fato de todos os funcionários estarem desde a fundação da farmácia facilita no processo de mudanças, de forma que todos colaboram e não existe resistência.

Observando a Tabela 2, verifica-se que a farmácia em questão já está no mercado há trinta anos, e de acordo com as informações apresentadas pelo gestor, eles mantêm o mesmo quadro de funcionários desde o início das atividades. O que denota que a baixa rotatividade de colaboradores dentro da farmácia é o que faz com que haja maior participação dos colaboradores, inexistindo a resistência quanto às mudanças. Essa baixa rotatividade de colaboradores, de algum modo é bom para a farmácia, pois passa mais credibilidade para os clientes.

Farmácia D: Estamos planejando sempre, procuramos [...] ficar atentos pra novas mudanças [...] procuramos conversar sempre com os funcionários, informalmente, sobre como melhorar, procuramos nos adaptar a essa nova realidade no dia a dia, existe sim participação da equipe nesse processo [...] Muita resistência, mas como diz o ditado: mas fácil embutir uma nova idéia na cabeça de uma pessoa que fazer ela esquecer a antiga - e quando

vemos que a mudança não obteve o resultado esperado, voltamos pro modo antigo.

O gestor da farmácia D assegura que planeja sempre e que vivem atentos para as possíveis mudanças, nota-se que também existe participação da equipe quando se trata de mudar algo na organização, e que tem muita resistência por parte dos envolvidos, mas ele tenta “embutir” a nova idéia na mente dos colaboradores, o gestor deixa claro que se a mudança não dá certo, eles voltam ao modo antigo de trabalhar.

Em relação ao exposto pelo gestor da farmácia D, observa-se que há pensamentos antagônicos entre a visão do gestor e a dos colaboradores, enquanto o gestor aponta traços de uma administração voltada para atualidade, demonstrando a necessidade de atenção ao mercado e as suas alterações, os colaboradores apresentam visões no mínimo insuficientes no que diz respeito às novas formas de administrar, ao demonstrarem certa resistência às mudanças por parte da organização, isso mostra algo até certo ponto ruim, pois concluí-se que não está havendo uma harmonia entre os colaboradores o que conseqüentemente dificulta o alcance dos objetivos.

Farmácia E: Não, basicamente, apenas peso os prós e contras [...] existe participação de todos, costumo fazer reuniões com eles, ah! Também costumo ouvir os clientes, sugestões e críticas [...] Existe [resistência], mas procuro mostrar na prática o resultado para convencer que eu estava certo.

Não existe basicamente um planejamento por parte do gestor da farmácia E, e sim uma mensuração dos prós e contras, que não deixa de ser um planejamento, todos os funcionários colaboram no processo de mudanças da empresa mesmo existindo resistência por parte dos colaboradores.

De acordo com o relato do gestor da farmácia E, observa-se que apesar desse analisar os prós e contras, ou seja, apresentar uma visão restrita ao momento vivido pela empresa, não há uma previsão a respeito da tendência dos fatos, pois como gestor deve possuir características que se antecipem e não que aja apenas de acordo com a ocorrência dos mesmos.

Nota-se que todos os gestores das farmácias estudadas, de uma forma ou outra, planejam antes de executar uma ação estratégica dentro da organização para melhor competir com a concorrência. Nesse momento constata-se que algumas das

farmácias entrevistadas realizam uma etapa importante da gestão estratégica que é o planejamento estratégico.

Quanto à participação dos gestores e colaboradores no processo de mudança verifica-se que em todas as farmácias pesquisadas existem, de algum modo, participação de gestores e subordinados, e fica claro que em algumas dessas empresas existem a resistência por parte dos colaboradores quando se trata da mudança organizacional.

Nesse contexto pode-se comprovar que as farmácias A, B, C, D e E de Picos – PI apresentam sinais de uma administração estratégica que possa elevar os resultados e posicionamento das mesmas quanto à nova concorrência, pois contam com a participação dos envolvidos, e mesmo quando alguns mostram resistências, os gestores sabem agir estrategicamente para diluir as resistências presenciadas. Conforme citado antes por Oliveira (2006) e Luzio (2010), a administração estratégica para ser bem sucedida deve ter suas ações planejadas antes de sua execução e o planejamento estratégico deve ser compartilhado com os demais envolvidos no processo, como os gestores e colaboradores.

4.2.3 As oportunidades das farmácias

Sabe-se que, do mesmo modo que a entrada de novas empresas no mercado pode causar ameaças para empresas que já se encontram no ramo, podem também favorecer novas oportunidades, desse modo foi reportado os gestores das farmácias A, B, C, D e E, se existiu algum ponto favorável com a entrada das farmácias Big Ben, Do trabalhador e Pague Menos e de que forma, estrategicamente, eles estão aproveitando esse momento.

Farmácia A: Com a concorrência procuramos mudar, e assim melhorar ainda mais os resultados da farmácia [...] Trabalhando em cima dos concorrentes, percebo o que os outros deixam a desejar e tento melhorar naquele ponto, procuramos trabalhar de maneira correta, ficam no mercado aqueles que trabalham corretamente.

O gestor da farmácia A diz que tenta trabalhar de forma correta, um ponto importante a frisar em seu depoimento é quando ele informa que está trabalhando de acordo com a concorrência, ou seja, fazendo o *benchmarking*. Conforme verificado, o gestor da farmácia utiliza o *benchmarking* competitivo, que segundo

Costa (2007) é bastante utilizado pelas empresas quando desejam obter um desempenho superior em relação ao seu concorrente, obtendo assim uma vantagem competitiva maior.

Farmácia B:[...] como dizia meu avô “Quanto mais cabras, mais cabritos”, e cabe a nós sabermos aproveitar esse momento [...] estamos melhorando atendimento e disponibilizando o produto para o cliente, levando em conta que é quase impossível uma pessoa comprar todos os medicamentos numa só farmácia, ou seja, uma única receita médica às vezes é fatiada em três farmácias.

Observa-se que o entrevistado B cita um ditado popular “*Quanto mais cabras, mais cabritos*”, na concepção dele, isso infere que quanto mais concorrentes, mais clientes existem no mercado. Em certo ponto o gestor mostra segurança, o que entende-se que o mesmo está preparado para enfrentar a concorrência atual.

Por outro lado, o fato de existir mais concorrentes, não quer dizer, basicamente, que cresça o número de clientes, e sim, que essa concorrência trará mais incentivos aos gestores em pensar estrategicamente em como mudar, em ações estratégicas, para se manter diante esses concorrentes. Conforme Tavares (2008) quando existe o aumento na concorrência de mercado, as empresas têm uma disposição maior para investir em mudanças dentro da organização, como pode ser observado na fala do gestor.

O gestor da farmácia B enfatiza, mais uma vez, a disponibilidade do produto, afirma que é muito difícil um consumidor comprar todos os medicamentos que constam em uma receita médica numa só farmácia, considerando ele, o fato das farmácias não terem todos os medicamentos disponíveis.

O gestor da farmácia C declara: “Vi que a concorrência existe, e tenho que ficar esperto [...] Informatizei a farmácia para atender o cliente a tempo e a hora”. Nota-se que dessa maneira a farmácia C dispõe de uma forte arma como vantagem competitiva junto às farmácias Big Ben, Do trabalhador e Pague Menos. Segundo Porter (2004) a tecnologia é um dos elementos mais poderosos que pode atingir diretamente os concorrentes, até mesmo os tidos como grande potencial em um determinado mercado.

Farmácia D: Enxergamos que podemos mudar, aprender de forma melhor a lidar com novas situações [...] Estamos aproveitando esse momento pra ver o que é preciso melhorar dentro da farmácia para atender melhor o cliente, desde o pedido de compra até o repasse para ele.

De acordo com o gestor da farmácia D, o mesmo está aprendendo a conviver com as situações ocasionadas pelos concorrentes e que também está mudando para melhor atender o cliente. Vê-se que a qualidade no atendimento é uma estratégia competitiva utilizada pelo gestor, uma forma de se manter no mercado competitivo, pois é através dos atuais clientes que aparecerão outros clientes para a referida farmácia. De acordo com Kotler e Keller (2006) as empresas devem medir constantemente o nível de satisfação dos clientes no que diz respeito da qualidade do atendimento, produtos e da prestação de serviços, só assim pode-se vencer a concorrência.

Farmácia E: Antes não me preocupava muito com a concorrência, deforma que eu não mudava nada aqui na farmácia, hoje, tento melhorar a cada dia, as vezes até na estrutura física da farmácia, tudo pra chamar atenção do cliente [...]Pois é, tento diversificar em tudo até faço entregas em domicílio, em hospitais.

No que diz respeito às oportunidades, o gestor da farmácia E deixa evidente que antes não se importava com as mudanças na farmácia, e que hoje, por causa da nova concorrência, mudou até na estrutura física da mesma em prol do cliente, além dos outros diferenciais.

De acordo com o que foi colocado pelo gestor da farmácia E, verifica-se que um diferencial competitivo não permanece sendo o mesmo por muito tempo. Em um ponto anterior da entrevista, o gestor da farmácia A disse que só ele fazia entrega em domicílio. Nesse contexto é perceptível que a concorrência está se adaptando às novas exigências do mercado, no entanto, deve-se atentar às novas mudanças, pois o que era um diferencial há um tempo, pode não ser na atualidade.

Conforme declarado nas entrevistas pode-se observar que todos os gestores estão aproveitando esse momento frente à nova concorrência para mudar de algum modo na administração estratégica de suas farmácias. No momento da coleta de dados percebeu-se que antes da entrada dos novos concorrentes Big Ben, Do trabalhador e Pague Menos, os gestores das farmácias pesquisadas não se preocupavam muito com o cliente, e que hoje eles fazem uso das estratégias competitivas para concorrer no mercado atual, focalizando principalmente o cliente.

Mediante os fatos, constata-se que mesmo diante de uma concorrência forte e a frente das ameaças causadas pelas mesmas, as farmácias A, B, C, D e E apresentam traços de estratégias competitivas que possa competir com os grandes

concorrentes, na qual estão fazendo das ameaças dos novos entrantes, novas oportunidades de implantarem melhorias em suas farmácias em busca da consolidação nesse mercado.

4.2.4 Barreiras de entrada e rivalidade entre as farmácias

Ao certo, mediante as informações anteriores, as empresas novas quando chegam num determinado local, causam impactos, muitas vezes negativos. De acordo com Porter (2004), conforme citado anteriormente, sabe-se que o grau do impacto sofrido pelas empresas é dito pela existência de barreiras que possam inviabilizar a ação de muitos concorrentes fortes no mercado.

Assim, uma forma que as muitas empresas encontram de evitar que haja um maior efeito dentro de suas organizações é formando as barreiras de entrada, para que exista uma maior dificuldade dos novos entrantes no momento de adentrarem no mercado.

Diante do cenário atual, procurou-se investigar sobre as barreiras de entrada, se houve em algum momento de alguma forma, barreiras contra a entrada dos novos concorrentes farmácias Big Ben, Do Trabalhador e Pague Menos.

Farmácia A: Não fizemos nada. Apenas esperamos para ver como seria, até porque, a concorrência às vezes faz bem.

Farmácia B: Não fiz movimentação nenhuma, a cidade de Picos é grande e tem espaço pra muita gente, pros melhores é claro.

Farmácia C: Ao sabermos da chegada dessas farmácias, nós farmacêuticos nos reunimos com um advogado e entramos com uma liminar para vetar os descontos acima de 15% que eles pudessem vir conceder, ou seja se isso acontecer, eles são multados imediatamente, foi uma forma que vimos de concorrer com eles, pois eles tem mais força por pertencerem as grandes redes

Farmácia D: Não fizemos nada contra a entrada deles no mercado, aqui em Picos os comerciantes não são tão amigos assim para se unir contra as farmácias novas.

Farmácia E: Por minha parte não, Picos é uma cidade onde não existe muita parceria, ainda somos uma classe desunida, e eu sozinho não teria como fazer nada.

O gestor da farmácia C foi o único que declarou que existiu um tipo de barreira contra a entrada das novas farmácias na cidade de Picos – PI, o que não impediu a entrada das farmácias na mesma, mas, que os proibem de venderem a

preços menores que as farmácias em estudo. De acordo com Porter (2004) a existência de uma barreira contra novos concorrentes pode limitar as ações dos entrantes num determinado mercado, fato ocorrido em Picos - PI, e que de certa forma restringiu a forma de atuar dos novos entrantes.

Quanto ao gestor da farmácia A, subtende-se que a concorrência faz bem no sentido de instigar a empresa a promover novas estratégias na forma de atuar para se manter ativa junto aos concorrentes. Na qual, não se manifestou contra os novos entrantes.

No relato do gestor da farmácia B, mesmo tendo mostrado anteriormente uma forma de administrar estrategicamente condizente com as situações atuais diante da concorrência, observa-se que, seu discurso denota certa tendência de acomodação, uma vez que este declara que há espaço para todos, demonstrando não haver interesses ou necessidades de novas mudanças.

De acordo com os gestores das farmácias entrevistadas, as farmácias D e E não houve a barreiras de entrada contra as farmácias Big Ben, Do Trabalhador e Pague Menos, onde explicam que o fato disso não ter acontecido é a desunião entre a classe de farmacêuticos.

Desse modo pode-se enxergar que existe rivalidade entre as farmácias da cidade de Picos – PI quando se trata de buscar alternativas para melhor combater a entrada dos novos concorrentes. Nesse sentido, essa rivalidade passa a pressionar o mercado das farmácias locais a concorrer de forma individual para melhorar num sentido amplo sua forma de atuar frente às novas farmácias e também aos concorrentes já existentes no mercado local.

Segundo Porter (2004) um dos fatores que pode ocasionar a rivalidade entre as empresas existentes é quantidade de concorrentes em busca de um mesmo público alvo. Assim, o fator de rivalidade entre as farmácias existentes em Picos - PI se dá devido ao número de concorrentes no mercado farmacêutico em busca dos mesmos clientes.

Nota-se que a rivalidade existente entre as empresas analisadas na busca pela conquista de clientes, faz com que haja uma disparidade no momento de competição de mercado, uma forma de atenuar essas diferenças entre as farmácias locais e fortalecê-las diante dos novos concorrentes seria a possibilidade dessas se unirem em redes firmando parcerias para melhor concorrer no mercado, assim essas

ficariam mais fortes e tornaria mais fácil a conquista de novos clientes, assim como garantiria a permanência no mercado farmacêutico.

Conforme o demonstrado nos depoimentos dos gestores das farmácias A, B, C, D e E, observa-se que apenas em uma das farmácias analisadas existiu a declaração de que houve uma barreira de entrada contra as farmácias Big Ben, Do Trabalhador e Pague Menos. Na qual evidencia que esse gestor tentou minimizar os impactos causados pela concorrência, que é uma forma estratégica de competir no mercado atual, enquanto que os demais optaram por se manter ociosos na espera das ações executadas pelos novos concorrentes, justificando a inatividade de suas ações ao fato de haver rivalidade entre os concorrentes locais.

4.3 Ameaças de produtos ou serviços substitutos no ambiente farmacêutico

A respeito das ameaças de produtos substitutos, verificou-se a partir da entrevista realizada com os gestores das farmácias analisadas, se existe algum produto ou serviço substituto que as farmácias Big Ben, Do Trabalhador e Pague Menos possuem e que possam ser tido como ameaças.

Farmácia A: [...] uma dessas farmácias só vende medicamentos genéricos, não que a gente não tenha para oferecer, é que eles oferecem melhores planos de pagamento e também programas de vendas atraentes para o cliente, o que nós ainda não oferecemos.

Farmácia B: Essas outras farmácias têm um quadro de pessoas especializadas para aplicar injeções e aferir a pressão, o que ainda não disponho.

Farmácia C: Eles oferecem um mix de produtos que não ofereço aqui na minha farmácia, mas em contra partida também ofereço os autos serviços que eles não tem, uma coisa concorre com a outra, também tenho em minha farmácia uma sala de aplicações, para soros, injeções e medir pressão.

Farmácia D: O nosso maior problema é a parceria que alguns médicos da cidade fizeram com eles [...] fica difícil de concorrer, porque além de concorrer com as farmácias, temos que concorrer com os médicos.

Farmácia E: [...] o mix de produtos e os serviços que eles prestam ao cliente, como medir pressão e aplicar injeção.

Dentre as grandes redes de farmácias estudadas na presente pesquisa, a Do Trabalhador se destaca no mercado de medicamentos genéricos e similares que pode ser tido como uma ameaça. Nisso, o gestor da farmácia A, mesmo não

localizado próximo a esse concorrente, conforme a Tabela 1, informa que o maior impasse em relação a essa ameaça, são os programas e planos oferecidos pelo concorrente neste tipo de medicamento. Porter (2004) reforça que dentro da competitividade de mercado, os produtos e serviços substitutos estão presentes como forte ameaça entre as concorrências.

A farmácia B, segundo declaração do gestor, não dispõe de alguns serviços apresentados pelas demais concorrentes. O que entende-se ser um fator negativo no que diz respeito a concorrência, quando, além de se buscar o diferencial na venda de produtos, procura-se também promover algumas melhorias na prestação de novos serviços, de forma a atrair e satisfazer o cliente.

O gestor da farmácia da C afirma que não dispõe de uma vasta linha de produtos que são oferecidos pela concorrência, no entanto, ele procura compensar essa desvantagem ofertando alguns serviços ainda não apresentados pela concorrência, o que segundo ele termina por equilibrar as diferenças.

O gestor da farmácia D confirma que o maior problema apresentado pela concorrência, é o fato deles manterem parcerias com os médicos da cidade, o que dificulta no trabalho das pequenas farmácias que não podem firmar esse tipo de parceria, e que por isso, além de concorrer com as grandes redes tem que concorrer também com os profissionais.

O gestor da farmácia E dissertou acerca do *mix* de produtos e serviços oferecidos pelos concorrentes, fato que o desfavorece no duelo da disputa por novos clientes e manutenção dos atuais. Segundo Brito (2006), o *mix* de produtos tem sido uma das maiores dificuldades presenciadas pelas pequenas farmácias na hora de disputar clientes com os grandes concorrentes, o fato das grandes farmácias possuírem um maior acervo de produtos deixa as pequenas farmácias em desvantagem competitiva.

A respeito da ameaça dos produtos e serviços substitutos, percebe-se que as farmácias analisadas, de algum modo, sentem-se ameaçadas por algum serviço ou produto oferecido pelas farmácias Big Ben, Do Trabalhador e Pague menos. Observa-se que uma das farmácias pesquisadas citou a forma de comercialização dos medicamentos genéricos em um dos concorrentes, como ameaça para sua farmácia, sendo esse tipicamente um produto substituto, enquanto os demais

citaram apenas os serviços oferecidos pelos novos entrantes, além do *mix* como ameaça.

4.4 Poder de barganha dos fornecedores das farmácias

Os fornecedores quando não têm concorrentes e possuem um produto importante frente aos seus clientes, se sentem fortes, podendo ditar as regras e realizar transações de acordo com suas conveniências. A esse ponto, foi investigado junto às farmácias A, B, C, D e E se houve alguma mudança quanto ao relacionamento com os fornecedores de medicamentos depois da chegada das farmácias Big Ben, Do trabalhador e Pague menos. A seguir trechos dessa verificação:

Farmácia A: A relação continua a mesma, mas poderia ter melhorado um pouco, eles poderiam nos conceder um pouco mais de vantagens, para podermos concorrer mais com as outras farmácias, sinto falta disso, mais parceria.

Farmácia B: A relação mudou, e para melhor, tive muito incentivo por parte dos representantes e fornecedores para continuar, afinal, são 30 anos no mercado, antes eu tinha o prazo de 32 dias para pagar os pedidos, hoje eles me dão 60 dias

Farmácia C: Continua a mesma coisa, até porque, eu mantenho contato direto com a fábrica, faço pedidos *online*.

Farmácia D: A relação continua a mesma, até porquê o fornecedor é praticamente o mesmo em todas as farmácias, existe uma forma de monopólio, e ficamos sem ter como negociar melhor

Farmácia E: Melhorou o relacionamento, hoje temos melhores descontos e prazos

Segundo as informações observadas na fala do gestor da farmácia A, nota-se que o mesmo sente falta de parceria por parte dos fornecedores. Verifica-se assim, que existe uma carência de um melhor relacionamento entre fornecedor e cliente (farmácia), o que dificulta na obtenção de algumas conveniências e assim a oferta de vantagens competitivas junto ao mercado.

Para o gestor da farmácia B, a entrada dos concorrentes Big Ben, Do Trabalhador e Pague Menos foi favorável na relação com os fornecedores, pois assim ele tem melhores condições de negociação. Nisso justifica-se os descontos concedidos e disponibilização do produto (que tanto o gestor tem frisado) ficando mais fácil a retenção dos clientes antigos, bem como a busca por novos. Além disso,

o entrevistado faz referência a sua força de barganha em meio aos fornecedores adquirida por meio de uma relação duradoura ao longo de 30 anos no mercado farmacêutico na cidade de Picos.

Observa-se que os gestores das farmácias C e D informam que a relação com os fornecedores não mudou. De acordo com o que foi colocado pelo gestor D, as farmácias têm o mesmo fornecedor, segundo ele “existe uma forma de monopólio, e ficamos sem ter como negociar melhor”. Porter (2004) assegura que a negociação com os fornecedores é o fator decisivo nas relações de compra entre as empresas, principalmente quando se trata de fornecedores de grande porte, pois muitas vezes eles podem instigar um monopólio.

Na farmácia E averigua-se uma boa estratégia, uma vez que o gestor demonstrou manter boas relações de negociações com os fornecedores, adquirindo boas vantagens e desse modo tendo condições de ceder benefícios aos seus clientes.

No que diz respeito ao relacionamento das farmácias A, B, C, D e E com os fornecedores de medicamentos, vê-se que apenas as farmácias B e E melhoraram a negociação de compra, que pode ser considerado como ponto estratégico para essas farmácias. Pois através do poder de negociação e de barganha, se podem traçar objetivos estratégicos, conforme citados pelos empresários: melhores preços, prazos mais longos de pagamento, além da disponibilização do produto no empreendimento.

Quanto às farmácias A, C e D que mantêm o mesmo relacionamento com os fornecedores, nota-se que isso é justificado, conforme citado pelo gestor da farmácia D, que o poder de barganha desses fornecedores existe pelo fato das farmácias analisadas negociarem com o mesmo fornecedor.

4.5 Poder de barganha dos clientes das farmácias

Com os depoimentos apontados anteriormente, nota-se que as farmácias analisadas declararam as melhorias realizadas para conter os clientes nessa concorrência de mercado em que se encontra o ambiente farmacêutico de Picos - PI. Concorrência essa, onde as grandes farmácias como a Big Ben, Do Trabalhador e Pague Menos apresentam características superiores por pertencerem a grandes

redes. Nesse critério foi perguntado aos gestores das empresas entrevistadas se com a entrada dos grandes concorrentes na cidade de Picos – PI, os clientes passaram a exigir condições para comprarem nas suas farmácias e de que forma os gestores estão agindo estrategicamente para atender as condições desses clientes.

Farmácia A: [...] as vezes eles questionam os descontos que as outras farmácias dão [...] e para chamar a atenção dos que foram para as outras farmácias tentamos oferecer um melhor atendimento, o atendimento é tudo .

Farmácia B: [...] As pessoas são espertas e aproveitam quando entram algo novo na cidade e querem ter as mesmas condições dos outros [...] mas tento mudar isso mantendo contato sempre com os clientes, quase sempre por telefone.

Farmácia C: [...] o cliente gosta de desconto, e se estiver dentro da margem, eu dou (o cliente gosta de preço) [...] tendo a noção de compra para poder repassar o melhor preço para o nosso cliente.

Farmácia D: [...] todo dia aparece gente aqui querendo o desconto que a concorrente dá [...] não posso dá o desconto que o outro dá, então ofereço um melhor atendimento, quem não gosta de ser bem atendido? Não é?

Farmácia E: [...] depois da chegada dessas farmácias a coisa ficou complicada, os clientes ficam fazendo comparações e querem descontos [...] e eu trabalho com carteira (notas promissórias), os clientes terminam cedendo, por não possuírem cartão de crédito.

Mediante o percebido nas informações cedidas pelos gestores das farmácias A e B, averigua-se que uma empresa tem maior possibilidade de obter lucro quando não cede a pressão do cliente, e tenta de modo estratégico fidelizá-lo ao se aproximar do mesmo. Conforme já citado antes por Kotler e Keller (2006), essa é a melhor maneira de se manter um cliente fiel à empresa.

O gestor da farmácia C diz que concede o desconto, se tiver dentro da margem de lucro da empresa, atenta-se que esse gestor tem noção sobre até onde pode ir para manter o cliente, que não seria estratégico para ele, tampouco lucrativo, conceder um desconto além do que permitido. Percebe-se que a concessão de um menor preço não é a melhor maneira de se obter o lucro desejado, segundo Porter (2004), não é lucrativo para uma empresa quando o cliente tem poder sobre ela, pois desse modo pode reduzir o lucro da empresa, além de causar insatisfação com os demais concorrentes.

De acordo com o relatado pelo gestor da farmácia D, é notório que o mesmo tem consciência de que não pode agir de forma semelhante ao concorrente. Apontando assim, um perfil de administrador atual que valoriza o cliente, sendo essa

a melhor maneira de alcançar resultados positivos em relação à concorrência, já que essa focaliza seus esforços nos produtos ao invés de direcionar aos clientes.

O gestor da farmácia E diz que a forma que prende os clientes a ele, é o fato dele oferecer forma de pagamento através de notas promissórias, sendo essa uma forma de resistir às pressões dos clientes. Essa posição do gestor, pode ser vista por duas vertentes: a primeira, é que de alguma forma isso vai chamar atenção do cliente, pode ser estratégico, pois vai manter esse cliente; por um outro lado, sob a ótica de uma segunda vertente, a nota promissória oferece um maior risco de liquidez ao empresário, deixando de ser uma atitude estratégica por comprometer financeiramente a empresa.

Quando o assunto é mercado competitivo, é evidente o poder do cliente nas negociações e na hora de realização de suas compras. Depois da entrada das farmácias Big Ben, Do Trabalhador e Pague Menos no comércio farmacêutico de Picos – PI, os clientes estão passando cada vez mais a exigir das farmácias, nesse quesito todas as farmácias entrevistadas indicam que os clientes passaram a exigir condições depois da entrada dos novos concorrentes, e de forma estratégica todos os gerentes estudados estão de alguma maneira tentando lidar com o poder de barganha dos clientes.

Dentre as estratégias competitivas presentes na gestão das farmácias pesquisadas destacam-se principalmente as contidas na Tabela 3.

Tabela 3 – Estratégias utilizadas pelas farmácias

Farmácias	Estratégias Competitivas
A	Atendimento, descontos, <i>marketing</i> de relacionamento, entrega em domicílio, mix de produtos, <i>benchmarking</i>
B	Disponibilidade do produto, atendimento, descontos
C	Autos-serviços, atendimento diferenciado aos idosos, <i>softwares</i>
D	Propagandas, descontos, parcerias com laboratórios
E	Atendimento, forma de pagamento, entrega em domicílio

Fonte: elaborada pela autora

As estratégias competitivas utilizadas pelas farmácias locais caracterizam uma resposta às ameaças causadas pela entrada dos grandes concorrentes no mercado de Picos – PI, no que pôde ser verificado no decorrido trabalho.

5 CONCLUSÃO

Com o presente trabalho foi permitido verificar, como objetivo principal, as ações estratégicas apresentadas por um grupo de pequenas farmácias de Picos – PI depois da chegada das grandes concorrentes farmacêuticas Big Ben, Do Trabalhador e Pague Menos. Onde foi constatado, através das declarações prestadas pelos gestores entrevistados, que as farmácias 24 Horas, Farmartins, Drogamoura, Farmanossa e Novamed estão agindo, de certo modo, estrategicamente para concorrerem no mercado na qual se encontram atualmente.

Mesmo agindo estrategicamente, esse grupo de farmácias tem presenciado algumas dificuldades para competir com os novos entrantes, percebe-se que o maior problema é o fato das grandes concorrentes terem um poder aquisitivo relevante em relação às demais farmácias, o que deixa esse pequeno grupo de farmácia em desvantagem competitiva. Por outro lado, observa-se que as farmácias analisadas vêm se preocupando com a concorrência atual, implantando estratégias a fim de concorrer e se manter nesse mercado competitivo.

Como estratégias competitivas, as farmácias locais vêm tentando manter suas permanências no mercado, principalmente através da aproximação com os clientes e do bom atendimento direcionado aos mesmos, forma menos arriscada e que dispensam dispêndio financeiro, o que não deixa de ser um método estratégico, o que as deixa em vantagem frente às grandes concorrentes.

É fato que todo caminho que direciona a uma mudança também direciona a resistências a essas mudanças. Quanto às perspectivas dos gestores das farmácias estudadas frente a essas transformações no cenário comercial para garantirem suas posições de mercado, vê-se que os mesmos estão se adaptando, de alguma forma, às novas mudanças, por ser o melhor meio de alcançar o sucesso perante esse mercado atual, assim incrementando, através de ações estratégicas suas formas de agirem diante do concorrente e do cliente.

Aponta-se também como resultado dos objetivos desse trabalho, que, as farmácias 24 Horas, Farmartins, Drogamoura, Farmanossa e Novamed estão aproveitando o momento dessa nova concorrência para melhorar o que antes não era dado importância dentro de suas organizações. O que denota a chegada dos novos entrantes como oportunidade de mudança para as mesmas.

No tocante as cinco forças competitivas de Porter, as farmácias analisadas têm apontado alguns traços estratégicos na hora de lidar com a nova concorrência, principalmente quanto trata do poder de barganha de clientes e a ameaça de novos entrantes no mercado. No que diz respeito ao poder de barganha dos clientes, alguns os gestores mostram conhecimento sobre estratégias de preço e tentam converter o poder que os clientes têm em seu favor. Quanto às ameaças de novos entrantes no mercado, os gestores estão enfrentando essas ameaças com as armas disponíveis que é o recurso humano.

Conclui-se assim, como resposta ao problema proposto inicialmente, que esse grupo de farmácias apresenta estratégias competitivas frente às farmácias Big Ben, Do Trabalhador e Pague Menos, e estão agindo de forma estratégica nesse novo cenário competitivo apresentando vantagens competitivas que possam garantir a fixação no mercado.

No entanto, é missão dos gestores das farmácias entrevistadas, o aprimoramento das estratégias competitivas que viabilize uma abordagem mais completa sobre a administração estratégica que possam refletir em atitudes mais estratégicas a fim de concorrer melhor. Por tanto, torna-se indispensável que as farmácias, contem com ferramentas capazes de extinguir ou pelo menos minimizar os impactos ocasionados pela entrada de novos concorrentes no mercado.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge, **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRITO, Regina Rianelli de. **Os medicamentos genéricos no composto de produtos das empresas farmacêuticas no eixo dos estados do Rio de Janeiro e São Paulo**. 2006. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas e desenvolvimento empresarial) – Universidade Estácio de Sá, 2006. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08112006-151113/pt-br.php>> acesso em 10 de maio de 2012

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

CFF, **Estabelecimentos farmacêuticos no Brasil**. Disponível em <<http://www.cff.org.br/pagina.php?id=138&titulo=Estabelecimentos+farmac%C3%AAuticos+no+Brasil>> acesso em 01 de abril de 2012.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que teremos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COUTINHO, André Ribeiro; KALLÁS, David. **Gestão Estratégica: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FEBRAFAR, **O modismo e as tendências no mercado farmacêutico**. Disponível em <www.febrafar.com.br/index.php?cat_id=8&pag_id=7545> acesso em 01 de abril de 2012

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos de relacionamento**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane e HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. Trad. Eliane Kanner e Maria Emília Guttilla. 7.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall Brasil, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. - 4 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2007.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo. 2007.

LUZIO, Fernando. **Fazendo a estratégia acontecer**: como criar e implementar as iniciativas da organização. 2.ed.ampliada. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE, **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)> acesso em 09 de abril de 2012.

_____. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>> acesso em 09 de abril de 2012.

SILVA, Helionara Santos; MOTTA Vera Lúcia Barreto. Terceira idade: diferencial competitivo numa empresa Farmacêutica. Qualit@s - **Revista Eletrônica** - ISSN 1677-4280 - Volume 3 - 2004 / número 1 Disponível em <revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/33/25> acesso em 28 de abril de 2012

SUN TZU – HOU, W.C.; SHEANG, L.K.; HIDAJAT, B.W. (2005) Sun Tzu: **a arte da guerra do gerenciamento**. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística Ltda. Rio de Janeiro: Record. 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2 ed. 4 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

PERFIL DO ENTREVISTADO

Nome da Empresa:

Tempo da empresa no mercado de Picos:

Quantos funcionários:

Há quanto tempo o gestor trabalha na atual empresa:

Formação do gestor:

PERGUNTAS

1-Com a entrada das farmácias Big Ben, Farmácia do Trabalhador e Farmácia Pague Menos no comércio de Picos - PI, a sua empresa sentiu algum tipo de impacto?

2-Quais os impactos positivos e negativos?

3-Onde esses impactos mais refletiram dentro da empresa?

4-De que forma a empresa está trabalhando para reverter o resultado dos impactos negativos?

5- Existe algum planejamento antes de fazer alguma mudança na farmácia?

6- Existe a participação dos gestores, colaboradores e de consultoria externa nos processos de implantação de estratégias Qual esse nível de participação?

7-Há alguma forma de resistência por parte dos colaboradores frente a essas novas mudanças? De que forma você trata essas resistências?

8-Houve algum ponto favorável á empresa com a entrada desses concorrentes no mercado? Quais?

9-De que forma a organização está trabalhando para aproveitar esse momento favorável?

10-Houve alguma movimentação por parte da administração para evitar a entrada do novo entrante no mercado? Se sim, como foi essa movimentação?

11- Para a empresa há algum tipo de produto substituto ou serviço diferenciado que estão sendo tidos como ameaça?

12-E quanto aos fornecedores (representantes), o relacionamento de negociação continua o mesmo? Se não, o que mudou?

13-E quanto aos clientes, depois da entrada desses novos concorrentes, eles passaram a exigir condições de compra? Se sim, o que a empresa tem feito para contornar essas exigências?