

Estratégias Competitivas de Empresas Varejistas do Segmento Farmacêutico na Cidade de Campina Grande – Pb: Aplicação das Cinco Forças de Porter

João Gabriel de Lima Perdigão
joaogabrielperdigao@gmail.com
UFPE - MPA PROPAD

Maglianne Lisele Pereira Barbosa Perdigão
maglianne@gmail.com
UEPB / FAC-CG

Walter Fernando Araújo de Moraes
walter.moraes@ufpe.br
UFPE - PROPAD

Resumo: Diante de um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, é fundamental que as empresas estejam aptas a analisar o ambiente na qual estão inseridas e a partir daí traçar estratégias que as coloquem num patamar de destaque em relação aos concorrentes, garantindo um posicionamento estratégico no mercado e aumentando suas chances de auferir maiores lucros. No setor farmacêutico, em pleno crescimento e de intensa rivalidade, a adoção de estratégias competitivas torna-se condição indispensável para a sobrevivência e permanência no mercado e coloca em evidência o trabalho do estrategista em compreender e enfrentar a competição. O objetivo deste estudo é analisar as estratégias competitivas de duas redes de farmácia localizadas na cidade de Campina Grande – PB, à luz das cinco forças de Porter. As empresas estudadas foram a Rede Farmácia Dias e a RedePharma. Para tanto, utilizou-se de pesquisas tipo exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de caso. Foram realizadas entrevistas com os gestores das empresas. Como resultado, através da análise setorial, constata-se que ambas empresas, no tocante às cinco forças competitivas de Porter, possuem percepções semelhantes e que as forças competitivas mais intensas são a rivalidade entre os atuais concorrentes; o poder de negociação dos clientes; e a ameaça de novos entrantes. Por fim, conclui-se que a análise setorial é um instrumento de suma importância para qualquer tipo de segmento. Contudo, o objetivo da análise setorial não é simplesmente classificar o setor como atraente ou não atraente, mas sim compreender os

fundamentos da competição e as causas básicas da lucratividade.

Palavras Chave: Estratégia - Competição - Lucratividade - -

1. INTRODUÇÃO

O mercado hoje, com sua concorrência predatória, segue selecionando as empresas que são pró-ativas e dinâmicas em seus negócios. Isso resulta na adoção de estratégias que as tornem competitivas e diferenciadas em seu campo de atuação. Ao perceber o mercado em que estão inseridas como um ambiente competitivo, no qual se buscam meios que proporcionem a consecução assertiva dos objetivos e que facilitem a visualização da realidade atual e a consequência futura de ações presentes, ressalta-se a necessidade de planejar, fato este que unido a uma estratégia competitiva, torna-se o meio mais adequado para a organização alcançar seus objetivos e manter-se num ambiente de competição estratégica (ROJO E COUTO, 2008).

A competição é uma das forças mais poderosas da sociedade para melhorar muitas áreas do comportamento humano. Em geral, contudo, os gestores definem competição de forma muito estreita, como se ocorresse apenas entre concorrentes diretos. No entanto, a competição pelo lucro vai além dos adversários tradicionais, que atuam no mesmo setor, para também incluir outras quatro forças competitivas: clientes, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos. A rivalidade ampliada que resulta dessas cinco forças definem a estrutura setorial e moldam a natureza das interações competitivas dentro da indústria (PORTER, 2009).

No setor de farmácias, de competição acirrada, o processo de análise das estratégias pode ser decisivo para o posicionamento da empresa no mercado, obtendo papel de destaque no segmento. Segundo a Federação Interestadual de Farmacêuticos – FEIFAR (2011), as tendências de crescimento econômico no Brasil até 2015 criam um cenário altamente otimista para o setor. O crescimento do mercado total passará dos atuais R\$ 26 bilhões para cerca de R\$ 40 bilhões. Haverá aumento do número de farmácias e do número de habitantes por farmácia de 3.300 para 4.000, além do crescimento da participação das redes dos atuais 42% para 55%, esse crescimento poderá chegar a 62% com a entrada de investimentos estrangeiros. As vendas pela internet terão crescimento de 350% e a participação dos não medicamentos no *mix* crescerá de 23,8 para 34%, assim como o serviço de *delivery* terá acréscimo de 120%.

Ainda segundo a FEIFAR, outros fatores críticos de sucesso favorecem o comércio varejista de medicamentos, como: redução de 25% dos custos operacionais; gestão do negócio integrada com fornecedores e clientes; instalações e manifestação visual igual ou melhor do que as melhores lojas da atualidade; e prestação de serviços de informações dos pacientes/consumidores aos grandes laboratórios.

Diante do panorama de crescimento do setor para os próximos anos, a necessidade de um planejamento estratégico que forneça à organização uma vantagem competitiva justifica a análise das cinco forças de Porter, que são utilizadas para determinar a intensidade competitiva de determinada indústria e sua lucratividade.

Conforme Porter (2009), para se ter uma estratégia competitiva formulada adequadamente deve-se relacionar a organização como o meio em que a mesma está inserida.

As estratégias formuladas pelas empresas sofrem grande influência do meio industrial, o qual, por vezes, é detentor dos recursos materiais dos quais as empresas necessitam, e, por sua vez, as indústrias, tal qual as demais empresas sofrem influência de forças externas.

Determina-se o grau de concorrência em uma indústria, entende-se aqui indústria como um ambiente de concorrência de empresas, através do conjunto das cinco forças competitivas básicas. São estas forças que determinam o potencial lucrativo de tal indústria,



sendo elas: ameaças de novos entrantes, rivalidade com concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, e ameaça de produtos substitutos.

Diante do exposto, surge a questão norteadora deste estudo: qual a percepção de duas empresas varejistas do segmento farmacêutico da cidade de Campina Grande – PB ao modelo das cinco forças de Porter?

Assim sendo, o artigo busca analisar as estratégias competitivas de duas redes de farmácia localizadas na cidade de Campina Grande – PB, à luz das cinco forças de Porter.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. VANTAGEM COMPETITIVA

Porter (1985) mostra que a vantagem competitiva de uma organização não pode ser compreendida apenas pela análise da empresa como um todo, e sim pelas inúmeras atividades distintas que esta empresa realiza e que são geradoras de valor. Conceitua o termo valor como sendo “o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece”. Também mostra a rentabilidade de uma empresa associada ao valor que ela impõe, onde se torna rentável quando o valor ultrapassa os custos de produção do produto.

Segundo Barney (2011, p. 48), para uma empresa que busca vantagem competitiva, uma ameaça ambiental é qualquer indivíduo, grupo, ou organização fora da empresa que procura reduzir o seu nível de desempenho. Ameaças aumentam os custos da empresa, diminuem a boa vontade dos clientes de pagarem em dia, ou em outras palavras, piora os resultados da empresa.

Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Porter (1986), defendeu que a essência da formulação estratégica é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente.

A vantagem competitiva de uma organização está na maneira com a qual ela se defende das forças que governam a competição em um setor.

2.2. AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS

Barney (2011, p. 65) afirma que o modelo das cinco forças tradicionalmente foi aplicado para identificar a atratividade total de uma indústria. Indústrias atraentes têm ameaças baixas de entrada, ameaças baixas de rivalidade, ameaças baixas de substitutos, ameaças baixas de fornecedores poderosos, e ameaças baixas de compradores poderosos.

As forças competitivas são representadas por:

- Ameaça de novos entrantes;
- Manobras com os atuais concorrentes;
- Negociação com clientes;
- Ameaça de produtos/serviços substitutos;
- Negociação com fornecedores.



2.3. AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

Segundo Porter (1986), a ameaça de entrada pode ser maior ou menor, dependendo das barreiras de entrada existentes em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar. Algumas barreiras de entrada, como economias de escala, indicam quanto uma empresa consegue reduzir o seu custo unitário por produto na medida em que aumenta a sua produção, fazem com que os novos entrantes necessitem investir muito para entrar no jogo e também estejam preparados para enfrentar algum tempo de prejuízos nos produtos vendidos até conseguir vender em uma quantidade que permita um ganho de escala similar ao da concorrência.

2.4. INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

Para analisar a concorrência, é necessário compreender os seus competidores, analisando-os com base em suas dimensões, como o seu tamanho, crescimento e sua lucratividade, atribuindo para cada um deles sua importância relativa. A concorrência pode gerar uma competição de preços, diminuindo o potencial de retorno sobre o capital investido dentro da indústria, assim como na campanha publicitária que pode aumentar a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria, beneficiando todas as empresas do setor (PORTER, 1986).

2.5. PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

Para Porter (1986), os produtos substitutos são aqueles que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria, e podem reduzir os retornos potenciais dessa mesma indústria, pois coloca um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro, além de reduzir as fontes de riqueza que uma indústria pode obter ao médio e longo prazo. Um produto substituto inovador pode destruir toda uma indústria se apresentar uma melhor relação preço *versus* desempenho em comparação ao produto da indústria.

2.6. PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

Os clientes podem afetar a rentabilidade em uma indústria ao forçar os preços para baixo, ao barganhar por melhor qualidade ou mais serviços e ao jogar os concorrentes uns contra os outros. Essas forças podem ser maiores ou menores dependendo do poder de barganha que esses compradores detêm (PORTER, 1986).

2.7. PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Fornecedores poderosos podem diminuir a rentabilidade de uma indústria ao aumentar os preços ou reduzir a qualidade de seus produtos se essa indústria for incapaz de repassar esses aumentos para os preços de seus produtos. Um fornecedor que oferece um produto diferenciado não pode ser facilmente descartado, portanto aumenta o seu poder de barganha (PORTER, 1986).

Porter (1999) afirma também que o conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria. Como nem todas têm o mesmo potencial, as forças podem ser intensas em algumas e relativamente moderadas em outras. As forças mais conceituadas predominam e tornam-se fundamentais para a formulação de novas estratégias, como pode ser visto na Figura 1.

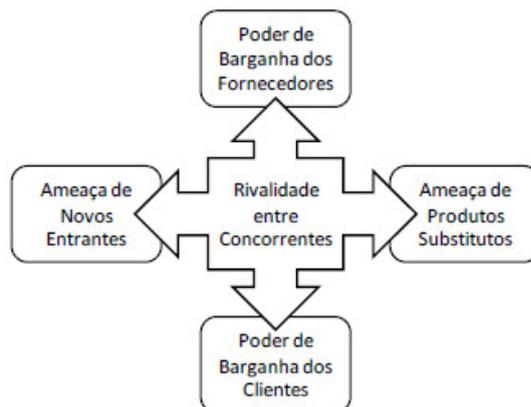


Figura 1: Cinco forças competitivas de Porter.

Porter (1985) afirma que cada setor tem sua particularidade competitiva, ou seja, no setor naval, por exemplo, é provável que a principal força seja representada pelos compradores, já no siderúrgico as principais forças são os concorrentes externos e os materiais substitutos. Dessa forma, pode-se perceber que cada empresa inserida num determinado setor, quando analisada sob a luz destas forças competitivas, tende a apresentar variações com relação a importância das mesmas para atingir uma vantagem competitiva.

Os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades e um desejo de ganhar participação no mercado, porém eles esbarram em barreiras construídas pelos atuais concorrentes.

São seis os principais sustentáculos das barreiras de entrada: Economias de escala; Diferenciação do produto; Exigências de capital; Desvantagens de custo, independentes do tamanho; Acesso a canais de distribuição e política governamental. Porter (1985) também cita como barreira de entrada a curva de experiência no setor.

Os fornecedores são capazes de exercer o poder da negociação sobre os participantes de um setor, da mesma forma, os clientes também são capazes de forçar a baixa de preços e de exigir melhor qualidade.

A chave do crescimento é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários, e menos exposta ao desgaste decorrente da atuação dos compradores, fornecedores e produtos substitutos.

A utilização de ferramentas de gestão estratégica pode alterar cada uma destas forças competitivas e, como resultado, alterar a atratividade e lucratividade das organizações. Este estudo pretende avaliar o posicionamento competitivo das organizações pesquisadas, utilizando para tal o modelo das forças competitivas de Porter.

2.8. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Porter (1989, p. 49), define estratégia competitiva como sendo o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para empresa. Num sentido amplo aponta a existência de três estratégias genéricas, internamente consistentes e potencialmente poderosas para se criar uma posição defensável no longo prazo e superar os concorrentes: liderança em custo total; diferenciação; enfoque, conforme ilustrado na Figura 2.



Figura 2: Estratégias genéricas.

Porter (1985) aborda estas estratégias fazendo um paralelo com as 5 forças competitivas:

1. Liderança no custo total consiste no custo baixo em relação aos concorrentes, gerando uma barreira substancial aos novos entrantes; defendendo a empresa com relação a compradores e fornecedores; colocando a empresa em posição favorável em relação aos produtos substitutos.
2. Diferenciação consiste na criação de algo que seja considerado único no âmbito de toda empresa. Nesta estratégia, os custos não são ignorados, porém não são o alvo estratégico primário.
3. Enfoque consiste em focar apenas um segmento em particular. Esta abordagem proporciona retornos acima da média para a empresa.

As estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos.

Conforme Porter (1986), as três abordagens genéricas são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas. No entanto, se a empresa fracassar em desenvolver uma abordagem em ao menos uma das três dimensões, ficará no meio termo, em uma situação estratégica extremamente pobre. A essa empresa faltará parcela de mercado e investimento de capital; ela deve se satisfazer com uma baixa rentabilidade ou ela perde os clientes de grandes volumes que exigem preços mais baixos ou ainda deve renunciar seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo. Ela também perde negócio com altas margens para as empresas que enfocaram metas de altas margens ou que atingiram um padrão de diferenciação global.

Porter (1985) ressalta os riscos de seguir as estratégias genéricas, como sendo fundamentalmente dois:

- 1 – Falhar ao alcançar ou sustentar a estratégia;
- 2 – O valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia genérica seja desgastado com a evolução da indústria.

A utilização de ferramentas de gestão estratégica pode gerar uma redução nos custos e um aumento da eficiência do planejamento estratégico, gerando um diferencial para a organização.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Considerando que para Gil (2008, p.26), a pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico [...] é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. Com pensamento semelhante, Lakatos (2003, p. 155) diz que a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. Ela constitui-se em um estudo preciso que é realizado com base em



critérios metodológicos, e que permite, após sua conclusão, um conjunto de conhecimentos exatos, verdadeiros e quase inesgotáveis.

Há várias taxionomias de tipos de pesquisa, mas o modelo adotado para a realização do estudo foi o proposto por Vergara (2007), que classifica a pesquisa científica, segundo dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins: utilizou-se a pesquisa tipo exploratória “que se caracteriza pelo desenvolvimento, esclarecimento e modificação de ideias, com o objetivo de oferecer uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2008, p. 27). Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado. A pesquisa classificou-se também, como descritiva por mostrar “características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. As pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação” (GIL, 2008, p. 28).

Quanto aos meios: Optou-se de praxe pela pesquisa do tipo bibliográfica por ser “constituída principalmente de livros e artigos científicos, no fato de permitir ao investigador e/ou ao público em geral a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla” (GIL, 2008, p.50). Também, fez-se uso do estudo de casos múltiplos, por envolver o estudo de duas organizações. Define-se estudo de caso como sendo “um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. (YIN, 2005, p. 32, *apud* GIL, 2008, p. 58).

O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista semi-estruturada. No dia 19/09/11 foi realizada entrevista com a sócia-gerente da Rede Farmácia Dias. Já no dia 28/09/11, foi realizada entrevista com o supervisor de vendas da Redepharma.

Dentre todas as farmácias e/ou redes de farmácia inseridas no mercado de Campina Grande, optou-se por se estudar neste trabalho a Rede Farmácia Dias e a Redepharma, por serem as duas redes com maior número de lojas na cidade, 16 e 15, respectivamente, além de serem as únicas redes locais diante da presença de grandes redes regionais como: Farmácia Guararapes, Farmácia Pague Menos, Farmácia Big Ben e Farmácia Bompreço. Para a análise dos resultados, utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin (1987).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir de agora serão apresentadas as percepções dos gestores das empresas objeto de estudo em relação às cinco forças competitivas de Porter. Serão apresentadas, inicialmente, as perguntas que foram feitas em relação a cada força competitiva e, posteriormente, as percepções captadas de cada gestor.

4.1. NOVOS ENTRANTES

1.1 Quais as principais dificuldades existentes para a entrada de novas empresas no mercado campinense?
1.2 Quais as maiores facilidades existentes para a entrada de novas empresas no mercado campinense?
1.3 Como a empresa se prepara diante da possibilidade da entrada de novas empresas ou como reage à entrada da mesma?

Figura 3: Novos entrantes.

Segundo a gestora da Farmácia Dias, existe em Campina Grande uma lei municipal, chamada lei dos 500 metros, na qual proíbe a abertura de empresas de um mesmo segmento dentro de um raio de 500 metros no centro da cidade. Na prática, porém, as empresas que almejam se instalar no centro da cidade entram na justiça e conseguem liminar favorável a abertura, pois esta lei fere o princípio da livre concorrência. Outro aspecto comentado pela gestora, é a cobrança de uma taxa pelos proprietários dos imóveis instalados no centro. Tal prática é chamada de “pagamento de luvas” e podem chegar a R\$ 300.000,00, dependendo da área e localização do ponto, além do período de locação. Em tese, estes aspectos serviriam como barreira de entrada para novos estabelecimentos, mas na prática não funcionam, pois os grandes grupos empresariais possuem poder econômico para se instalar no centro da cidade, mesmo com a cobrança desta taxa. Com relação aos atrativos para a entrada de novas empresas, a exposição das cidades de porte médio, como Campina Grande, favorece o interesse de grandes redes varejistas de se instalar na cidade. Além disso, a mão-de-obra barata em relação às capitais e a elevação do poder de compra do brasileiro e do campinense, por consequência, favorece os investimentos na cidade. Para se preparar diante da possibilidade da entrada de um novo concorrente, a Farmácia Dias busca se atualizar continuamente em relação às novidades e tendências do mercado, além disso, um constante aperfeiçoamento do mix de produtos e serviços oferecidos aos clientes é importante, visto a crescente exigência dos consumidores por produtos melhores, mais variados e que agreguem valor à sua compra. Por fim, a empresa está passando por um processo de reestruturação visual e de posicionamento de mercado, o que consiste na criação de uma nova identidade visual e na padronização do *layout* de suas lojas.

De acordo com o gestor da Redepharma, o mercado campinense é bastante atrativo, o que estimula a abertura de novas empresas. A grande barreira imposta aos novos entrantes que desejam se instalar no centro da cidade seria a quantidade expressiva de lojas Redepharma existentes nas principais ruas do centro. Segundo ele, a empresa soube minar o território do centro, dominando aquela área e desfavorecendo assim, a atuação dos concorrentes. O mercado em expansão é o grande atrativo para a abertura de novas farmácias em Campina Grande. Os últimos resultados financeiros de todas as unidades da Redepharma foram significativos, independente do porte ou da localização da loja, isto demonstra a atratividade do setor nos últimos tempos e a justificativa para o crescimento do segmento e o surgimento de novas empresas. A estratégia utilizada pela Redepharma para combater a entrada de novas empresas é estudar as estratégias do concorrente e implementá-las antes da entrada das mesmas, no caso de redes ainda não presentes na cidade. Como exemplo recente, pode-se citar a entrada da Poupa Farma, atual Farmácia Guararapes, na qual quatro meses antes de sua entrada no mercado campinense, a Redepharma começou a estudá-la e verificar quais eram suas novidades e adotá-las antes da entrada da rede em Campina Grande.

Percebe-se que as barreiras a novos entrantes existem e dificultam o processo de entrada de novas empresas, mas não são determinantes para o não ingresso das mesmas no mercado, o que faz desta ameaça de grande intensidade na análise da vantagem competitiva. A expansão do setor e o poder econômico das grandes redes varejistas ultrapassam as limitações impostas aos novos entrantes. Segundo Porter (2009), os novos entrantes injetam no setor nova capacidade e forte disposição para conquistar participação no mercado, pressionando preços, custos e níveis de investimento. A ameaça de entrada, portanto, limita o potencial de lucro do setor. Quando esse risco for alto, as empresas estabelecidas precisam conter seus preços ou reforçar seus investimentos, para deter os novos concorrentes. No entanto, mesmo diante da possibilidade da entrada de novas empresas no segmento, as empresas em estudo possuem a vantagem de estarem estabelecidas e consolidadas no mercado. Conforme Porter (2009), qualquer que seja seu porte, as empresas estabelecidas podem contar com vantagens de custo ou de qualidade não acessíveis às possíveis adversárias. Esses benefícios podem

decorrer de fontes como tecnologia exclusiva, privilégio de aquisição nas áreas geográficas mais favoráveis, marcas tradicionais e experiência acumulada que facilita o aprendizado de como produzir com mais eficiência.

4.2. RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES

2.1 Quem são seus maiores concorrentes e qual o que mais incomoda e por quê?
2.2 Quais seus diferenciais em relação aos concorrentes?
2.3 Quais suas fragilidades em relação aos concorrentes?
2.4 Qual sua colocação no segmento farmacêutico na cidade de Campina Grande?
2.5 Qual a taxa de crescimento para o setor?

Figura 4: Rivalidade entre concorrentes.

Para a gestora da Farmácia Dias, todas as farmácias existentes no mercado são concorrentes, mas diante das grandes redes, a grande concorrente é a RedePharma, devido ao expressivo número de lojas e por ser a única concorrente local, favorecendo assim a rivalidade pela “marcação de território”. Além disso, a RedePharma desenvolve o serviço de entrega e de atendimento semelhante. O grande diferencial da Rede Farmácia Dias é a localização geográfica de suas 17 lojas. Deste total, apenas quatro estão localizadas no centro da cidade, as demais estão distribuídas pelos principais bairros de Campina Grande, favorecendo uma maior cobertura aos clientes e maior amplitude de atuação. A localização estratégica contribui também para um outro diferencial da rede que é a entrega descentralizada. Enquanto a concorrente envia os produtos solicitados por telefone de uma de suas unidades localizadas no centro da cidade, a Farmácia Dias pergunta ao cliente, no momento do atendimento telefônico, de qual bairro ele está ligando e encaminha a ligação para a loja mais próxima. Neste caso, o medicamento é enviado desta unidade, favorecendo a entrega mais rápida devido a proximidade com a residência do cliente. Segundo a gestora, a Farmácia Pague Menos cobra pelo serviço de entrega, assim como a Farmácia Guararapes, que tem seu *call center* localizado no Recife. A principal fragilidade apontada pela gestora da Farmácia Dias é a estrutura física de suas lojas. O espaço interno das mesmas é muito pequeno em decorrência das lojas terem sido adquiridas através de repasses, onde foram sendo adaptadas ao espaço comercial encontrado, enquanto que as grandes redes, como: Guararapes, Pague Menos e Big Ben possuem grandes espaços e que foram planejados para sua construção. Em número de lojas, a Farmácia Dias é a líder de mercado em Campina Grande com 16 lojas na cidade, seguida da RedePharma com 15 lojas somente em Campina Grande. O faturamento não foi revelado. A previsão de crescimento do setor para 2011 é de 10%.

Na visão do gestor da RedePharma, o grande concorrente atualmente é a Farmácia Pague Menos, devido ao seu grande poder de compra diante dos fornecedores, favorecendo sua política de preços com descontos mais agressivos. Em relação a Farmácia Dias, o forte dela é o marketing agressivo e o *slogan* “a entrega mais rápida da cidade”. Devido a isto, o consumidor que busca rapidez na entrega já associa que a melhor opção seria a Farmácia Dias, no entanto, segundo o gestor, a entrega mais rápida é a da RedePharma. Além disso, o número de entregas chega a ser o dobro das entregas do concorrente. A proximidade da Farmácia Dias com os clientes devido às suas lojas nos bairros também favorece o relacionamento com os clientes. O grande diferencial da RedePharma é o tempo de existência da rede, criada há 27



anos, e o seu *know-how*. O *mix* amplo e diversificado de produtos oferecidos conta hoje com, aproximadamente, 45000 itens. A Redepharma é a única que vende determinados medicamentos de alto custo que as outras não vendem por receio de vencer rápido. A rede aposta hoje na linha dermatológica como um diferencial diante dos concorrentes, além de ser a única rede de farmácias de Campina Grande que sorteia um automóvel 0km no final do ano na compra de não medicamentos, visto que a ANVISA proíbe o estímulo da venda de medicamentos. Como ponto de melhoria, a empresa, segundo o gestor, deveria reforçar sua mídia em relação aos “remédios de graça” através do convênio com a Farmácia Popular do governo federal, visto que a Farmácia Dias fez campanha muito forte e direcionada neste aspecto e os consumidores estão achando que somente a Dias oferece este serviço. Outro aspecto a ser tratado também diz respeito a mídia da Farmácia Dias em relação a “entrega mais rápida da cidade”, o que é questionado pela Redepharma, neste caso a mídia da Redepharma poderia trabalhar melhor esta situação, segundo o gestor. A estratégia adotada para combater o avanço da concorrência é cobrir o preço do concorrente. Se o concorrente anuncia um medicamento por um preço X, a Redepharma anuncia por um preço menor. Ou seja, a estratégia é seguir a mesma linha do concorrente e ter o menor preço, fazendo *jus* ao seu *slogan* “a farmácia do menor preço”. Um outro concorrente destacado devido a sua política de preços agressiva é o Varejão dos Medicamentos. A Redepharma hoje é a líder de mercado em faturamento, segundo o gestor, seguida da Pague Menos e da Farmácia Dias, em relação aos medicamentos vendidos diretamente ao consumidor final. Algumas redes vendem também para prefeituras, o que pode alterar o “*ranking*” citado anteriormente. A taxa de crescimento para o setor em 2011 é de 12%.

Constata-se que a rivalidade entre concorrentes é uma força bastante intensa no segmento estudado, o que reduz a atratividade do setor, segundo esta óptica. Barney (2011, p. 65) diz que indústrias atraentes têm ameaças baixas de rivalidade. A rivalidade entre as duas empresas estudadas vai além do número de lojas expressivo que cada uma detêm somente em Campina Grande. O fato das duas redes serem paraibanas e ter suas origens na referida cidade faz com que o acirramento entre elas seja mais forte, o que é perceptível nas ações de *marketing* adotadas por ambas. Enquanto a Farmácia Dias patrocina o programa Globo Esporte, às 12h45, a Redepharma patrocina o Jornal Hoje, às 13h15, ambos programas veiculados na TV Paraíba, afiliada da Rede Globo. Enquanto a Farmácia Dias patrocina o Treze Futebol Clube, a Redepharma patrocina o Campinense Clube. Os referidos clubes são os de maior torcida na cidade de Campina Grande. Enquanto um dos sócios da Redepharma é o presidente do sindicato das farmácias de Campina Grande, o proprietário da Farmácia Dias é o vice-presidente. Tais ações favorecem a exposição da marca das duas redes e fortalecem as mesmas diante de grandes nomes regionais como: Pague Menos, Big Ben e Guararapes, entretanto, exigem das mesmas elevados investimentos com publicidade, reduzindo a lucratividade. Segundo Porter (2009), a rivalidade entre os atuais concorrentes se manifesta sob muitas formas conhecidas, como descontos de preços, lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias nos serviços. A alta rivalidade limita a lucratividade do setor. A extensão em que a rivalidade pressiona para baixo o potencial de lucro do setor depende, primeiro, da intensidade com que as empresas competem entre si e, segundo, da base em que desenvolve a competição. Ainda Porter (2009), a rivalidade é especialmente danosa para a lucratividade se ela girar sobretudo em torno do preço, pois as guerras de preços transferem lucros diretamente do setor para os clientes. As reduções de preços são percebidas e acompanhadas com facilidade pelos concorrentes, tendendo a promover sucessivas rodadas de retaliação.

4.3. PRODUTOS SUBSTITUTOS

3.1 As farmácias de manipulação e/ou produtos homeopáticos interferem nas vendas?
3.2 Os produtos genéricos correspondem a que percentual do total de vendas de medicamentos?
3.3 Tratamentos como acupuntura e atividades físicas (caminhadas, academias, hidroginástica, etc.) são considerados como concorrentes?

Figura 5: Produtos substitutos.

Na visão da gestora da Farmácia Dias, as farmácias de manipulação e de produtos homeopáticos interferem nas vendas, mas não chegam a incomodar. O impacto maior seria para a indústria fabricante dos medicamentos. Em relação aos genéricos, no Brasil as vendas correspondem a 20% dos medicamentos vendidos, já na Farmácia Dias este número chega a 50%. A venda de genéricos é feita não só pela necessidade em atender os clientes, mas também pela rentabilidade do medicamento. Diante do conceito da cultura da beleza, as farmácias se adaptaram e também vendem suplementos alimentares, chás que auxiliam no emagrecimento, vitaminas, etc., atendendo também ao perfil destes consumidores.

Para o gestor da Redepharma, as farmácias de manipulação e homeopáticas não interferem significativamente. Uma das estratégias adotadas é a parceria com as farmácias de manipulação, pois geralmente quando um médico recomenda um produto de manipulação também recomenda um medicamento tradicional. Em relação aos genéricos, as vendas correspondem hoje a 40% da venda de medicamentos. Outra estratégia adotada pela Redepharma é fazer campanhas nas academias de ginástica, com orientações e degustações de suplementos alimentares, visando atender a este perfil de consumidor.

Diante do exposto, percebe-se que a ameaça de produtos substitutos é baixa e os atuais produtos substitutos ou são vendidos pelas próprias farmácias ou geram, indiretamente, algum benefício para as mesmas, como no caso dos remédios de manipulação. Conforme Porter (2009), os substitutos sempre estão presentes, mas é fácil ignorá-los, pois não raro parecem muito diferentes dos produtos do setor. A ameaça torna-se alta se o custo de mudança do cliente para o substituto for baixo. A mudança de medicamento patenteado para o substituto genérico, por exemplo, quase sempre envolve custos mínimos, razão por que a adoção de genéricos (e a queda nos preços) têm sido tão substanciais e rápidas.

4.4. PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

4.1. A indústria dos fornecedores é dominada por um pequeno grupo de empresas?
4.2 Os atuais fornecedores vendem produtos únicos e diferenciados?
4.3 Os fornecedores exigem quantidade mínima ou altos volumes de compra?

Figura 6: Poder de barganha dos fornecedores.

Para a gestora da Farmácia Dias, existe um número adequado de fornecedores e nunca os fabricantes e distribuidores procuraram tanto as farmácias quanto agora. Em relação a novos produtos pesquisados, o mercado está centralizado em alguns laboratórios, mas em relação aos medicamentos genéricos, existe uma grande variedade de distribuidores. Diante da forte concorrência, os laboratórios vem incrementando as estratégias de venda. A quebra de

patentes de vários medicamentos, fez com que a fabricação ficasse disponível para quem tivesse interesse. Quanto aos limites de compra impostos pelos fornecedores, toda distribuidora exige um pedido mínimo para viabilizar a transação. Se o pedido for direto ao fabricante, o pedido tem que ser de caixa fechada. A tendência do setor é comprar direto do fabricante, pois elimina a figura do atravessador, no entanto, existem fabricantes que não fazem venda direta.

Segundo o gestor da Redepharma, os medicamentos são comprados diretos da fábrica, mas em sua maioria são comprados dos distribuidores, que possuem várias unidades, pelo menos 06 na região nordeste. Para comprar direto da fábrica tem que ter um pedido bem elevado e através de caixas padrão. Os distribuidores brigam com as fábricas para obterem melhores preços e as farmácias por sua vez, brigam com os distribuidores por melhores preços.

Constata-se que o poder de barganha dos fornecedores é limitado, pois existe grande quantidade de distribuidores e fabricantes no mercado e os mesmos não exigem exclusividade, não sendo esta uma ameaça de grande intensidade. Mesmo diante da exigência de pedidos com quantidades mínimas, não gera nenhum impacto negativo às empresas estudadas devido ao seu alto volume de compras. Porter (2009) afirma que determinado grupo de fornecedores será poderoso se oferecer produtos diferenciados e se não houver substituto para os produtos do fornecedor. As empresas farmacêuticas que vendem medicamentos patenteados, com benefícios específicos, exercem mais poder sobre os hospitais, sobre as empresas de assistência médica e sobre outros compradores de medicamentos, por exemplo, que suas congêneres de produtos genéricos.

4.5 PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES

5.1 Os compradores exigem descontos no ato da compra?
5.2 Qual o percentual máximo de negociação como o cliente?
5.3 A empresa cobre a oferta do concorrente? Se sim, quais os critérios?

Figura 7: Poder de barganha dos compradores.

Segundo a gestora da Farmácia Dias, já foi criada uma cultura do desconto no segmento farmacêutico de Campina Grande, diferente do que ocorre com os supermercados, por exemplo. Os consumidores já se acostumaram a pedir descontos e, quando não pedem, os próprios vendedores oferecem. Na Dias, o máximo de negociação é cobrir o valor da concorrência. Os vendedores tem autonomia para conceder descontos, mesmo neutralizando o lucro. Se o cliente apresentar o tablóide do concorrente, o vendedor de imediato cobre a oferta. Caso o cliente não tenha o tablóide, o vendedor telefona para a farmácia concorrente para confirmar o preço do medicamento e caso proceda a informação do cliente, o vendedor também concede o desconto.

Na visão do gestor da Redepharma, já virou uma cultura em Campina Grande a briga por descontos. As pessoas entram na farmácia e já perguntam se tem desconto. O máximo de negociação é de até 22%. Dependendo do produto, há exceções, mas tem que ter autorização do gerente. “O cliente não sai da loja sem o produto”. Algumas farmácias pedem o cupom fiscal para comprovar o preço do concorrente, a Redepharma não pede pois subentende que se o cliente já comprou no concorrente, não vai querer comprar novamente o produto. A



Redepharma liga para o concorrente para confirmar o preço, mas não liga na frente do cliente para não constranger o cliente, caso o preço não seja o informado por ele.

Conforme relatos dos gestores, a constante busca por descontos desfavorece o mercado e aumenta a competição predatória por preços mais baixos, fazendo desta ameaça de grande intensidade, interferindo na vantagem competitiva. Para Porter (2009), clientes poderosos podem captar mais valor ao forçar os preços para baixo, ao exigir melhor qualidade ou mais serviços (pressionando os custos para cima) e, em geral, ao jogar os atores do setor uns contra os outros. Os clientes são fortes ao exercerem seu poder de barganha e pressionarem as farmácias por descontos. O poder de negociação aumenta se os produtos do setor forem padronizados ou não diferenciados. Se os clientes acharem que sempre serão capazes de encontrar produtos equivalentes, tenderão a jogar um fornecedor contra o outro. Porter (2009, p. 15).

4.6. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

6.1 Para assegurar sua posição no mercado, você aceitaria diminuir seu lucro para coibir a entrada/expansão de outras empresas?

6.2 A empresa busca atender o mercado de forma ampla ou busca um nicho de atuação?

Figura 8: Estratégias genéricas.

Sobre a possibilidade de diminuir o lucro para assegurar sua posição no mercado e evitar a expansão da concorrência, a gestora da Farmácia Dias afirma que sim, diminuiria o lucro, apesar do posicionamento da rede não ser preço baixo e sim entrega rápida e bom atendimento, embora estejam antenados com a política de preços do mercado. Um exemplo recente foi a entrada da Farmácia Big Ben no bairro do Santo Antônio com uma unidade em frente a uma das lojas da Farmácia Dias. Segundo a gestora, a estratégia de entrada da Big Ben foi de “queimar preços”, o que fez com que a unidade da Farmácia Dias daquele bairro se adaptasse à estratégia agressiva do concorrente. Na época da fundação da empresa, há dez anos, a estratégia foi se instalar nos bairros visando atender um nicho alternativo, e também por uma questão de custos menores do que se instalar no centro. Hoje esta estratégia faz com que a empresa atenda amplamente a cidade por possuir unidades em praticamente todos os bairros da cidade, da periferia a bairros nobres. Como já citado anteriormente, o diferencial da Farmácia Dias em relação aos concorrentes é “a entrega mais rápida da cidade”.

Segundo o gestor da Redepharma, a empresa também diminuiria seu lucro para assegurar sua posição no mercado, inclusive foi feito quando da entrada da extinta Poupa Farma, atual Guararapes, ao se adaptar a uma promoção do tipo “compra 3 pague 1”. A empresa atende o mercado de forma ampla, visto o fluxo maior de consumidores ser no centro da cidade, onde se encontram 13 de suas 15 lojas, consumidores estes vindos de todas as regiões de Campina Grande e muitos de cidades circunvizinhas. Porém, o centro da cidade já está saturado e a empresa tem consciência disso, o que faz com que a Redepharma vise ampliar sua participação em alguns bairros estratégicos da cidade. O diferencial da Redepharma é sortear um automóvel 0km todo final de ano.

Verifica-se que ambas empresas aceitariam reduzir seus lucros para assegurar sua posição no mercado. Além disso, cada uma adota uma política diferente de escopo geográfico de atuação, a Farmácia Dias, desde sua fundação até hoje, tem como foco geográfico os bairros da cidade, dos nobre aos mais populares, incluindo o centro da cidade. Já a Redepharma tem como foco estratégico dominar o centro da cidade, possuindo 90% de suas lojas naquela área.

Segundo Porter (1985) *apud* Mintzberg (2000, p. 108), “ser tudo para todos é uma receita para mediocridade estratégica e desempenho abaixo da média”. As empresas precisam “fazer uma opção” para obter vantagem competitiva. “Uma empresa que se engaja nas duas estratégias genéricas, mas não consegue alcançar alguma delas, está ‘atolada no meio’”. Neste aspecto, é interessante observar que a Farmácia Dias atribui como diferenciação a localização geográfica e a entrega mais rápida, no entanto, cobre o preço da concorrência, dando plena autonomia aos vendedores para não perder a venda. Já a Redepharma, tem em seu próprio *slogan* seu foco de diferenciação em custo, ou seja, “a farmácia do menor preço”. Vale ressaltar que Miller (1992) *apud* Mintzberg (2000, p. 109) questiona a noção de Porter de ter que seguir uma estratégia sob pena de ser apanhado “no meio”. Segundo Miller, essa especialização estratégica poderia causar inflexibilidade e estreitar a visão de uma organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar as estratégias competitivas de duas redes de farmácia localizadas na cidade de Campina Grande – PB, à luz das cinco forças de Porter. Verificou-se que ao se realizar a análise competitiva proposta por Porter, os gestores das empresas objeto de estudo puderam visualizar o contexto no qual estão inseridos, através de questionamentos sobre a rivalidade entre concorrentes, a entrada de novas empresas, o poder de barganha dos clientes e fornecedores, e a ameaça de produtos substitutos, e avaliar os fatores relevantes para a elaboração e o fortalecimento de estratégias que favoreçam a competitividade e o aumento da lucratividade.

Percebe-se que o setor é bastante dinâmico e a competição é acirrada. De maneira geral, as percepções dos gestores foram bastante próximas. Diante disto, a força rivalidade entre concorrentes se mostrou bastante intensa neste estudo. A ameaça de novos entrantes é outra força que merece destaque devido às baixas barreiras de entrada. Outra ameaça significativa é o poder de barganha dos clientes, que contribui para a redução dos preços e, conseqüentemente, para a redução da lucratividade. O poder de barganha dos fornecedores se mostrou com pouca intensidade. A ameaça de produtos substitutos também não se configura com grande intensidade. A força ou as forças competitivas mais intensas determinam a lucratividade do setor e são as mais importantes para a formulação da estratégia.

O objetivo da análise setorial não é classificar o setor como atraente ou não atraente, mas compreender os fundamentos da competição e as causas básicas da lucratividade. A intensidade das forças competitivas afeta os preços, os custos e os investimentos necessários para competir, influenciando diretamente nos resultados financeiros das organizações.

Por fim, considera-se que o estudo realizado foi bastante significativo e que pode ser replicado para empresas de segmentos distintos inseridas em outros cenários, contribuindo assim para o conhecimento dos fatores relevantes para sua competição e para sua lucratividade.

7. REFERÊNCIAS

- BARDIN, L.** Análise de conteúdo. São Paulo: Martins Fontes, 1987.
- BARNEY, J. B.** Gaining and sustaining competitive advantage. 4ª Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2011.
- GIL, A.** Métodos e técnicas de pesquisa social – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.
- FEIFAR - Federação Interestadual de Farmacêuticos.** Tendências do setor farmacêutico. Disponível em: <www.feifar.org.br/sistemas/geral/secao/pdf/20072009025627.pdf> Acesso em: 11 set. 2011.
- LAKATOS, E.** Fundamentos de metodologia científica – 5. ed. – São Paulo: Atlas 2003.



MINTZBERG, H. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva. Editora Campus, 1985.

_____. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

_____. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. Competição. Edição revista e ampliada. Campus. São Paulo: 2009.

ROJO, C., COUTO, E. Diagnóstico estratégico como utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um atelier de alta costura. Revista TECAP. Número 02. Ano 02. Volume 2, 2008.

VERGARA, S. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.