IMPACTO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA NA GESTÃO DE DROGARIAS E FARMÁCIAS

Dorcas Firmino Ferreira[1]

Danilo Soares Costa[2]

RESUMO

O varejo farmacêutico é considerado como um dos setores mais inovadores e rentáveis. O mercado farmacêutico no Brasil exibe-se expressivamente dentro e fora do país, entretanto existe domínio por indústrias transnacionais de grande porte. Nas últimas décadas, aconteceram extraordinárias transformações, o que possibilitou um contorno de maior competitividade a esse segmento, atribuindo aos concorrentes que estabelecessem competitivas estratégias, para conservar e/ou ampliar sua participação no mercado. A adoção de uma boa estratégia colabora significativamente para a manutenção do varejo farmacêutico. Como objetivo geral este artigo almeja estudar e compreender as estratégias corporativas implementadas pelo varejo farmacêutico para a sua permanência no mercado. O presente estudo se constitui de um estudo qualitativo realizado por meio de uma revisão da literatura. Como resultados constatou-se as inúmeras estratégias adotadas para o desenvolvimento de um empreendimento. Enfatizou-se a importância de um bom planejamento e da ciência dos desígnios do varejo farmacêutico, assim como, a compreensão dos temas relacionados a este universo.

Palavras-chave: Estratégia corporativa. Mercado farmacêutico. Varejo farmacêutico. Matriz SWOT.

ABSTRACT

Pharmaceutical retail is considered to be one of the most innovative and profitable sectors. The pharmaceutical market in Brazil shows itself expressively inside and outside the country, however there is dominance by large transnational industries. In the last few decades, extraordinary transformations have taken place, which has enabled a more competitive contour to this segment, attributing to competitors that establish competitive strategies, to preserve and / or expand their market share. The adoption of a good strategy contributes significantly to the maintenance of the pharmaceutical retail. As a general objective this article aims to study and understand the corporate strategies implemented by the pharmaceutical retailers for their permanence in the market. The present study is a qualitative study carried out through a literature review. As a result, it was verified the innumerable strategies adopted for the development of an enterprise. The importance of good planning and the science of pharmaceutical retail designs was emphasized, as well as the understanding of issues related to this universe.

Keywords: Corporate strategy. Pharmaceutical market. Pharmaceutical retail. SWOT matrix.

[1] Estudante do Curso de Farmácia da Católica de Vitória Centro Universitário. E-mail: dorcasff@hotmail.com.

[2]Farmacêutico, Mestre em Biotecnologia, atuando como professor de Farmácia Hospitalar e. E-mail: danilo.soares@salesiano.br

1 INTRODUÇÃO

Em 2016, o mercado farmacêutico nacional estava aquecido e movimentou cerca de 63,5 bilhões reais, o aquecimento do mercado se deve à abertura de novos negócios, gerando um expressivo crescimento no número de abertura de novos estabelecimentos (SILVA et al., 2015).

Contemporaneamente há 89.071 setores farmacêuticos no Brasil, e a Associação Brasileira das Redes de Farmácias e Drogarias (ABRAFARMA) abarca 7.169, tendo como representação aproximadamente 8%. A entidade compeende ainda 41,6% do comércio de medicamentos no país.

O segmento de Farmácias e Drogarias se caracteriza com uma intensa concorrência, conforme vai se constituindo enquanto um vantajoso segmento. Assim sendo, cada porcentagem de mercado adquirido relaciona-se a uma boa lucratividade para as organizações. Para a população brasileira as Farmácias e Drogarias são consideradas os canais mais importantes de distribuição de medicamentos o que permite constatar a importância de tal segmento para o Brasil, a movimentação gira em torno de US$ 8 bilhões anuais, o que inclui o Brasil no cenário mundial, como o 8^{o} mercado de medicamentos mundial. É imprescindível enfatizar que 80% dos negócios do setor são da venda de medicamentos (BASTOS, 2013).

Tendo em vista tamanha movimentação, os setores farmacêuticos, procura-se investir em estratégias, para manterem-se no mercado tais investimentos demandan-se compreender e entender o que é estratégia (LIMA et al., 2015).

A palavra estratégia etimologicamente derivada do grego – *strategos* -, que quer dizer o chefe do exército encontrados em Sun Tzu (1963), com seu livro A Arte da Guerra de 500 AC, Maquiavel (1999), Proveniente caracteristicamente da linguagem militar, estratégia era empregada para definir as disposições adotadas pelo alto-comando, enquanto o nível intermediário se responsabilizava pelas estratégias de guerra e o nível básico era responsável pela execução das operações de guerra. Há mais de três mil anos no livro “A arte da guerra”, Sun Tzu, apresentou o bom emprego explícito da estratégia adotada para os conflitos militares, recomendando sugestões (TZU, 1963). Com base em tais aspectos, as estratégias tinham por designo orientar o processo decisório quando os respectivos conjuntos externos de variáveis exibiam condições de improbabilidades e as informações eram inacabadas. Não havendo a possibilidade de antecipar os movimentos que seriam dados pelo adversário em cada estágio do “jogo”, exclusivamente o comando maior podia adotar o risco da decisão (MEIRELLES, 2001).

Por sua vez as organizações desenvolvem estratégias devido as suas prioridades a serem adotadas na procura por determinados objetivos. Suas táticas são aperfeiçoadas ao longo de processos complicados a busca de novo plano de ação que admita o desenvolvimento e o ajuste das vantagens competitivas. Sofre influência não apenas pelas dinâmicas políticas, culturais e cognitivas, vivenciadas pelos seus componentes, mas, especialmente, pela interação com seus externos agentes e sua atmosfera de operação, portanto, a procura pelo reconhecimento de quem a corporação é e de quais recursos a mesma dispõe (HENDERSON, 1998).

Compreende-se o planejamento como um processo devidamente formalizado e de longa abrangência, adotado para a para atingir os objetivos organizacionais. Tendo como importância a compeensão que se dá em ponto estratégico da estrutura

organizacional “(geralmente a cúpula diretiva ou comitê reunindo a gerência) e deverá conduzir as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos” (FERREIRA 1997, p. 116), Sandroni (1996, p.395), elenca o conceito como sendo “o esquema econômico em que a estruturação dos elementos de fabricação é controlada ou direcionada por uma autoridade central”. O desenho versa na retenção de metas globais que devem ser atingidas pela economia em determinado instante, com o aporte de influências governamentais e em aversão a um sistema de preços.

Welsch (1996, p. 30) descreve as extensões temporais do planejamento e o respectivo controle de resultados, afiançando que cada disposição é reflexo de um plano para conveniente episódio e que o somatório de todas as decisões é o agrupamento total de políticas e planos da instituição, enfatizando que tais disposições exclusivamente afetam os processos futuros.

As estratégias mais usadas são: promoções, marketing visual, digital, propaganda veiculada, investimento de acordo com o perfil do público local, dentre outros. Outra estratégia utilizada para manter a empresa é a filiação à grandes redes, porém é preciso esclarecer que a essência desse empreendimento é a longo prazo, não sendo viável ao microempreendedor que não possui capital de giro (CHIAVENATO, 2015). Nos últimos anos, a expectativa de vida dos brasileiros aumentou, (simultaneamente) o comércio de medicamentos e cosméticos, a fim de atender esta nova demanda populacional, são necessários investimentos em novos seguimentos (PEREIRA; NASCIMENTO, 2011).

De acordo com a Lei nº 5.991/73 e a Lei nº 13.021/14 “o comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos será exercido somente por empresas e estabelecimentos licenciados pelo órgão sanitário competente, em conformidade com a legislação” (p. 1). Uma farmácia / drogaria pode levar até 30 dias para ser aberta. Enquanto o seu fechamento por se tratar de um processo burocrático, em função das pendências adquiridas, pode levar seis meses ou até um ano.

Essencialmente, as Farmácias e Drogarias passam por quatro fases, que são: introdução, crescimento, maturidade e declínio, vale ressaltar que o plano estratégico posterga o fim da organização, por isso ele é tão importante

Como objetivo geral este artigo almeja estudar e compreender as estratégias corporativas implementadas pelo varejo farmacêutico para a sua permanência no mercado. Como objetivos específicos: descrever as principais estratégias corporativas disponíveis na literatura; descrever a implantação e a implementação de táticas corporativas entre estabelecimentos de diferentes portes e contextualizar o desenvolvimento das estratégias adequado aos desafios do varejo farmacêutico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Verifica-se que a competitividade permanece crescendo consideravelmente para todos os empreendimentos de semelhantes divisões de atividades. De tal modo, procura-se como recurso, a aquisição de vantagens competitivas por meio da concepção de estratégias que permitam ao empreendimento destacar-se em sua respectiva área de atuação. Assim sendo,

> Desenvolver um planejamento estratégico para interagir com as necessidades dos clientes de modo a alcançar destaque no mercado, é de suma importância para todas as empresas independentemente de seu segmento (ASSUMPÇÃO, 2014, p. 12).

O planejamento estratégico segundo Chiavenato e Sapiro (2009) pode ser compreendido como uma metodologia para a formulação de estratégias organizacionais por meio da qual busca-se a inclusão da organização e de sua devida missão no

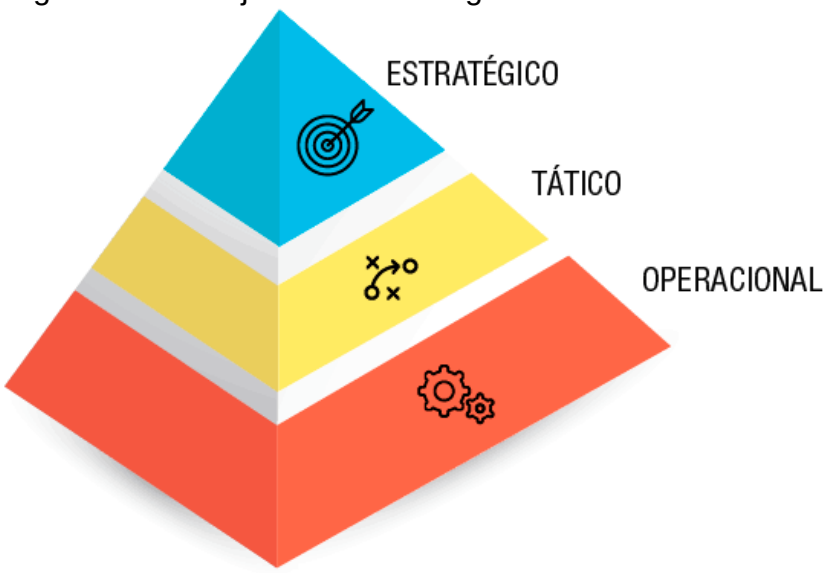
meio em que está operando. Para o setor de drogarias, essa metodologia não é diferente. Ao longo dos anos, o varejo farmacêutico passou a ser elevadamente competidor em função da grande demanda.

O planejamento permite ao varejo farmacêutico ponderar sobre meios que deverão ser seguidos e, deste modo, arquitetar um futuro ambicionado, adotando determinações com embasamento o planejamento estratégico viabiliza a visão da empresa. Percebe-se claramente como diferencial de uma empresa quando esta possui um planejamento, o qual abarca diversas áreas da empresa. Tais ações colaboram para que a empresa se torne equilibrada e sólida, visto que uma boa decisão decorre de um apropriado planejamento (DAYCHOUW, 2013).

O planejamento pode ser deliberado como que se realiza anteriormente ao de operar, ou seja, a antecipada tomada de determinações. É um procedimento de determinar o que deve ser feito, e como fazer, antes que seja requerida determinada ação (ASSUMPÇÃO, 2014).

Para Oliveira (2014) o planejamento pode ser considerado de acordo com níveis hierárquicos, podendo, se dividir em três tipos: estratégico, tático e operacional.

Figura 1 – Planejamento Estratégico



Fonte: Oliveira (2014)

Conforme observado na Figura 1, o Planejamento Estratégico é aquele de responsabilidade do nível mais alto da empresa, ou seja, aquele que fica no topo, o qual procura praticar um planejamento com visão no mercado, com a única finalidade de tornar a corporação capaz de ganhar, tão eficazmente quanto possível, vantagens sustentáveis sobre seus adversários (OLIVEIRA, 2014).

Ainda de acordo com a Figura 1 acima, o Planejamento Tático é o meio, é desenvolvido por meio níveis gerenciais do empreendimento, o qual almeja empregar os recursos que a empresa possui como disponíveis da melhor maneira possível (OLIVEIRA, 2014).

Por fim, como visto na Figura 1, sua base é formada pelo Planejamento Operacional o qual exercido pelos níveis organizacionais da empresa, com a função de executar as tarefas fundamentais do cotidiano. A base da pirâmide também denominada como o chã de fábrica (OLIVEIRA, 2014).

As estratégias são imprescíndíveis para o bom andamento das empresas, uma vez que possui como finalidade sobressair os concorrentes, de modo a manterem-se firmes nos mercados em que atuam. É uma determinada investigação de um plano de ação para ampliar e ajustar suas vantagens competitivas. As estratégias podem ser constituídas conforme os respectivos objetivos e as necessidades da corporação, entretanto necessita ser praticada de maneira correta para que se possa efetivamente conseguir de fato o sucesso (MONTGOMERY; PORTER, 2008).

De acordo com Dessler (2003) a criação de estratégias é uma tarefa dificílima, visto que esta é dependente de informações competentes e satisfatórias. Todo empreendimento cria suas estratégias com base no perfil do público alvo e também em função de seus concorrentes. A concorrência designa a necessidade de a empresa possuir como meta uma vantagem competitiva para desse modo sustentar sua posição no mercado.

Conforme Senna (2014) a vantagem competitiva nasce da estratégia que a corporação segue para eliminar seus respectivos concorrentes. Por conseguinte, constata-se que a competitividade permanece conectada de modo direto aos adversários, onde a empresa procura obter seus objetivos da melhor maneira possível para que tais adversários não dominem o mercado. Com a ampliação dos investidores e o avanço da área tecnológica, a competitividade aumentou significativamente nas últimas décadas, assim sendo, apenas os empreendedores que fazem uso de convicentes estratégias competitivas conseguem sobreviver no mercado.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), planejamento estratégico é reconhecidamente um método de elaboração de estratégias organizacionais no qual se procura a inclusão da organização e de sua missão no cenário em que pretende atuar, a visão da empresa é realizada por meio de projetos. Ao produzir o planejamento estratégico, o empreendimento emprega estratégias deliberadas como de longo e médio prazo, pois o planejamento, em média, leva de 3 a 5 anos para ser efetivamente implementado. Devido a isso, é de suma importância que se tenha conhecimento do ambiente em que a empresa se encontra inserida, sua missão, visão e valores a serem cumpridos. Bateman e Snell (2009) recomenda-se algumas atitudes a serem seguidas no que se diz respeito ao planejamento estratégico, dentre os quais destacam-se: missão, da visão e valores. A missão demarca a área de atuação da empresa, é a causa da subsistência do empreendor, deve ser sua carteira de identidade, um guia para o trabalho das pessoas (SAMPAIO, 2004). A visão deve ser declarada de uma forma simples, objetiva e concisa, que compreenda temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição (FERNANDES; BERTON, 2005). Os valores relacionam-se ao que a empresa considera como relevante, dentre os quais tem-se: qualidade, parceria,

pontualidade, confiança, responsabilidade e satisfação dos clientes (REZENDE, 2008).

Já para Assumpção (2014, p. 45), “o planejamento estratégico pode ser implementado em corporações de dessemelhantes portes, porém é de extraordinária importância estruturar, no presente, o futuro do negócio”.

Ressalta-se que para a aplicabilidade da metodologia para elaborar e incorporar ações de um planejamento estratégico é necessário que este se adapte às condições e realidades internas e externas do empreendimento. O planejamento estratégico almeja a intensificação de todos os resultados positivos da corporação, por conseguinte diminuir ou eliminar suas possíveis deficiências, com ênfase nos princípios denominados como eficiência, eficácia e efetividade (DAYCHOUW, 2013).

Instituir um planejamento estratégico é conectar entendimento estratégico e aproveitá-lo no plano estratégico, obtendo como resultados ações estratégicas no mercado. Para que isso aconteça, é imprescindível mais que a visão e veemência exclusivamente do topo da pirâmide, ou seja, os níveis mais elevados da corporação, necessitará se estimar todos os *stakeholders* [3] que englobam o planejamento, a saber, por exemplo: fornecedores, clientes, funcionários da empresa, (MONTGOMERY; PORTER, 2008, p. 13), autoridade sanitária e outros.

Conforme Veras (2009), de maneira mais recente, uma estratégia largamente empregada nos empreendimentos é a preparação do planejamento estratégico paralelamente ao planejamento da qualidade. O planejamento da qualidade elaborado para a conhecida e almejada melhoria contínua estabelece que as atividades sejam concretizadas a longo prazo e de longo alcance.

O planejamento estratégico compreendendo o planejamento da qualidade começou a se tornar um grande diferencial no mercado, visto que a qualidade não é exclusivamente um instrumento técnico, mas do mesmo modo uma tática para a permanência no mercado. Qualidade é uma ferramenta estratégica por meio da qual todos os colaboradores tornam-se responsáveis pelo sucesso das atividades desempenhadas e consequentemente pelo sucesso da empresa. Pode-se ainda afiançar que o planejamento da qualidade se apresenta fundamental para o planejamento estratégico, através do qual a aplicabilidade das apreciações dos Gurus da Qualidade, são instrumentos chaves para a aquisição de sucesso no planejamento da qualidade e estratégico (OLIVEIRA, 2014).

2.1.1 Principais estratégias empresariai

Quadro 1 - Principais estratégias empresariais

Matriz Ansolff de crescimento	Matriz BCG	Vida útil do produto e Seu ciclo
Matriz de atratividade Mckinsey-GE	Estratégias Genéricas de Porter	Ferramenta de GUT

Fonte: ANSOFF, 1965; THOMMEN; ACHLEITNER, 2003; HEDLEY, 1977; GENERAL ELETRIC, 1970; PORTER, 1980; KEPNER; TREGOE, 1981.

[3] *Stakeholder*, é um dos termos utilizados em diversas áreas como gestão de projetos, comunicação social administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa (FREEMAN, 1984, p. 89).

Pode-se citar que dentre as estratégias tem-se: matriz de Ansoff (1965), a matriz de portfólio de produtos (THOMMEN; ACHLEITNER, 2003; HEDLEY, 1977), matriz GE / McKinsey (GENERAL ELETRIC, 1970), e as estratégias competitivas genéricas de Michael Porter (PORTER, 1980), a matriz GUT (KEPNER; TREGOE, 1981) e a cadeia de valor.

Como planejamento estratégico estima-se a matriz de Ansoff, que aprovisiona subsídio para auxilio de executivos na formação de estratégias no desenvolvimento de uma organização. De acordo com Igor Ansoff, na década de 1960 as empresas começaram a cuidar do ambiente (ANSOFF, 1965). A matriz de portfólio de produtos diz respeito a uma conceituação estratégica que pode assegurar possibilidades para as organizações afiançarem a sobrevivência, medirem as competitivas vantagens e atingirem objetivos de crescimento (HEDLEY, 1977). Sua intenção é guiar, “os atuais ou potenciais recursos nas áreas em que as perspectivas do mercado são especialmente favorável e em que as empresas podem explorar melhor as suas forças” (THOMMEN; ACHLEITNER, 2003, p. 67). A matriz GE / McKinsey é um padrão utilizado para analisar portfólio de unidades de negócios. O mais perfeito portfólio de negócios é o que se acomoda corretamente aos pontos fortes da empresa e subsidia a pesquisar as indústrias e mercados mais atrativos (GENERAL ELETRIC, 1970).

Quadro 2 - Matriz de crescimento

Produto Mercado	Existente	Novo
Existente	Penetração no Mercado	Desenvolvimento de mercado
Novo	Desenvolvimento de Produto	Diversificação

Fonte: KOTLER, 2012.

As estratégias competitivas genéricas de Michael Porter, são empregadas pelas empresas para enfrentar as cinco forças competitivas de Porter e dar sustentação às estratégias de crescimento (PORTER, 1980).

Figura 2 – Forças competitivas

Fonte: Forças de Porter https://www.google.com/cinco

Como assessoria de priorização a matriz GUT é um mecanismo de resolução de problemas. A análise GUT é amplamente utilizada nas questões que demandam “orientação para tomar decisões complexas e que exigem a análise de várias questões, com o sistema GUT é possível indentificar cada problema conforme a Gravidade, Urgência e inclinação (GUT)” (KEPNER; TREGOE, 1981, p.67).

Ao exercer uma coletividade de atividades diz respeito a uma cadeia de valor por uma organização desde as comunicações com os provedores, ciclos de fabricação e de venda até à fase da distribuição final (PORTER, 1985).

2.2 ESTRATÉGIAS DO PLANEJAMENTO LIMITAÇÕES E VANTAGENS

Como vantagens para a implantação do planejamento estratégico, destacam-se:

As instituições passam a ser proativas e não reativas, visto que um bom planejamento estratégico contribui para que a corporação apresente ações proativas em vez de reativa nas mais diversas situações (ANSOFF, 1965).

O planejamento colabora para que seja estabelecido um senso de direção, definindo o direcionamento que a organização necessita seguir. Colabora também para o estabelecimento de objetivos e metas realistas, que devem estar alinhados com a visão e missão delineadas pela empresa (ANSOFF, 1965).

Aumento significativo da eficiência operacional, fornecendo um roteiro para um posicionamento das atividades funcionais da corporação, com a intenção de alcançar as metas estabelecidas. Direcionando as discussões gerenciais e as devidas decisões para determinar os requisitos de recursos para alcançar os objetivos antecipadamente determinados e adicionando, de tal modo, a eficiência operacional (ANSOFF, 1965).

Estimulo ao *marketshare* e a lucratividade, a abordagem bem estruturada para estimular os esforços de vendas e de marketing para a geração de melhores resultados, pode contribuir significativamente para o aumento da lucratividade e a participação de mercado (ANSOFF, 1965).

Tendo em vista certas dificuldades para firmeza nos negócios, as empresas que não possuem um bom planejamento estratégico tendem a fechar as portas devido à falta de preparo. Uma vez que os mercados são globalizados, e em transformação, as instituições que não possuem uma base sólida, foco e previsão terão dificuldades. Entretanto, as chances tornam-se mais favoráveis com um plano estratégico forte e bem traçado (ANSOFF, 1965).

Dentre as desvantagens do planejamento estratégico ressaltam-se:

Contrariedade de implementação, para a diligência do planejamento estratégico mostram múltiplos tipos de procedimentos contínuos que averiguam todos os críticos principais componentes da corporação. Demanda para isso enorme paciência, disciplina e persistência. O que para alguns gestores, é uma grande desvantagem (BATEMAN; SNELL, 2009).

A efetivação do planejamento estratégico é um processo demorado. Para que ele aconteça os gestores dependem um bom tempo para ajustar os novos processos (FERNANDES; BERTON, 2005).

Elevado custo para pequenas e médias empresas: o plano estratégico pode possuir elevado custo para empreendimentos de pequeno e médio porte ou para os que estão no início. Dentre as dificuldades tem-se a análise de ambientes internos e externos (DESSLER, 2003).

2.3 ENGAJAMENTO DA EQUIPE

O engajamento pode ser deliberado de dessemelhantes maneiras, todavia a mais expressiva é a que corrobora com a interação entre a identificação do funcionário com os valores e metas de um negócio (MOSCOVICI, 1989).

Quando isso ocorre, o colaborador desenvolve uma conexão afetiva com o empreendimento, o que o motiva a realizar suas tarefas com grande empolgação. Que é acompanhada por admiração, empenho e resiliência, induzindo a expressivos resultados (BATEMAN; SNELL, 2009).

Considera-se como profissional envolvido aquele que sente desempenho na concretização de suas atividades. Suas competências são ajustadas a sua visão de finalidade pessoal e, devido a isso, asseguram um significado especial à sua vida (MOSCOVICI, 1989).

Como resultado tem-se elevada produtividade em função do empenho do profissional, que passa a sentir orgulho pelo trabalho exercido na empresa e encontra na instituição uma visão alinhada aos seus princípios.

Característica de uma equipe engajada:

- enfrenta os desafios sugeridos para conseguir um estágio de excelência motivacional;
- distribui uma convicção positiva da empresa perante o mercado, visto que os colaboradores passam a ser um intenso instrumento de marketing da instituição;
- revalida procedimentos e constitui práticas que diminuem acontecimento de desacertos, devido ao comprometimento com a qualidade;
- diminui a necessidade de contratações novas e, por conseguinte, os custos da corporação, pelos elevados níveis de produtividade;
- conserva os talentos na empresa, já que, através da verificação da satisfação, não há necessidade de procurar outras oportunidades de carreira. Assim sendo, atenua o turnover e seus custos (MOSCOVICI, 1989).

Finalmente, o engajamento é o mecanismo imprescindível para a diminuição de custos, acréscimo da produtividade, garantia da satisfação dos colaboradores e alcance de novos padrões de excelência (KATZ; KAHN, 1976).

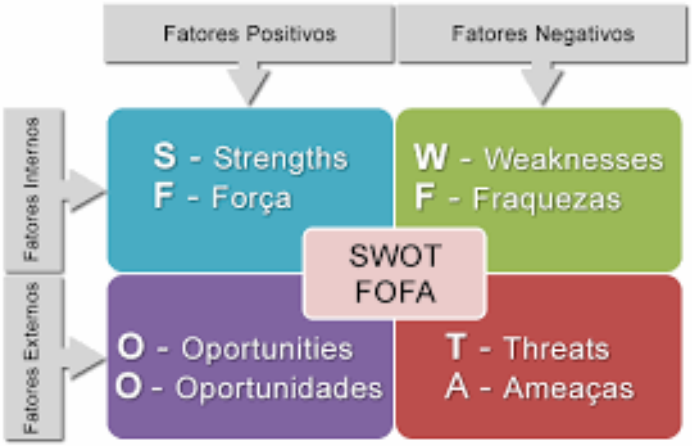
2.4 ANÁLISE DE SWOT

SWOT é a matriz considerada como uma ferramenta designada para analisar o cenário (ou ambiente), como ênfase para o gerenciamento e o planejamento estratégico da organização. “É um descomplicado sistema utilizado para localizar ou considerar a organização estratégica do empreendedor no cenário existente em questão” (DAYCHOUW, 2013, p. 78).

A terminologia SWOT possui como definição a conjunção das palavras “*Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunitys* (oportunidades) e *Threats*

(Ameaças)” (DAYCHOUW, 2013, p. 67). Uma análise SWOT concretizada de modo conveniente e prudentemente, pode ajustar informações que direcionam a uma avaliação voltada para os impactos causados pelos ambientes externos e internos, estimada como uma componente chave para o sucesso de qualquer organização (DAYCHOUW, 2013).

Figura 3 - Fatores



Fonte: Matriz SWOT https://www.google.com/url-swot-analise-swot-matriz

Depois que é realizada a verificação das situações externas da corporação, busca-se a identificação das respectivas oportunidade e ameaças. Conforme Cobra (2003), o ambiente externo abarca uma análise das forças denominadas como “macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (público alvo, concorrentes, fonte de distribuição, fornecedores)” (COBRA, 2003, p. 34). De diferentes maneiras podem surgir as oportunidades e necessitam ser identificadas e examinadas para a determinação da atratividade e da probabilidade de sucesso. As ameaças encontram-se sempre presentes nos ambientes externos e acarretam ameaças internas (COBRA, 2003).

De acordo com Silva e colaboradores (2011, p. 78), “as ameaças são as situações externas que podem surpreender no sucesso da empresa, tal como a rivalidade, a habilidade funcional e o dispêndio de acréscimo dos bens”. Para lutar contrariamente as ameaças, o empreendimento precisa fazer uso de planos de contingência que delineiem prováveis transformações antes mesmo que elas surjam (SILVA et al., 2011).

Para que a organização possa praticar as oportunidades examinadas por meio da análise e da situação externa, é imprescindível que se observe se existe a probabilidade de implementação, medindo de tempos em tempos suas forças e fraquezas internas. Para que sejam elaboradas as análises dos pontos fortes da empresa (forças), é essencial que sejam considerados os fatos, soluções, reputação ou demais fatores. Determinados pontos que são imprescindíveis para a análise são: “recursos financeiros da empresa, liderança, clima organizacional, porte e lealdade dos clientes, margem de retorno, diferenciação dos produtos ou serviços e economia de escala” (OLIVEIRA, 2014, p. 78). Os pontos fracos da organização podem ser observados como carências ou barreiras que tendem a impedir o amplo desempenho do empreendimento (OLIVEIRA, 2014).

Segundo prescrevem Charnov e Montana (2010) e Oliveira (2014), a concretização da análise SWOT necessita ser praticada por meio de uma estrutura onde fica mais acessível a sua preparação. A etapa conhecida como da preparação da matriz SWOT a qual demanda elevado cuidado é na interseção das análises da matriz SWOT com as priorizações da matriz GUT. Apenas alguns estudiosos descrevem tal prática, que é de extraordinária importância para a concepção de estratégias baseadas nos resultados adquiridos. A partir de tais resultados a corporação passa a seguir a estratégia mais correspondente.

A figura 3 apresenta as possíveis posturas de estratégias com base no levantamento das ocasiões favoráveis, e intimidação forças e fraquezas. As estratégias possíveis são: “estratégia de sobrevivência, estratégia de manutenção, estratégia de crescimento e estratégia de desenvolvimento” (SILVA et al., 2011, p. 14).

- Estratégia de sobrevivência, acontece quando ao empreendimento encontra-se numa circunstância que não disponibiliza outras alternativas, não havendo a possibilidade de perda de tempo e havendo a necessidade de criação de estratégias determinantes para a conservação no mercado.
- Estratégia de manutenção, caso a organização se depare confrontando-se ou aguardando descobrir ameaças de maneira a adotar atitudes defensivas.
- Estratégia de crescimento, se dá quando a corporação procura o crescimento ou a inovação perante ao mercado utilizando-se de um lançamento de determinado produto ou serviço com a intenção de acrescentar seu montante de vendas.
- Estratégia de desenvolvimento, quando o empreendimento procura mercados novos e clientes novos com a intenção de se ampliar (SILVA et al., 2011).

A análise de SWOT para um varejo farmacêutico, é possível compreender como pontos fortes: o mercado e as finanças, como oportunidades: mudanças tecnológicas, fornecedores, novos segmentos de mercados, novos modelos organizacionais, novos canais de distribuição e mudanças nas leis e regulamentos.

Já como pontos fracos as operações, tem-se as áreas funcionais, as áreas administrativas e os recursos humanos, como ameaças: desaceleração dos mercados, mudanças de hábitos, entrada de novos concorrentes, lançamento de novos produtos, novas políticas do governo, concorrentes mais agressivos, matéria prima escassa e variações de câmbio.

2.5 DROGARIA COMO COMÉRCIO X DROGARIA COMO ESTABELECIMENTO DE SAÚDE

Compreende-se Farmácia ou Drogaria como um estabelecimento comercial, em que a atividade se encontra respaldada por meio da Lei Federal nº. 5.991, de 17 de dezembro de 1973, a qual “dispõe sobre o Controle Sanitário do Comércio de Drogas, Medicamentos, Insumos Farmacêuticos e Correlatos, e dá outras Providências” (BRASIL, 1973, p. 1).

A lei anteriormente mencionada, foi regulamentada através do Decreto nº. 74.170, de 10 de junho de 1974.

O estabelecimento que “desempenha atividade principal ou subsidiária o comércio, venda, fornecimento e distribuição de drogas, medicamentos, insumos

farmacêuticos e correlatos equiparando-se à mesma para os efeitos da lei nº 5.991/ 1973” (BRASIL, 1974, p. 1).

Nas últimas décadas surgiram inúmeras discussões acerca do papel das drogarias, questionando se estas são estabelecimentos comerciais ou de saúde. Para que uma drogaria seja considerada como um estabelecimento de saúde, além das respectivas condições estruturais, a postura e a atuação profissional dos que nela operam e os serviços que são proporcionados necessitam caracterizá-lo como tal (ROVERS et al., 2003).

Segundo a LEI No 13.021, DE 8 DE AGOSTO DE 2014, no Art. 3o Farmácia é uma unidade de prestação de serviços destinada a prestar assistência farmacêutica, assistência à saúde e orientação sanitária individual e coletiva, na qual se processe a manipulação e/ou dispensação de medicamentos magistrais, oficinais, farmacopeicos ou industrializados, cosméticos, insumos farmacêuticos, produtos farmacêuticos e correlatos.

Caracteriza-se farmácia uma unidade que presta serviços, assistência á saúde e assistência farmacêutica, dispondo-se de orientações sanitárias coletivas e individuais tanto na dispensação de medicamentos quanto na manipulação. Sendo assim os proprietários e farmacêuticos devem estar atentos, quanto ao uso racional de medicamentos, sendo considerada farmácia estabelecimento com manipulação e considerado drogaria estabelecimento sem manipulação. (CORRER et.,2011)

O papel de uma estrutura física em um estabelecimento de saúde é disponibilizar as devidas condições apropriadas e correspondentes para o bom amplo e bom relacionamento entre os profissionais da saúde e os seus pacientes, assim como, para a abrangência de suas particulares necessidades, sejam elas pertinentes com a implementação de metodologias ambulatoriais, aquisição de informação e obtenção de produtos, no caso de uma drogaria. Nessa contextualização, a estrutura física amparará no processo de comunicação (CORDEIRO et al., 2008).

Ao longo do relacionamento com o profissional de saúde é de suma importância que seja estimulada uma relação terapêutica harmônica, onde os dois lados, tanto o profissional como o paciente, sejam responsabilizados pelo tratamento a ser adotado (CAPRARA; RODRIGUES, 2004).

Para que isso aconteça é imprescindível que tal relação seja amparada por atributos do profissional que deve possuir “a empatia, a humildade, ao vocabulário adequado ao paciente, a gestos simples como olhar nos olhos, bem como, à sua apresentação e sua identificação” (GALATO et al., 2008, p. 465).

Contudo, evidencia-se que o farmacêutico para ser estimado como um profissional da saúde, necessita demonstrar habilidades para assessorar o paciente, especialmente, na disponibilização de informações. Enfatiza-se que tais informações não dizem respeito exclusivamente aos medicamentos, mas do mesmo modo a propósito do problema de saúde, sendo indispensável para isso, haver desenvoltura para procurar tais informações em confiáveis fontes (GALATO et al., 2008).

Para alcançar este cenário, o ambiente do encontro clínico precisa exibir escassa poluição visual e sonora, possuir cores claras, ser bem organizado e de maneira especial, fornecer um ambiente confortável. A privacidade do mesmo modo é extremamente importante (MIGUEZ, 2004), especialmente para as drogarias nas quais os atendimentos acontecem no balcão (CORDEIRO et al., 2008).

Assim sendo, deve-se direcionar atenção especial a toda a estrutura física do varejo farmacêutico, com inclusão da sala de injetáveis que deve apresentar condições sanitárias apropriadas, ambiente aconchegado e acolhedor (MIGUEZ, 2004).

Dentre os serviços concretizados pelo varejo farmacêutico estão compreendidos a venda de medicamentos e correlatos, bem como assistência, saber ouvir e segurança ao falar. Como estratégias as drogarias em especial as de pequeno porte, diferencia seu trabalho com atendimento farmacêutico, aplicação de injetáveis, aferição da pressão arterial (CORDEIRO et al., 2008, p. 286). entrega em domicílio com rapidez, e qualidade no atendimento. Observa-se que alguns estabelecimentos, utiliza-se como estratégias adicionais pagamento de água e luz, caixas eletrônicos 24 horas. Que por sua vez não é rentável, porém esse tipo de estratégias aumenta o fluxo de cliente. Nesse contexto, muitas vezes há um desvio de conduta por parte do empreendedor, a nível de uso racional de medicamentos, tais estratégias adicionais podem descaracterizar o ambiente farmacêutico considerado como ambiente de saúde, por outro lado essas estratégias colaboram para o estimulo do pequeno empreendedor, pois a circulação de clientes no estabelecimento é observada com bons olhos, pois ao se tratar de varejo farmacêutico muitos estabelecimentos(drogarias) trabalham com mix de produtos, diante da atual concorrência os empreendedores, observam-se nessa estratégia uma maneira de sobrevivência. Para o consumidor também é benéfica o pagamento em farmácias é similar ao feito nos bancos, sem taxas pelo serviço prestado.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde - OMS (1998), o profissional de varejo farmacêutico pode assessorar na escolha de medicamentos para serem empregados no manejo de menores transtornos, entretanto, a Organização Mundial da Saúde enfatiza a necessidade de um profissional que seja capacitado e responsável para a concretização desta função.

Constata-se, portanto, que o mercado tem se tornado cada vez mais competidor e incessantemente tem-se averiguado maneiras de sobreviver neste meio.

As promoções são um artifício usado frequentemente, mas nem sempre há um embasamento financeiro para tal estratégia, o que pode acarretar em mais prejuízos que lucro, existem no mercado diversas opções de sistemas operacionais, que realiza toda a organização de dados referente a compras, custo e estoque se utilizado de maneira correta, contribui para que não haja perdas, mas é válido ressaltar que para utilização de sistemas é necessário investimento financeiro e pessoal qualificado para operar, esse é um grande eixo de investimento, paralelo ao treinamento continuo da equipe de colaboradores. Em uma gestão colaborativa percebe-se que cada funcionário exerce um papel importante dentro da empresa, e que as funções se complementam, sendo que a correta execução de cada tarefa é de suma importância para o funcionamento como um todo (SANTOS, 2018).

Pontos importantes a serem observados na equipe são: cumprimento das normas, trabalho em equipe, assiduidade, comprometimento, pro ativismo, produtividade, profissionalismo, bom atendimento ao cliente essas características são essenciais para um bom funcionamento e fidelização do cliente (CHIAVENATO, 2015).

Todavia as características das grandes redes, são clientes de passagem, enquanto que no varejo farmacêutico, (drogarias menores) clientes fixos (fidelizados) com uma vantagem, pode-se atrelar preço (promoção), e atendimento diferenciado (OLIVEIRA et al., 2017).

Observa-se que em drogarias de médio e pequeno porte, conta-se com outro fator primordial, a atenção farmacêutica, além da preferência quando se trata de qualidade, confiança e segurança. Dentre outros, a aplicação de injetáveis é um grande diferencial, aferição de pressão arterial, medir taxa de glicemia, promover o uso racional de medicamentos, ao passo que nas grandes redes a maioria dos clientes procura por menor preço (OLIVEIRA et al., 2017).

A higiene, ventilação, visibilidade e organização da loja é fundamental para o bem-estar dos clientes e devem atender a RDC N° 44/09, artigo 6°, tendo como meta o cumprimento de boas práticas farmacêuticas (AGENCIA NACIONAL DE VIGILANCIA SANITÁRIA, 2009).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa pode ser definida como uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. (GIL,2017). Buscando compreender as estratégias mais utilizadas para manter-se no mercado farmacêutico frente a competitividade atual. (PORTER,2012). Como procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizada uma revisão bibliográfica sistematizada, baseada em materiais publicados, no idioma português, nos últimos vinte anos, isto é, no período entre junho de 2000 e maio de 2020. E livros de autores renomados com títulos em inglês.

A coleta do material bibliográfico foi realizada nos meses de março a abril de 2020, por meio de consulta a publicações de autores de referência na área e posterior leitura crítica dos títulos e do resumo, no intuito de identificar a correlação entre esses trabalhos e o objeto desta pesquisa.

Como critérios de inclusão das referências bibliográficas foram utilizados trabalhos publicados no idioma português e inglês, publicados no período selecionado para a pesquisa e disponíveis na íntegra na base de dados *Scientific Electronic Library Online* – SciELO, e livros de autores renomados, com títulos em ingles e disponabilidade virtual em portuquês no período entre 1965 a 1980, uma vez que nossa pesquisa trata-se de estratégias.

Como critérios de exclusão das referências bibliográficas foram utilizados: trabalhos publicados em língua estrageira, há mais de vinte anos e sem disponibilidade de acesso virtual. Porém não foram excluidos livros com datas anteriores a 2000. Foram definidos os seguintes descritores para busca bibliográfica: “Estratégia Corporativa”, “Mercado Farmacêutico”, “Varejo Farmacêutico”, “Matriz SWOOT”, estes termos foram utilizados de forma conjunta e isolados para garantir maior abrangência dos resultados.

Ao término da leitura crítica dos artigos e livros 23 trabalhos permaneceram como fonte de dados desta pesquisa.

4 RESULTADOS

Conforme quadros, foram utilizados 23 artigos encontrados segundo a metodologia proposta, que estão descritos nos tópicos seguintes.

4.1 AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS DISPONÍVEIS NA LITERATURA

Quadro 3 – Principais estratégias corporativas

Autor	Título	Ano	Resultado
ANSOFF, H. I.	Management-Strategie	1965	É uma ferramenta usada pelas empresas para análise e planejamento de suas estratégias empresariais de crescimento.
HEDLEY, B.	Strategy and the "Business Pórtfolio"	1977	É uma conceituação estratégica que pode assegurar possibilidades para as organizações afiançarem a sobrevivência.
KEPNER; CHARLES H; TREGOE, BENJAMIN B.	O administrador racional	1981	É uma ferramenta usada para classificar cada problema de acordo com a Gravidade, Urgência e Tendência (GUT).
KOTLER, Philip.	Administração de Marketing	2012.	Ferramenta utilizada para desenvolvimento do marketing dos produtos.
MATRIZ GE (McKinsey)	The Bussiness Room	1970	É um padrão utilizado para analisar portfólio de unidades de negócios
PORTER M. E.	Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência.	1980	Diversas estratégias fundamentais para formalizar um potencial planejamento ofensivo.
THOMMEN; ACHLEITNER A.-K. Allgemeine	Betriebswirtschaftslehre	2003	Sua intenção é guiar os atuais ou potenciais recursos nas áreas em que as perspectivas do mercado são particularmente vantajosas.

Fonte: o próprio autor

4.2 A IMPLEMENTAÇÃO E A IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS ENTRE EMPRESAS DE DIFERENTES PORTES

Quadro 4 - Principais estratégias PORTER E MINTZBERG

Autor	Título	Ano	Resultado
MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J.	Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico	2010	A estratégia deve ser entendida como um processo complexo que tem 5 vieses básicos, os chamados 5Ps: plan, ploy, pattern, position e perspectiv.Plan:plano sob matriz oriet.,Ploy:manobra para sobressair a concorrência, Pattem, comportamento frente ao mercado,Posintin:definir forma de negócio.Posição:reúne característica da empresa, normas, valores e agregar qualidades.
PORTER M. E.	Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência.	1980	Diversas estratégias fundamentais para formalizar um potencial planejamento ofensivo. A essência da formulação de estratégias está em relacionar a empresa ao seu meio/contexto, indentificando os pontos fortes e os pontos fracos da organização em relação a indústria.

Fonte: o próprio autor

4.3 DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS ADEQUADAS AOS DESAFIOS DO VAREJO FARMACÊUTICO

Quadro 5 - Principais estratégias em drogarias e/ou farmácia

Autor	Título	Ano	Resultado
BERMUDEZ, J.A.Z.,	Indústria Farmacêutica: Estado e Sociedade	2010	Análise sobre a política de medicamentos em território brasileiro. O mercado farmacêutico brasileiro é estimado como densamente monopolizado, concentrado em classes terapêuticas.
CALIXTO, J. B., SIQUEIRA JR. J. M.	Desenvolvimento de Medicamentos no Brasil: Desafios	2018	Desenvolvimento mundial de medicamento com ênfase a produção brasileira. A indústria farmacêutica investe cerca de 20% do seu faturamento de vendas em pesquisa e desenvolvimento. Os principais desafios nesse sentido são os custos e o tempo de desenvolvimento.
CAPANEMA, L. X. L., PALMEIRA FILHO, P. L.	Indústria Farmacêutica Brasileira: Reflexões sobre sua Estrutura e Potencial de investimentos	2017	Reflexão sobre os potenciais investimentos para a indústria farmacêutica brasileira. Marcada por um padrão tecnológico, que exige o constante aprimoramento das estratégias orientadas a garantir o nível competitivo da organização. Para a indústria farmacêutica brasileira.
CORDEIRO, B.C & LEITE, S.N.	O Farmacêutico na Atenção à Saúde	2008	A importância do papel do farmacêutico na atenção à saúde.
DI BATTTISTI, P.	Gestão Estratégica Aplicada a Dois Laboratórios Farmacêuticos Transnacionais.	2013	Estratégias utilizadas por laboratórios farmacêuticos transnacionais. O mercado famacêutico exige um conchecimento especializado para garantir a qualidade dos serviços, demonstrando o papel do capital humano na organização, pois o nível de conchecimento e especialização são fundamentais para garantir o processo de inovação.
GALATO, D.; ALANO, G.M.; TRAUTHMAN, S.C & VIEIRA, A.C.	A dispensação de medicamentos: uma reflexão sobre o processo para prevenção, identificação e resolução de problemas relacionados à farmacoterapia	2008	Relato acerca das dificuldades encontradas na farmacoterapia.
HASENCLEVER, L. et al.	Diagnóstico da Indústria Farmacêutica Brasileira	2012	Analise sobre a estruturação da indústria farmacêutica no Brasil. Quanto maior for o custo de capital orientado á implementação da empresa, menores serão as chances dessa empresa sobreviver no mercado.

PEREIRA M.L.; NASCIMENTO M.M.	Das boticas aos cuidados farmacêuticos: perspectivas do profissional farmacêutico	2011	Percepções do profissional de farmácia acerca das instituições.
QUEIROZ, S. R. R.	Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: Competitividade da indústria de fármacos	2013	Verificação da competitividade da indústria de fármacos.
RODRIGUES J.L.	Recursos terapêuticos utilizados pelo farmacêutico	2017	Abordagem dos recursos terapêuticos utilizados pelo farmacêutico.
ROVERS, J.P., J.D. CURRIE, P. HAGEL, R.P. McDONOUGH & SOBOTKA, J.L.	A practical guide to pharmaceutical care.	2003	Guia de boas práticas para o cuidado farmacêutico.
SANTOS, T. R. A. et al.	Consumo de medicamentos por idosos	2013	Analise relacionada a consumação de medicamentos por parte da população idosa.
SENNA, NATHALIA.	Planejamento estratégico no mercado de farmácia	2014	Desdobramentos das estratégias adotadas para o planejamento de farmácias.
SILVA, R.M.C. A. GOMES, C.A.P.; FONSECA, A.L.; ROSA, M.B.; MACHADO, M.C.; FASSY, M.F.	A assistência farmacêutica na atenção à saúde.	2015	Observação da prestação de assistência do profissional de farmácia na atenção a saúde.

Fonte: o próprio autor

5 DISCUSSÃO

5.1 AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

Como exemplos de estratégias corporativas bem-sucedidas tem-se: estratégias de crescimento, estratégia de manutenção e estratégia de investimento (PORTER, 2012).

Estratégias de crescimento

Estratégias empresariais que voltam para o acrescentamento dos lucros, do comércio, ou da participação do mercado, majorando o valor da corporação, são estimadas como estratégias de crescimento (PRAHALAD; HAMEL, 2013).

Devido a isso existem favoráveis circunstâncias no mercado que podem alterar-se em conveniências. Em tal panorama, a empresa procura disseminar novos produtos e acrescentar o volume de vendas (MINTZBERG et al., 2010).

Estratégia de manutenção

Neste cenário, o empreendimento reconhece um ambiente com possíveis intimidações à sua sobrevivência. Contudo, ela possui inúmeros pontos fortes, como, desimpedimento financeiro, recursos humanos e tecnologia, coletados ao longo de anos (MINTZBERG et al., 2010).

Tais pontos fortes permitem que os gestores definam as ações indispensáveis para permanecer no mercado e, de tal modo, conservar a posição adquirida até o momento (PRAHALAD; HAMEL, 2013).

Essas ações necessitarão envolver o fortalecimento de seus pontos fortes, paralelamente a busca pela minimização de seus pontos fracos. De tal maneira, a estratégia de manutenção é compreendida como uma postura de defesa. Assim sendo, seu desígnio é aparelhar a organização para o enfrentamento de possíveis adversidades futuras (MINTZBERG et al., 2010).

Tais dificuldades podem acarretar a perda de mercado pela entrada de um concorrente forte, crise econômica, ou qualquer outra ameaça (PORTER, 2012).

Estratégia de investimento

Considerada como um dos principais tipos de estratégias empresariais que necessitam incluir-se no planejamento estratégico da corporação (MINTZBERG et al., 2010).

Neste cenário, as ações apontam, especialmente, para o emprego de seus recursos financeiros, o que necessita ser bem delineado para impedir que ocorram fracassos no projeto e, por conseguinte, prejuízos para a instituição (PORTER, 2012).

O investimento estratégico apenas necessita ser efetivado quando a corporação avalia detalhadamente o seu mercado, seus concorrentes e seus clientes. De tal modo, os gerentes terão a capacidade de identificar qual o setor necessita auferir o

investimento para que o empreendimento se distinga e se realce (PRAHALAD; HAMEL, 2013).

Para que a estratégia alcance o sucesso, é indispensável a utilização do planejamento e da criatividade para extrair o máximo de resultado com os disponíveis recursos (PORTER, 2012).

5.2 A IMPLEMENTAÇÃO E A IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS ENTRE EMPRESAS DE DIFERENTES PORTES

Verifica-se que para a implementação e implantação de estratégias deve-se enfatizar: os clientes, os fornecedores, os concorrentes, novos entrantes e substitutos, que segundo Porter (1986) são conhecidos como as cinco forças competitivas.

A estratégia a ser adotada por um empreendimento necessita primeiramente identificar as ameaças e as oportunidades relacionadas por tais subsídios. Ao estimar tal abordagem, Porter (1986) adverte que uma empresa tem sua performance condicionada as propriedades da atmosfera do mercado em que se encontra inserida e do qual é competidora. Tal perspectiva da Visão Baseada no Mercado (VBM) e, de tal modo, a estratégia da companhia deve se pautar pela estrutura organizacional e seu posicionamento no mercado.

Porter (1998), afiança que as alternativas de posicionamento concebem não exclusivamente quais atividades serão desenvolvidas pela companhia, e como tais atividades se configurarão, mas além disso como tais atividades se interagirão entre si.

Já para Mintzberg e colaboradores (2010), múltiplas foram os instrumentos desenvolvidos por Porter com a finalidade de estabelecer relações do desempenho do empreendimento com o meio ambiente, das quais: os exemplares das “Estratégias Genéricas, Cinco Forças e Cadeia de Valor”. Estes têm sido empregados dentro da Visão Baseada no Mercado (VBM) para averiguar a conduta de uma entidade no seu ambiente interno e externo.

Segundo Porter (1986) o fundamento para se formular determinada estratégia competitiva deve se confrontar um empreendimento ao local em que se encontra inserido. De tal maneira, passa a direcionar sua análise na estrutura da companhia e de que maneira o mercado interfere em seu funcionamento.

Compete a inauguração local assumir uma posição de modo a empregar as normas do mercado a seu favor, alcançando de tal modo performance superior.

“Forças externas às organizações são excepicionalmente relevantes, uma vez que afetam todas as empresas no mercado. Portanto o ponto inevitável encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com essas forças” (PORTER, 1986, p.67).

Para que isso ocorra, Porter recomenda que sejam adotadas três estratégias genéricas (liderança por custo total, diferenciação e foco), as quais podem ser empregadas de maneira isolada ou de maneira combinada, para concorrer conforme as características do mercado e, de tal modo, arquitetar benefícios competitivos diante de seus concorrentes.

Porter (1991) reforça a seriedade de se cultivar uma estratégia genérica amplamente definida, visto que, dentro da conceituação de estratégias genéricas, o benefício competitivo encontra-se no espírito de qualquer uma delas. Para alcança-la é de suma importância que o empreendimento faça a alternativa por uma, visto que cada estratégia genérica possui uma ordenação fundamentalmente dessemelhante para se designar e conservar uma vantagem competitiva.

5.3 CONTEXTUALIZAR O DESENVOLVIMENTO DAS ESTRATÉGIAS ADEQUADAS AOS DESAFIOS DO VAREJO FARMACÊUTICO

O varejo farmacêutico no Brasil padece com uma desfavorável concorrência, posto que as enormes companhias transnacionais deram início a seus métodos de verticalização e de propriedade tecnológica há quase 60 anos, permanecendo completamente estabilizadas. A incessante necessidade de inovação tecnológica e as aplicações que são imprescindíveis estabelecem-se como enormes empecilhos tanto a pesquisa como para o desenvolvimento de medicamentos novos, especialmente porque tem-se a necessidade de obter capital e qualificações que excedem a competência financeira e tecnológica das companhias nacionais (QUEIROZ, 2013). Vale ressaltar que os medicamentos similares constituem o alicerce da indústria farmacêutica de capital nacional privado e estatal (DI BATTTISTI, 2013).

Segundo Bermudez (2010), uma vez que o mercado farmacêutico brasileiro é estimado como densamente monopolizado, há o monopólio das empresas que se tornaram líderes devido ao agrupamento por classes terapêuticas. De tal maneira, no interior de uma classe terapêutica a competição é menos intensificada. Ainda que a competitividade entre os competidores possua tendência a se tornar cada vez mais intensa, não haverá “guerra” entre eles, visto que todos alcançam lucros. Tanto a pesquisa como o desenvolvimento passam a ser as fundamentais fontes de caracterização pois a apresentação de novos produtos possui prioridade em associação às economias de escala e despesas de produção (CALIXTO et al., 2018).

Assim sendo, a concorrência, na divisão de prescrição, permanecerá sendo por diferenciação, pois os setores envolvidos como os de pesquisa, de desenvolvimento, de propaganda e de marketing auferem maiores investimentos continuamente. Na segmentação de genéricos, por existir a probabilidade de diferenciação, a competitividade tende a se acentuar devido ao preço e ao abatimento, pressionando o comércio farmacêutico a diminuir suas respectivas margens (CAPANEMA E PALMEIRA FILHO, 2007).

Dentre os principais recursos empregados pelo varejo farmacêutico, destaca-se o setor de recursos humanos como um dos que exigem amplos investimentos em treinamento e aperfeiçoamento, por envolver tanto em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (criatividade) como a força de vendas, a qual é responsável por disseminar e consolidar demais recursos, com destaque para a marca e a imagem (HASENCLEVER, et al., 2012).

De acordo com Di Battisti (2003), o capital humano das instituições, com seu ressaltado nível de conhecimento e especialização, é estimado como um dos fundamentais recursos da indústria farmacêutica no procedimento de inovação, havendo dificuldade para a transferência de tal conhecimento, porquanto ele foi

alcançado por meio da experiência “em análises, produção, comercialização e distribuição dos medicamentos” (p. 67). De tal modo, para um estabelecimento que almeja adentrar em tal mercado, necessitará aperfeiçoar seus conhecimentos especializados e, para tal, precisará empregar elevadas adições, por não possuir específica experiência antecedente, não sendo possível adquirir tais técnicas de outro empreendimento (DI BATTISTI, 2003).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo estudar e compreender as estratégias corporativas implementadas por drogarias para a sua permanência no mercado. Para que fosse alcançado este objetivo, realizou-se uma revisão de literatura abalizada por autores renomados sobre tal temática, o que permitiu um abrangente entendimento da magnitude deste estudo e as particularidades da gestão de drogarias de pequeno, médio e grande porte.

Enfatizou-se a importância de um bom planejamento e da ciência dos desígnios do varejo farmacêutico, assim como, a compreensão dos temas relacionados a este universo.

A ausência de conhecimento em relação ao planejamento do varejo farmacêutico pode causar imprevistos nos processos da organização.

Na sociedade contemporânea e com o aumento da concorrência do mercado, é imprescindível delinear os passos a serem seguidos pelo varejo farmacêutico e antecipar os episódios futuros, de tal modo garantir a preparação para a agitação do mercado e para o crescimento da corporação.

Este estudo torna-se importante para proprietários e administradores do varejo farmacêutico, pois permite que o gestor compreenda as necessidades de planejamento, contribuindo para a criação de estratégias, com a intenção de afiançar a sobrevivência no mercado, diminuindo as estatísticas de fechamentos de empresas no Brasil.

Muitas empresas negligenciam o desenvolvimento da estratégia corporativa, com isso tendem a transferir a responsabilidade de adequar o plano estratégico da empresa a terceiros que não conhecem a verdadeira realidade da empresa. Portanto nem sempre se utiliza das informações adquiridas gerando um consumo ainda maior, o que poderá acarretar mais declínio, diante desse fato, o que pode ser feito para um bom andamento da empresa é adicionar ao conteúdo da auditoria os conhecimentos diários do proprietário, unificando assim o plano estratégico. A fim de corroborar um seguimento de sucesso.

REFERENCIAS

ANSOFF, H. I. **Management-Strategie**. München: Verlag Moderne Industrie AG, 1965.

ASSUMPÇÃO, Marcos. **Planejamento Estratégico**. 181º ed. Rio de Janeiro: 2014.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: novo cenário competitivo. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERMUDEZ, J.A.Z., **Indústria Farmacêutica**: Estado e Sociedade. 1. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

BRASIL. Planalto. Lei no 5.991, de 17 de dezembro de 1973. **Dispõe sobre o Controle Sanitário do Comércio de Drogas, Medicamentos, Insumos Farmacêuticos e Correlatos, e dá outras Providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5991.htm#targetText=LEI%20No%205.991%2C%20DE%2017%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201973.&targetText=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20Controle%20Sanit%C3%A1rio,Correlatos%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20Provid%C3%AAncias. Acesso em: out. 2019.

_____. Planalto. Decreto no 74.170, de 10 de junho de 1974. **Regulamenta a Lei número 5.991, de 17 de dezembro de 1973, que dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D74170.htm Acesso em: out. 2019.

CALIXTO, J. B., SIQUEIRA JR. J. M., Desenvolvimento de Medicamentos no Brasil: Desafios. **Gazeta Médica da Bahia**, Salvador, n78, p. 98-106, 2018. Disponível em: http://www.gmbahia.ufba.br/ojs/index.php/gmbahia/article/view/269/260 Acesso em: mai. 2020.

CAPANEMA, L. X. L., PALMEIRA FILHO, P. L., **Indústria Farmacêutica Brasileira**: Reflexões sobre sua Estrutura e Potencial de investimentos. Rio de janeiro: BNDES, 2017. 44 p. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv_perspectivas/06.pdf Acesso em: mai. 2020.

CAPRARA, A; RODRIGUES, J. A relação assimétrica médico-paciente: repensando o vínculo terapêutico. **Ciênc. Saúde Coletiva**, 2004, v.9, n,1, p.139-146.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5ª. Ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. 1º ed. São Paulo: Cobra Editora eMarketing, 2003.

CORDEIRO, B.C & LEITE, S.N. **O Farmacêutico na Atenção à Saúde**. Itajaí: Editora Univali, 2008, 286p.

DAYCHOUW, M. **40 +10 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 5º ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DI BATTTISTI, P. **Gestão Estratégica Aplicada a Dois Laboratórios Farmacêuticos Transnacionais**. São Paulo: EAESP/FGV. Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de concentração: Administração hospitalar e sistemas de saúde, São Paulo, 2013.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management**: A Stakeholder Approach [S.l.: s.n.] 1984

GABRIEL, P. M. K. et al. Colchicina: intoxicação e óbito, relato de caso. **VisãoAcadêmica**, 2014, v.24, n.1, p.189–197.

GALATO, D.; ALANO, G.M.; TRAUTHMAN, S.C & VIEIRA, A.C. A dispensação de medicamentos: uma reflexão sobre o processo para prevenção, identificação e resolução de problemas relacionados à farmacoterapia. **Rev. Bras. Ciênc. Farm**. 2008, v.34, n.3, p.465-475.

HASENCLEVER, L. et al. **Diagnóstico da Indústria Farmacêutica Brasileira**. Rio de Janeiro: UFRJ/ Instituto de Economia, 2012.

HEDLEY, B. Strategy and the “Business Pórtfolio”. **Human Resource Management**. v. 10, n. 1, p. 9 – 16, 1977.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia Social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

KEPNER, CHARLES H; TREGOE, BENJAMIN B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1981.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LIMA J. P. et al. Industria Farmaceutica: a evolução recente no Brasil e o caso de Pernambuco. **Revista Brasileira de Estudos Regionais**. 2015, v. 1, n. 1.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MATRIZ GE (McKinsey). In: **The Bussiness Room**. 1970. Disponível em: <http://www.thebusinesszoom.com/matriz-ge—mckinsey.html>. Acesso em: mai. 202.

MEIRELLES, A. M., GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: história, conceitos e analogias In: Administração estratégica; múltiplos enfoques para o sucesso empresarial.1 ed. Belo Horizonte: **Cepead / UFMG**, 2001, v.1, p. 21-32.

MIGUEZ, C. Considerações sobre a programação arquitetônica do setor ambulatorial dos estabelecimentos assistenciais de saúde de atenção básica. **Anais do I Congresso Nacional da Associação Brasileira para o Desenvolvimento do Edifício Hospitalar e IV Seminário de Engenharia Clínica**, Salvador, p.15-19, 2004.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J., **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 4º ed. Rio de Janeiro: Elservier, 2008.

MOSCOVICI, S. **Des représentations colletives aux représentations sociales**. In: Jodelet, D. Les représentations sociales. Paris: Presses Universitaires de France, 1989.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologias e práticas. 32º ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Guia para a boa prescrição médica**. Artmed, Porto Alegre, 1998, 124p

PEREIRA M.L.; NASCIMENTO M.M. Das boticas aos cuidados farmacêuticos: perspectivas do profissional farmacêutico. **Rev. Bras. Farm**. 2011, v.92, n.4, p. 245-252.

PORTER, M. E., **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

_____. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A.e PORTER, M. E. Estratégia: A Busca da vantagem Competitiva. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P. 11-28.

_____. **Estratégia e Internet**. In: Harvard Business Review. Planejamento Estratégico: On Advances in Strategy. Rio de Janeiro: Campus, 2000. P. 9-54.

_____. **A Nova Era da Estratégia**. In: HSM Management. Estratégia e Planejamento. São Paulo: Publifolha, 2002. P. 21-38.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G., **Competindo Pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

QUEIROZ, S. R. R. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**: Competitividade da indústria de fármacos. MCT/FINEP. Campinas, 2013. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ci000052.pdf. Acesso em: mai. 2020.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas epúblicas**: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Google Books, Rio de Janeiro: Brasport, 2008. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=dMy8aSbkmz4C&printsec=frontcover&dq=related:ISB N8536303050#v=onepage&q&f=false> Acesso em: mai. 2020.

RIBEIRO, M. C. S. A.; BARATA, R. B.; ALMEIDA, M. F.; DA SILVA, Z. P. Perfil sociodemográfico e padrão de utilização de serviços de saúde para usuários e não-usuários do SUS - PNAD 2003. **Ciência & Saúde Coletiva**, 2009, v.11, p.1011-1022.

RODRIGUES J.L. **Recursos terapêuticos utilizados pelo farmacêutico**. 2017. Faema. Disponível em: http://repositorio.faema.edu.br:8000/jspui/handle/123456789/1241 Acesso em: out. 2019.

ROVERS, J.P., J.D. CURRIE, P. HAGEL, R.P. McDONOUGH & SOBOTKA, J.L.**A practical guide to pharmaceutical care**. Apha, Washington, 2003, 242p

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SANTOS, T. R. A. et al. Consumo de medicamentos por idosos, Goiânia, Brasil. **Rev. Saúde Pública,** São Paulo, 2013. v.47, p.94-103.

SENNA, Nathalia. **Planejamento estratégico no mercado de farmácia**. Rio de Janeiro: TCC – Centro Universitário Augusto Motta, 2014.

SILVA; Andréia; SILVA, Natalia et al. **A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica** – um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. São Paulo, 2011.

SILVA, R.M.C. A. GOMES, C.A.P.; FONSECA, A.L.; ROSA, M.B.; MACHADO, M.C.; FASSY, M.F.; **A assistência farmacêutica na atenção à saúde**. Fundação Ezequiel Neves. 2. Ed. Belo Horizonte. 2015.

SOARES L, DIEHL EE, LEITE SN, FARIAS MR. A model for drug dispensing service based on the care process in the Brazilian health system. **Braz J Pharm Sci**. 2018, v.49, n.1, p.107-16.

THOMMEN, J.-P., ACHLEITNER, A.-K. **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht**. 4.ed. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2003.

TZU, SUN. **A arte da guerra** / Sun Tzu; tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 1963.

VERAS, Carlos. **Gestão da Qualidade**. Maranhão: TCC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão, 2009.

VON CLAUSEWITZ, C. **On War**. Traduzido por M. Howard e P. Paret. Princeton: Princeton University Press, 1976.