

PATRÍCIA MAMY MIYAZAWA SIMOMOTO

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA DO VAREJO
FARMACÊUTICO: UM ESTUDO EXPLORANDO O AMBIENTE
COMPETITIVO E AS RELAÇÕES NO CONGLOMERADO
CORPORATIVO**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para a obtenção do diploma de
Engenheira de Produção

São Paulo

2020

PATRÍCIA MAMY MIYAZAWA SIMOMOTO

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA DO VAREJO
FARMACÊUTICO: UM ESTUDO EXPLORANDO O AMBIENTE
COMPETITIVO E AS RELAÇÕES NO CONGLOMERADO
CORPORATIVO**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para a obtenção do diploma de
Engenheira de Produção

Orientadora:

Prof.^a Titular Marly Monteiro de Carvalho

São Paulo

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

Miyazawa Simomoto, Patrícia Mamy

Análise estratégica de uma empresa do varejo farmacêutico: um estudo explorando o ambiente competitivo e as relações no conglomerado corporativo/ P.M.M. Simomoto. -- São Paulo, 2020.

158 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Análise setorial 2. Análise estratégica 3. Varejo farmacêutico I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

À minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo amor, apoio e dedicação na abertura dos meus caminhos na vida.

À minha irmã, por ser a minha companhia mais constante.

Aos meus tios e avós, pela presença e pelo carinho.

Aos meus colegas de trabalho, que se puseram a disposição para me auxiliar de todas as maneiras possíveis para o desenvolvimento dessa monografia. Em especial, às equipes de Relações com Investidores e Riscos Corporativos, por todos os ensinamentos sobre o mercado de trabalho e o apoio ao longo dos meses de estágio.

À Professora Marly, pela orientação, pela maestria no campo da pesquisa acadêmica no setor estratégico e pelos conselhos ao longo do desenvolvimento desse trabalho.

A todos os meus amigos de longa data e aos que conheci durante esses anos de faculdade, por terem proporcionado momentos essenciais para que essa trajetória fosse a melhor possível. Em especial, a Marco e Danilo, por terem sido meus grandes parceiros durante os maiores desafios da graduação.

“De modo suave, você pode sacudir o mundo.”

Mahatma Gandhi

RESUMO

O presente Trabalho de Formatura apresenta seu desenvolvimento em duas grandes frentes: a análise setorial do varejo farmacêutico no Brasil e a análise estratégica de uma empresa específica desse ramo, que pertence a um conglomerado corporativo. O quadro teórico está alicerçado em uma revisão bibliográfica que contempla conceitos consagrados da análise estratégica em ambas as visões externa e interna à organização – como a análise estrutural da indústria, a abordagem de ecossistemas, o enquadramento em estratégias genéricas e a identificação de competências essenciais. Para a elaboração das análises, foram levantadas várias fontes de evidências tais como dados disponíveis em relatórios sobre o mercado, estudos e relatórios publicamente divulgados pelas empresas e associações do ramo, e entrevistas com representantes da corporação para embasar as análises. O estudo é introduzido com uma análise do ambiente competitivo, em que são mapeados os principais agentes e condições gerais da indústria, para em seguida analisar-se o posicionamento da empresa, alinhando seus objetivos estratégicos aos recursos e competências à sua disposição. Assim, foi possível identificar as principais oportunidades e riscos à empresa, o que permite a elaboração de planos estratégicos que capitalizem as competências atuais e reajam adequadamente a tendências atuais e futuras, em busca tanto de uma maior criação de valor aos *stakeholders* quanto de uma vantagem competitiva sustentável para a empresa, num mercado marcado não só por altas taxas de crescimento, como também por pressões competitivas cada vez mais intensas.

Palavras-chave: Análise setorial. Análise estratégia. Varejo farmacêutico.

ABSTRACT

This Graduation Thesis presents its development on two major fronts: a sector analysis of the retail pharma industry in Brazil and a strategic analysis of a specific company in this field, which belongs to a corporate conglomerate. The literature review contemplates concepts enshrined in strategic analysis in both external and internal perspectives of an organization, such as the structural analysis of the industry, the business ecosystems, the generic strategies, and the core competencies. Data were gathered in various sources of evidence available, such as market reports, industry associations' studies, and public releases. Besides, interviews with corporate representatives were carried out to support the analysis. The study starts with an analysis of the external environment. The industry's main agents and general conditions are mapped to analyze the company's positioning and then aligning its strategic objectives to the available resources and competencies. Thus, it was possible to identify the company's main opportunities and risks, which allows the elaboration of strategic plans that capitalize on current competencies and adequately react to current and future trends. The analysis aims at both greater value creation for stakeholders and sustainable competitive advantage for the company in a market marked by high growth rates and increasingly intense competitive pressures.

Keywords: Sector analysis. Strategic analysis. Pharma retail.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTRUTURA DO DOCUMENTO.....	26
FIGURA 2 – MODELO HOLÍSTICO DETALHADO NO ÂMBITO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA.	29
FIGURA 3 – EXEMPLO PITORESCO DE UM ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS.....	31
FIGURA 4 – ESQUEMA GERAL DE UM ECOSISTEMA.	33
FIGURA 5 – ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA: AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS.	35
FIGURA 6 - DIMENSÕES ESTRATÉGICAS.	38
FIGURA 7 – MAPA ILUSTRATIVO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS E RIVALIDADE ENTRE ELES.	39
FIGURA 8 - TELA DE ATRATIVIDADE.	42
FIGURA 9 – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.	46
FIGURA 10 – REPRESENTAÇÃO DA ÁRVORE DE UMA CORPORAÇÃO DIVERSIFICADA.	50
FIGURA 11 – MATRIZ SWOT.....	52
FIGURA 12 – LÓGICA DA INOVAÇÃO DE VALOR, DENTRO DAS ESTRATÉGIAS DE OCEANO AZUL.	54
FIGURA 13 – FRAMEWORK DAS 4 AÇÕES (FOUR ACTIONS FRAMEWORK).	57
FIGURA 14 – CANVAS ESTRATÉGICO (STRATEGY CANVAS).	57
FIGURA 15 - ETAPAS DA PESQUISA.	58
FIGURA 16 – PROCESSO DE COMPRA PADRÃO EM FARMÁCIAS BRASILEIRAS.	70
FIGURA 17 – FATURAMENTO DE FARMÁCIAS ASSOCIADAS À ABRAFARMA, DIVIDIDO EM MEDICAMENTOS E NÃO MEDICAMENTOS.....	75
FIGURA 18 – LOJA NETZERO DA REDE WALGREENS.	78
FIGURA 19 – DIFERENTES MODELOS DE LOJA ADOTADOS PELA MATSUMOTOKIYOSHI.	79
FIGURA 20 – ESQUEMA ILUSTRATIVO DO ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS DO VAREJO FARMACÊUTICO NO BRASIL.	82
FIGURA 21 – ESQUEMA DO ECOSISTEMA TENDO A FARMÁCIA COMO EMPRESA-FOCO.	83
FIGURA 22 - ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA: AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS NO VAREJO FARMACÊUTICO.	92
FIGURA 23 – MAPA DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DO VAREJO FARMACÊUTICO BRASILEIRO.....	94
FIGURA 24 – MAPA DE DENSIDADE DE LOJAS DA RAIA DROGASIL (DADOS DO 1Q19).	97
FIGURA 25 – MAPA DE DENSIDADE DE LOJAS DA DPSP (DADOS DO 1Q19).	97
FIGURA 26 – MAPA DE DENSIDADE DE LOJAS DA PAGUE MENOS (DADOS DO 1Q19).	97
FIGURA 27 – MAPA DE DENSIDADE DE LOJAS DA EXTRAFARMA (DADOS DO 1Q19).	97

FIGURA 28 – TELA DE ATRATIVIDADE DA ULTRAPAR.	108
FIGURA 29 - EVOLUÇÃO DA MARCA EXTRAFARMA.	109
FIGURA 30 - NÚMERO E LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DAS FARMÁCIAS EXTRAFARMA.	110
FIGURA 31, FIGURA 32 E FIGURA 33 – FARMÁCIAS EXTRAFARMA EM POSTOS IPIRANGA.....	111
FIGURA 34 – ESTRATÉGIA COMPETITIVA GENÉRICA DA EXTRAFARMA.	118
FIGURA 35 – MOVIMENTAÇÃO DA EXTRAFARMA DE UM GRUPO ESTRATÉGICO PARA OUTRO. .	120
FIGURA 36 – ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DA EXTRAFARMA SEGUNDO O FRAMEWORK VRIS.	124
FIGURA 37 – MATRIZ SWOT DA EXTRAFARMA.	125
FIGURA 38 – CANVAS ESTRATÉGICO DO VAREJO FARMACÊUTICO BRASILEIRO.	129
FIGURA 39 – EVOLUÇÃO ANUAL DA COMPOSIÇÃO DA REDE DE LOJAS DA RD POR PERFIL (DADOS DO 2T20).....	130
FIGURA 40 – RELAÇÃO DAS REGIÕES DE ATUAÇÃO DE DIFERENTES REDES DE FARMÁCIAS BRASILEIRAS, BASEADO EM TAMANHO DA POPULAÇÃO E SEU RESPECTIVO PODER AQUISITIVO PER CAPITA.....	131
FIGURA 41 – PONTOS DE ENVOLVIMENTO ENTRE GESTÃO DE RISCOS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	133

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – TOP 10 MAIORES MERCADOS DE FARMÁCIAS (US\$ MILHÕES) – 2018.	23
GRÁFICO 2 – PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (%) DAS PRINCIPAIS REDES DE FARMÁCIA NO BRASIL.	25
GRÁFICO 3 – DIFERENÇA NO <i>MARKET SHARE</i> ESPERADO ENTRE A LÍDER TECNOLÓGICA E UMA SEGUIDORA COMO FUNÇÃO DO DESAFIO DE ECOSISTEMAS E O ATRASO DA ENTRADA DA SEGUIDORA.....	34
GRÁFICO 4 – FATURAMENTO DO SETOR FARMACÊUTICO NO BRASIL (DADOS EM MILHÕES DE REAIS).	63
GRÁFICO 5 – TAXAS DE CRESCIMENTO DO SETOR FARMACÊUTICO, COMPARADO ÀS DO PIB NOMINAL.	63
GRÁFICO 6 - CRESCIMENTO DO VAREJO FARMACÊUTICO BRASILEIRO.....	64
GRÁFICO 7 - PIRÂMIDE ETÁRIA DO BRASIL EM 2010.	64
GRÁFICO 8 - PIRÂMIDE ETÁRIA DO BRASIL EM 2020.	64
GRÁFICO 9 - EVOLUÇÃO DOS GRUPOS ETÁRIOS 2010-2060 NO BRASIL.	65
GRÁFICO 10 - ÍNDICE DE ENVELHECIMENTO (IE) 2010-2060 NO BRASIL E EM SÃO PAULO.....	65
GRÁFICO 11 – ÍNDICE DE CONCENTRAÇÃO DO VAREJO FARMACÊUTICO NAS AMÉRICAS (5 PRINCIPAIS VAREJISTAS/PAÍSES).....	69
GRÁFICO 12 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS CANAIS DIGITAIS DA RAIA DROGASIL.....	73
GRÁFICO 13 – CRESCIMENTO DO VAREJO FARMACÊUTICO POR TIPO DE PRODUTO (VENDAS EM BILHÕES DE DOSES).	74
GRÁFICO 14 – PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DO FATURAMENTO DO VAREJO FARMACÊUTICO BRASILEIRO POR CATEGORIA (EM JULHO DE 2019).	76
GRÁFICO 15 - GASTOS COM MEDICAMENTOS E VOLUME DE VENDAS - PREVISÃO PARA 2022 (GASTOS EM US\$ BILHÕES E VOLUME EM MILHÕES DE UNIDADES).	76
GRÁFICO 16 – GASTO PER CAPITA COM MEDICAMENTOS DOS PAÍSES PHARMERGING – PREVISÃO 2022.....	77
GRÁFICO 17 – REPRESENTATIVIDADE DAS REDES EM TERMOS DE FATURAMENTO (DADOS DE JUNHO DE 2019).	95
GRÁFICO 18 – PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS REDES DE FARMÁCIA (2019, EM VALOR) – EM %.....	96
GRÁFICO 19 – DIVISÃO DO MERCADO ENTRE OS FORMATOS DE OPERAÇÃO.	104

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – OS ESTÁGIOS DE UM ECOSISTEMA DE NEGÓCIOS.....	30
QUADRO 2 - ANÁLISE DO PODER DE BARGANHA DE CLIENTES E FORNECEDORES.....	37
QUADRO 3 – CRITÉRIOS PARA A POSIÇÃO COMPETITIVA DO NEGÓCIO E A ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA.....	43
QUADRO 4 - RECURSOS, HABILIDADES E REQUISITOS PARA AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE LIDERANÇA EM CUSTOS E DIFERENCIAÇÃO.	48
QUADRO 5 – DIFERENÇAS NAS ABORDAGENS DE UNIDADES DE NEGÓCIO E DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS.	51
QUADRO 6 - ANÁLISE SWOT E GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	53
QUADRO 7 – ESTRATÉGIA DO OCEANO VERMELHO VERSUS ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL. ..	54
QUADRO 8 – FRAMEWORK DOS 6 CAMINHOS (SIX PATHS FRAMEWORK).	55
QUADRO 9 – TAXAS DE CRESCIMENTO PARA AS EMPRESAS DA ULTRAPAR.....	106
QUADRO 10 – MARKET SHARE DAS EMPRESAS DA ULTRAPAR.....	107
QUADRO 11 – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO ASSOCIADOS ÀS VERTENTES ESTRATÉGICAS DA EXTRAFARMA.....	116
QUADRO 12 - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO ASSOCIADOS ÀS ALAVANCAS ESTRATÉGICAS DA EXTRAFARMA.....	116
QUADRO 13 – INDICADORES E SISTEMAS DE TI SUGERIDOS PARA CADA FATOR CRÍTICO DE SUCESSO.	117

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – LISTA DE ENTREVISTADOS.....	59
TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS DESPESAS DAS FAMÍLIAS QUE POSSUEM IDOSOS E DAS QUE NÃO POSSUEM IDOSOS, SEGUNDO AS ÁREAS DA PESQUISA DA POF 1995/1996 ¹ ...	66
TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS DESPESAS DOS HOMENS E MULHERES (MAIS DE 60 ANOS) SEGUNDO A CLASSE DE RENDIMENTO PARA AS ÁREAS DE PESQUISA DA POF 1995/1996 ¹	67
TABELA 4 – PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS À QUESTÃO: “JÁ COMPROU MEDICAMENTOS PELA INTERNET?”.....	72
TABELA 5 – TROCAS DE PRODUTOS (DADOS DE JANEIRO DE 2019).	75
TABELA 6 – RANKING DOS MERCADOS FARMACÊUTICOS (ANOS DE 2012, 2017 E 2022).	77
TABELA 7 – RECEITA PROVENIENTE DO SEGMENTO E SUA PARTICIPAÇÃO NA RECEITA LÍQUIDA DA ULTRAPAR.	107
TABELA 8 – EVOLUÇÃO ANUAL DO NÚMERO DE LOJAS DA EXTRAFARMA EM CADA ESTADO DE ATUAÇÃO (DADOS DE 2017 A 2019).	113
TABELA 9 – FATORES DE RISCO E PLANOS DE AÇÃO SUGERIDOS À EXTRAFARMA.....	135

LISTA DE REFERÊNCIAS, ABREVIATURAS E SIGLAS

“ABRAFARMA” refere-se à Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias;

“am/pm” refere-se às lojas de conveniência am/pm da Ipiranga, que operam sob a marca am/pm e são administradas pela am/pm Comestíveis Ltda.;

“ANAHP” refere-se à Associação Nacional de Hospitais Privados;

“Anvisa” refere-se à Agência Nacional de Vigilância Sanitária;

“ANP” refere-se à Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis;

“B3” refere-se à B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão;

“CAGR” refere-se a *Compound Annual Growth Rate*, isto é, taxa de crescimento anual composta;

“CFA” refere-se ao CFA Institute, associação global de profissionais de investimento;

“CMED” refere-se ao Conselho de Ministros da Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos;

“COVID-19” refere-se à doença causada pelo coronavírus, cujos primeiros casos foram divulgados em 2019;

“CVM” refere-se à Comissão de Valores Mobiliários;

“DPSP” refere-se a Drogarias DPSP S.A., grupo formado pelas Drogarias Pacheco e Drogaria São Paulo;

“Drogaria Araújo” refere-se à Drogaria Araujo S.A.;

“Drogaria Pacheco” refere-se a Drogarias Pacheco S.A., que atualmente faz parte do Grupo DPSP;

“EBITDA” refere-se a *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*. Seu equivalente em português é Lajida (“lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização”);

“Extrafarma” refere-se à Imifarma Produtos Farmacêuticos e Cosméticos S.A.;

“Farmarcas” refere-se à Associação Multimarcas de Farmácias;

“Febrifar” refere-se à Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias;

“FIA” refere-se à Fundação Instituto de Administração;

“HPC” refere-se à categoria de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos;

“IBGE” refere-se ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

“Ipea” refere-se ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada;

“IQVIA” refere-se à fusão entre Quintiles e IMS Health Holdings, Inc.;

“IPCA” refere-se ao Índice de Preços ao Consumidor Aplicado;

“LTM” refere-se à *Last Twelve Months*, que indica o desempenho de dado indicador nos últimos doze meses;

“MIP” refere-se a medicamentos isentos de prescrição;

“NYSE” refere-se à New York Stock Exchange, a bolsa de valores de Nova Iorque;

“OMS” refere-se à Organização Mundial da Saúde;

“OTC” refere-se a *Over The Counter*, que é sinônimo de MIP;

“Pague Menos” refere-se à Empreendimentos Pague Menos S.A.;

“Panvel” refere-se à Dimed S.A. Distribuidora de Medicamentos;

“PIB” refere-se ao produto interno bruto;

“PNAUM” refere-se à Pesquisa Nacional sobre Acesso, Utilização e Promoção do Uso Racional de Medicamentos no Brasil;

“POF” refere-se à Pesquisa de Orçamentos Familiares, realizada pelo IBGE;

“PróGenéricos” refere-se à Associação Brasileiras das Indústrias da Medicamentos Genéricos;

“Raia Drogasil”, ou “RD”, refere-se à Raia Drogasil S.A.;

“ROIC” refere-se à *Return on Invested Capital*, isto é, retorno sobre o capital investido;

“SEC” refere-se à *Securities and Exchange Commission*, correspondente americana à CVM;

“SKU” refere-se a *Stock Keeping Unit*, isto é, um código que identifica um produto específico.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	23
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TRABALHO	24
1.2. PROBLEMA IDENTIFICADO E OBJETIVO	24
1.3. ESTRUTURA	26
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	28
2.1. ANÁLISE DOS AMBIENTES COMPETITIVOS	28
2.1.1. <i>Ecossistemas de negócio</i>	29
2.1.2. <i>Análise Estrutural da Indústria</i>	34
2.1.3. <i>Grupos Estratégicos</i>	38
2.1.4. <i>Movimentos Competitivos e Sinais de Mercado</i>	40
2.2. ANÁLISE DE PORTFÓLIO.....	41
2.3. ANÁLISE ESTRATÉGICA	43
2.3.1. <i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	44
2.3.2. <i>Estratégia Competitiva Genérica</i>	45
2.3.3. <i>Competências Essenciais</i>	48
2.3.4. <i>Análise SWOT</i>	52
2.3.5. <i>Estratégia do Oceano Azul</i>	53
3. METODOLOGIA	58
3.1.1. <i>Etapas da Pesquisa</i>	58
3.1.2. <i>Coleta de Dados</i>	58
3.1.3. <i>Análise de Dados</i>	59
4. ANÁLISE SETORIAL DO VAREJO FARMACÊUTICO.....	62
4.1. CENÁRIO BRASILEIRO	62
4.1.1. <i>Fatores Demográficos e Socioeconômicos</i>	62
4.1.2. <i>Histórico do setor</i>	67
4.1.3. <i>Processo de compra padrão</i>	70
4.1.4. <i>Segmentos de Produtos</i>	73
4.2. <i>BENCHMARKING</i> – EMPRESAS ESTRANGEIRAS	76
4.3. ECOSSISTEMA DE NEGÓCIO	80

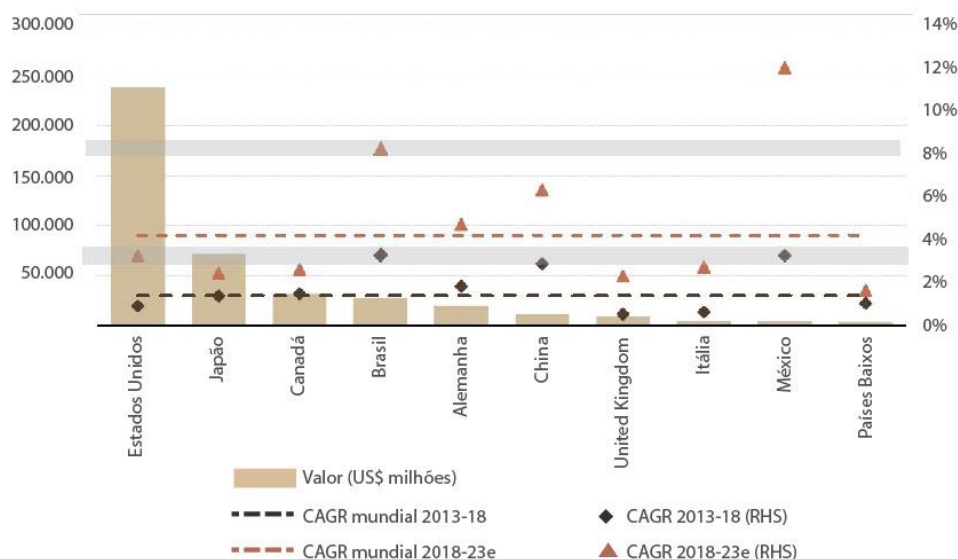
4.4.	ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA	84
4.4.1.	<i>Ameaça de novos entrantes</i>	84
4.4.2.	<i>Rivalidade entre concorrentes</i>	86
4.4.3.	<i>Ameaça de produtos substitutos</i>	87
4.4.4.	<i>Poder de negociação de fornecedores</i>	88
4.4.5.	<i>Poder de negociação de compradores</i>	90
4.5.	GRUPOS ESTRATÉGICOS	92
4.5.1.	<i>Principais Players</i>	95
4.5.2.	<i>Movimentos Competitivos e Sinais de Mercado</i>	98
5.	ANÁLISE ESTRATÉGICA DA EMPRESA	106
5.1.	HISTÓRICO E MARCOS DA EMPRESA	109
5.2.	CONTEXTO ATUAL	110
5.3.	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	114
5.4.	ESTRATÉGIA COMPETITIVA GENÉRICA	118
5.5.	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	121
5.6.	ANÁLISE SWOT	125
5.7.	ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL	125
5.7.1.	<i>Framework dos 6 Caminhos</i>	126
5.7.2.	<i>Framework das 4 Ações</i>	127
5.7.3.	<i>Canvas Estratégico</i>	129
6.	PLANO DE AÇÃO	133
7.	CONCLUSÃO	136
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140
9.	APÊNDICES	151
9.1.	CHECKLIST UTILIZADO PARA A ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA	151
9.2.	ANÁLISE SWOT	157

1. INTRODUÇÃO

O cenário competitivo é um fator essencial para uma empresa, que não apenas deve ser considerado no momento de seu ingresso na indústria, como também deve ser sempre monitorado para garantir sua perenidade no mercado. Muitas são as analogias de guerra feitas entre a competição observada entre empresas, que denotam o caráter implacável das batalhas travadas entre elas em buscas de parcelas de mercado. Portanto, para que sejam bem sucedidas, as empresas precisam delinear sua estratégia de forma assertiva, cautelosa e racional, e em seguida implementá-la corretamente, de forma a justificar sua relevância no mercado e prevalecer sobre suas concorrentes.

O Brasil possui o quarto maior mercado de farmácias do mundo (UBS, 2019), com um *valuation* de US\$ 28 bilhões, atrás apenas de Estados Unidos, Japão e Canadá, e apresentou as maiores taxas de crescimento nos últimos 5 anos, com expectativas de atingir valores ainda maiores até 2023. No Gráfico 1, as barras indicam o valor absoluto do mercado nos respectivos países, bem como as taxas de crescimento (expressas pelo indicador CAGR) observadas entre 2013 e 2018 e as projetadas para 2023.

Gráfico 1 – Top 10 maiores mercados de farmácias (US\$ milhões) – 2018.



Fonte: adaptado de Euromonitor e UBS (2019).

É nesse crescente mercado do varejo farmacêutico que se insere a empresa estudada neste trabalho, que faz parte de um conglomerado corporativo com mais outras quatro empresas, sendo todas as demais relacionadas ao setor petroquímico. Ao passo que o cenário se mostra favorável à primeira vista, inclusive globalmente, serão estudadas as diferentes instâncias que se relacionam para compor essa imagem geral no Brasil e a realidade atual da

empresa, revelando as causas estruturais de tais tendências e identificando perspectivas da indústria.

Para tal, ao longo dessa monografia, contemplaram-se não apenas análises da indústria como um todo, como questões concorrenciais e macroeconômicas, como também questões ligadas ao posicionamento estratégico adotado pela empresa, por meio de análises como a identificação da estratégia competitiva genérica e de suas competências essenciais.

Neste capítulo do trabalho, são apresentados o cenário competitivo em que a empresa está inserida, as principais questões levantadas com relação ao desempenho da empresa que motivaram essa análise e, finalmente, a metodologia e a estrutura dos capítulos subsequentes.

1.1. Contextualização do Trabalho

O presente trabalho foi realizado no local de estágio da autora, ou seja, no cenário corporativo de uma *holding* que atua em diversos segmentos, com maior atuação no setor petroquímico. Essa *holding* é Ultrapar, um grupo empresarial brasileiro com mais de 80 anos de história, que possui posição de liderança em seus mercados de atuação: na cadeia de óleo e gás, através da Ultragaz, da Ipiranga e da Ultracargo, especialidades químicas, através da Oxiten, e varejo farmacêutico com a Extrafarma (RI Ultrapar, 2020a).

O programa de estágio da empresa prevê uma rotação de áreas, sendo que são desenvolvidas atividades com diferentes escopos e atividades em cada um dos semestres. As áreas percorridas pela autora foram as de Relações com Investidores e de Riscos Corporativos.

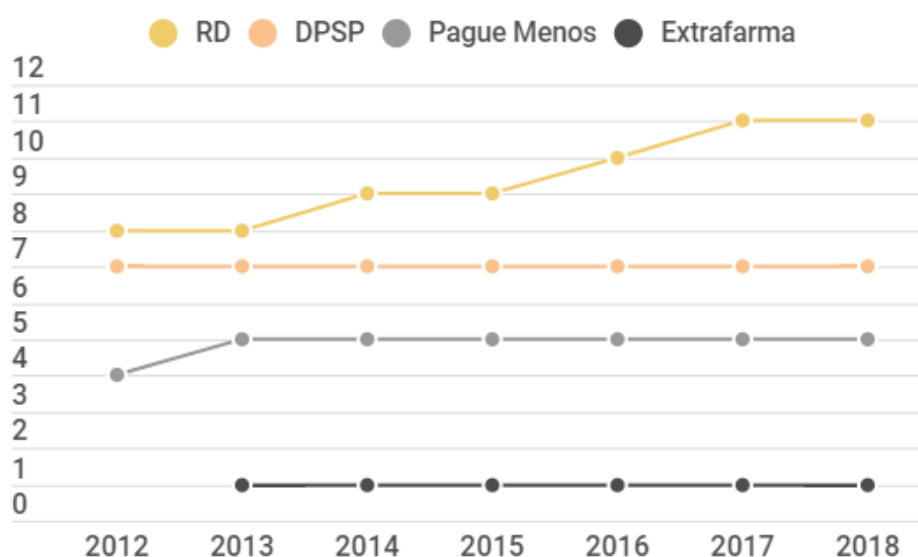
Sendo a empresa também uma empresa de capital aberto, listada em ambas as bolsas de São Paulo (B3) e Nova York (NYSE), e a primeira área de estágio da autora uma área responsável pela interface com os investidores, o monitoramento das atividades de cada subsidiária era uma atividade de rotina, em que também era possível observar diversos problemas existentes na empresa sob ambas as óticas interna – da gerência da corporação e das empresas subsidiárias – e externa – dos analistas de mercado, clientes e investidores da empresa. O processo de seleção do tema do trabalho é detalhado na seção 1.2., a seguir.

1.2. Problema Identificado e Objetivo

Em meio a diversas questões relativas tanto ao conglomerado quanto aos negócios individualmente, destacou-se para a autora o caso da Extrafarma, a mais recente aquisição da Ultrapar em 2014, seja pela sua atuação ser num segmento que não apresenta óbvia sinergia

estratégica com os demais negócios do grupo, seja pelo seu desempenho ter sido relativamente fraco em relação a empresas pares em trimestres recentes, consecutivamente. Observa-se no Gráfico 2 que, mesmo estando inserida num setor de vertiginoso crescimento nos últimos anos, alavancado principalmente pelas tendências etárias e demográficas da população, a empresa tem demonstrado dificuldades em aumentar sua presença de mercado.

Gráfico 2 – Participação de mercado (%) das principais redes de farmácia no Brasil.



Fonte: XP Investimentos (2020).

Dessa forma, visando à identificação de causas para tais resultados, o objetivo desse trabalho é, primeiramente, estudar o setor de varejo farmacêutico como um todo, abordando questões como o ambiente competitivo e a existência de grupos estratégicos, seguido de um diagnóstico da estratégia aplicada pela Extrafarma até o momento, utilizando diversas ferramentas, como a identificação da estratégia genérica e o mapeamento de suas competências essenciais. Com isso, busca-se entender como a empresa poderia arcar com as intensas forças competitivas do seu mercado e como poderia reverter, ou ao menos amenizar, sua atual situação a partir da revisão de sua estratégia, de forma que sejam lapidadas suas principais diretrizes e preenchidas eventuais lacunas de mercado que os *peers*, i.e. as suas empresas pares, ainda não ocupam.

Por fim, a partir desse entendimento do contexto externo atual e do posicionamento estratégico da empresa, a monografia é concluída com a apresentação de um conjunto de planos de ações, com medidas recomendadas à Extrafarma delineadas a partir da configuração de cenários críticos de riscos à empresa.

1.3. Estrutura

O conteúdo da presente monografia foi organizado a partir da sua ordem de desenvolvimento, e pode ser dividida em seis capítulos principais. Um esquema ilustrativo da estrutura do documento está representado na Figura 1, em que são sintetizados os objetivos de cada um dos capítulos.

Figura 1 - Estrutura do documento.

1. Introdução		
Apresentação do empresa, do objetivo e da metodologia de análise		
2. Revisão Bibliográfica		
Embasamento teórico para as análises conduzidas		
Análise dos Ambientes Competitivos	Análise de Portfólio	Análise Estratégica
3. Metodologia		
Método de coleta e análise de dados		
4. Análise Setorial do Varejo Farmacêutico		
Análise estratégica no nível ambiente		
5. Análise Estratégica da Empresa		
Análise estratégica no nível empresa		
6. Plano de Ação		
Síntese e diagnóstico da situação da empresa e recomendações		
7. Considerações Finais		
Conclusões e contribuições para a empresa		

Fonte: elaboração própria.

O primeiro capítulo é o de Introdução, o qual tem como principais enfoques a apresentação do setor, da empresa e o objetivo do trabalho. Nesse capítulo, são também informados dados da sua contextualização – e.g. motivação e escolha do tema – bem como de sua estrutura (presente seção).

O segundo capítulo contempla a Revisão Bibliográfica, que contém o embasamento teórico dos temas utilizados nas análises conduzidas no presente trabalho. Essencialmente, foram incluídos assuntos que tangem a três principais frentes, que são: (i) a Análise dos Ambientes Competitivos, que tem o intuito de estudar o ambiente em que a empresa está inserida; (ii) a Análise de Portfólio, que endereça o papel do setor de farmácias no conglomerado corporativo ao qual a empresa pertence, quando comparada aos demais negócios

da empresa; e (iii) a Análise Estratégica, em que são efetivamente estudadas as posturas, conjunturas e práticas estratégicas da empresa-objeto de estudo.

O terceiro capítulo apresenta um esquema gráfico geral em que é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo, discorrendo em seguida sobre detalhes do procedimento de coleta de dados, da seleção e procedência de informações críticas, e dos funcionários da empresa entrevistados. Ademais, descreve a maneira e a lógica por trás das análises feitas, bem como da metodologia da elaboração do plano de ação.

O quarto capítulo contém as análises pertinentes à apresentação e contextualização do setor do varejo farmacêutico, permeando temas gerais como os fatores macroeconômicos que o impulsionam e as principais categorias de produtos, e questões relativas às dinâmicas de relacionamento e competição entre as partes interessadas nessa indústria, por meio da análise de ecossistemas e da Análise Estrutural da Indústria. São também apresentados os principais *players* do mercado brasileiro, divididos em diferentes grupos estratégicos, e elencados sinais de mercado e movimentações recentes que corroboram para a criação do cenário atual do setor.

No quinto capítulo, tópicos que abordam a própria empresa-objeto de estudo, a Extrafarma, como seu histórico e contexto atual, são apresentados, para em seguida (i) construir análises de seu posicionamento estratégico com relação ao mercado de farmácias brasileiro, por meio da identificação de fatores críticos de sucesso, de sua estratégia competitiva genérica e de possíveis Oceanos Azuis e (ii) mapear seus principais recursos e competências que a diferencia de suas pares, a partir do delineamento de suas competências essenciais, forças e fraquezas.

O sexto capítulo apresenta uma síntese dos principais pontos de atenção levantados ao longo das análises. Com base na metodologia de análise de riscos desenvolvida na empresa em que a autora estagia, foram levantados potenciais impactos ao negócio e elaborados planos de ação mitigatórios.

Finalmente, o sétimo capítulo tece considerações finais acerca do trabalho realizado, apresentando as principais conclusões e contribuições do trabalho à empresa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A formulação de estratégias por empresas é uma prática intimamente ligada à existência de ameaças, tanto internas quanto externas. A presença e a atuação de empresas concorrentes, os hábitos de consumo da base de clientes, as emergentes tendências tecnológicas, bem como as dinâmicas populacionais e demográficas são todos fatores que contribuem para a complexidade da ação consciente de empresas no âmbito gerencial.

Henderson (1989) destaca o impacto da competição como principal gatilho à estratégia, ao comparar a perenidade dos negócios ao que ocorre na natureza, com base em elementos da teoria darwinista da seleção natural e do princípio da exclusão competitiva de Gause. De acordo com Henderson, num ambiente em que há competição pelos mesmos recursos, apenas os mais aptos serão capazes de sobreviver. Adiciona ainda que é impossível a coexistência de espécies que competem pelos mesmos recursos num mesmo ambiente. Dessa forma, a elaboração de uma estratégia corresponde a uma busca deliberada e consciente por bases de atuação e planos de ação que tragam vantagem competitiva à empresa, de forma que ao mesmo tempo que uma empresa se prepara para suprir seus mercados, o faz de forma a não se sobrepor completamente a alguma outra concorrente.

Percebe-se, assim, a importância de que ambos ambientes interno e externo da empresa sejam contemplados na elaboração de estratégias competitivas, visto que não apenas é necessário conhecer as dinâmicas de mercado que servem como *drivers* de consumo e conversão, como também deve-se ter claramente mapeados os recursos, competências e quaisquer bens tangíveis e intangíveis que a empresa tem à sua disposição para criar valor aos seus clientes, conseguindo assim se consolidar em posições de referência no setor.

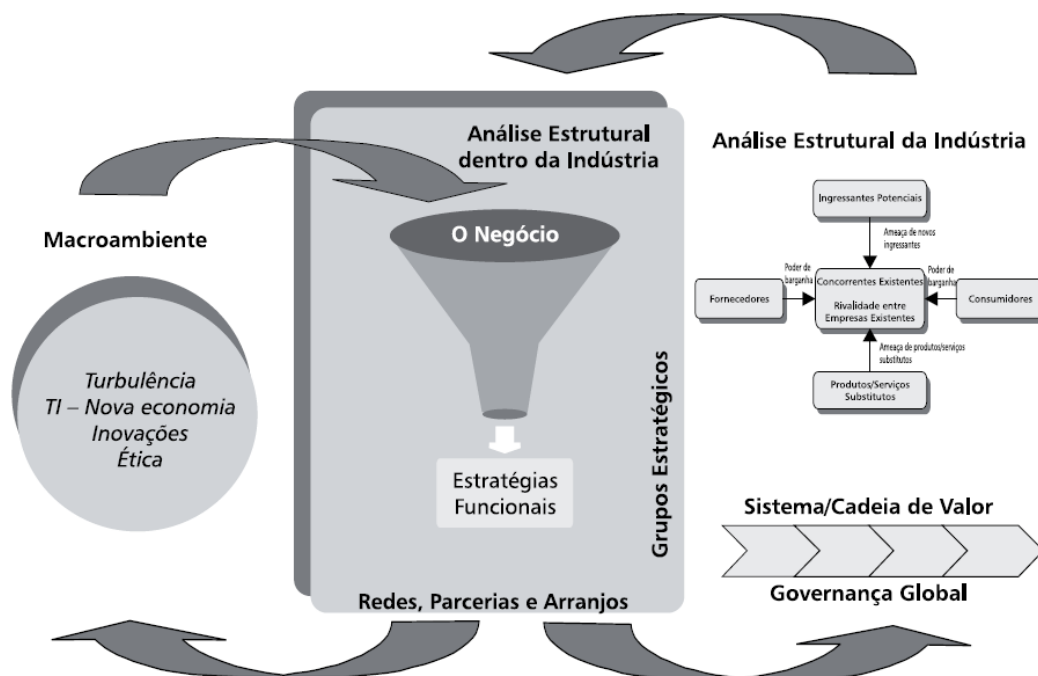
Neste capítulo, foram compiladas referências relativas a duas principais frentes: o conhecimento de fatores exógenos à empresa no nível da indústria, como elementos para uma análise setorial, e o detalhamento do que é considerado internamente no nível das empresas, relevante para que elaborarem suas próprias estratégias competitivas.

2.1. Análise dos Ambientes Competitivos

Segundo Carvalho e Laurindo (2012), uma empresa deve buscar a adoção de um modelo estratégico holístico se busca uma posição de sucesso no mercado, conforme ilustrado na Figura 2. Tal modelo preconiza a harmonia entre três pontos principais, os quais devem ser objeto de estudo da gerência da empresa nos âmbitos horizontal (verificando sua relevância

dentro do contexto da empresa) e vertical (com profundidade suficiente para trazer informações de valor). São eles: a compreensão da situação interna da empresa, o entendimento do ambiente em que está inserida e a eficaz utilização de meios para que a empresa atinja seus objetivos.

Figura 2 – Modelo holístico detalhado no âmbito da estratégia competitiva.



Fonte: Carvalho e Laurindo (2012).

O conhecimento do ambiente competitivo, i.e. do que ocorre fora das fronteiras da corporação, é essencial para uma empresa. Isso incorre numa busca pelo entendimento de *players* e fatores diversos, tais como a ação e posição de concorrentes, o perfil e hábitos de clientes, as lógicas e elos das cadeias de suprimento, a evolução da tecnologia, recursos disponíveis e os padrões comportamentais e valores da sociedade em geral.

2.1.1. Ecossistemas de negócio

Segundo Moore (1993), é pela participação e alimentação de comunidades de negócio que inovações são trazidas ao mercado. Moore sugere que uma companhia não seja vista pura e simplesmente como um membro de uma indústria específica, mas como parte de um ecossistema de negócios. Takey e Carvalho (2016) sintetizam a definição de ecossistemas de negócios como “redes de companhias ou outras entidades fluidamente conectadas, que possuem habilidade de co-evoluir em torno de um conjunto compartilhado de tecnologias, conhecimento e competências, e que trabalham de forma cooperativa ou competitiva para o desenvolvimento de novos produtos e serviços”.

Moore (1993) destaca a ação dos chamados “líderes” dos ecossistemas de negócio. A liderança de uma empresa é reconhecida pelas empresas que compõem as comunidades, e possibilita que os membros do ecossistema canalizem recursos e esforços para um futuro compartilhado, em que há a expectativa de benefícios mútuos. Como conselho aos executivos das empresas, Moore também afirma que é necessário o entendimento dos estágios pelos quais os ecossistemas de negócios percorrem, para que a alta gerência consiga direcionar mudanças interna e externamente. São 4 estágios: nascimento, expansão, liderança e auto-renovação. Os principais desafios cooperativos e competitivos estão descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Os estágios de um ecossistema de negócios.

Estágio	Desafios cooperativos	Desafios competitivos
Nascimento	Trabalhar com clientes e fornecedores para definir uma nova proposição de valor em torno de uma semente de inovação.	Proteger as ideias de concorrentes, que podem estar desenvolvendo ofertas similares. Deve-se também solidificar a relação com os principais clientes, fornecedores e canais.
Expansão	Trazer a nova oferta a um mercado maior, através de um trabalho conjunto com fornecedores e parceiros, para escalar o suprimento e atingir a cobertura máxima de mercado.	Prevalecer sobre implementações e ideias similares ou alternativas. Deve-se assegurar que a abordagem desenvolvida é o padrão adotado pelo mercado, por meio da dominação de segmentos de mercado.
Liderança	Prover uma visão convincente do futuro que encoraje ambos clientes e fornecedores a continuarem a cooperar no desenvolvimento e melhoria contínua da oferta.	Manter forte poder de barganha com relação a outros <i>players</i> no ecossistema, incluindo os principais clientes e valiosos fornecedores.
Auto-renovação	Trabalhar com a inovação, para trazer novas ideias ao ecossistema já existente.	Manter altas barreiras de entrada para prevenir que ideias inovadoras gerem ecossistemas alternativos. A manutenção de altos <i>switching costs</i> para os clientes auxilia no ganho de tempo para incorporar novas ideias nos produtos e serviços em questão.

Fonte: adaptado de Moore (1993).

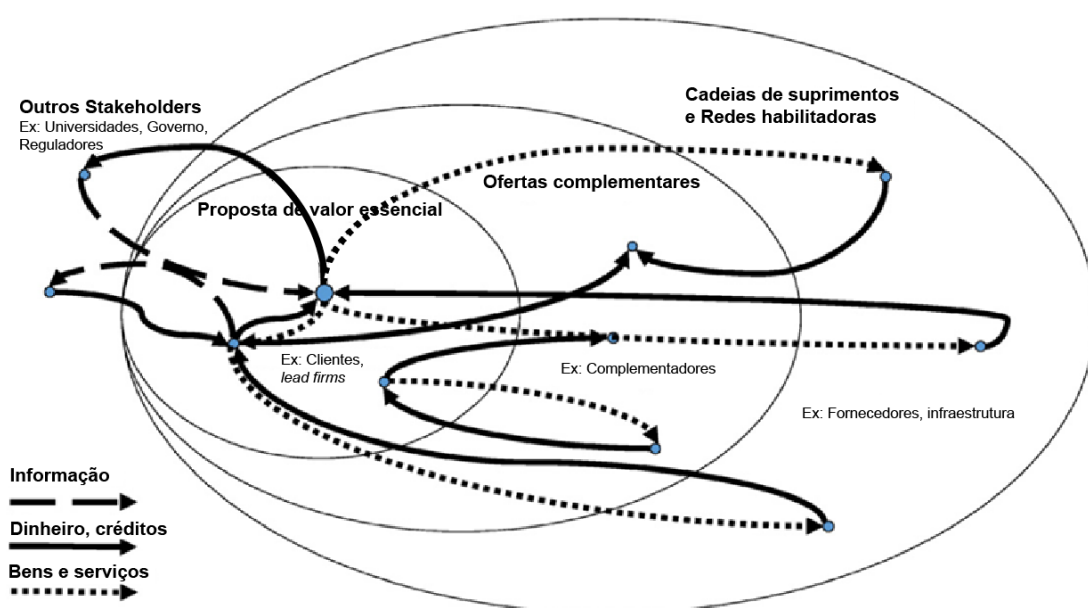
Iansiti e Levien (2004) destacam a interdependência dos ecossistemas de negócio, em que organizações interagem entre si de maneira complexa e sua perenidade e desempenho estão intimamente ligados com os demais elementos do ecossistema. Segundo os autores, “estratégias que tratam as empresas de forma isolada não funcionam quando o sucesso da companhia depende da saúde coletiva das organizações que influenciam a criação e a entrega do seu produto”. Dessa forma, o direcionamento estratégico de uma empresa depende diretamente de um entendimento sistemático do ecossistema em que a empresa se insere e qual é o papel da empresa nele. Toda e qualquer ação de uma empresa irá afetar a saúde do

ecossistema de negócios, que por sua vez afeta o desempenho da própria empresa, positiva ou negativamente, denotando a importância de uma companhia ter clareza de onde situa-se nessa complexa rede de relacionamentos.

Incluídos no ecossistema de negócio de uma empresa, para Iansiti e Levien (2004), estão companhias que fornecem recursos, materiais, financiamentos ou tecnologia necessários para que a empresa realize suas atividades, bem como empresas que produzem produtos complementares utilizados em conjunto ao seu próprio. São elencados também competidores e clientes, na medida que suas ações e avaliações afetam diretamente o desenvolvimento de processos e produtos da empresa, e também entidades como agências regulatórias e canais midiáticos, que também têm potencial de impacto nos negócios. Todos os participantes possuem diferentes graus de interação e dependência para com a empresa em questão, e devem ser levados em consideração de acordo com sua criticidade.

Takey e Carvalho (2016) enunciam o “mapeamento de ecossistemas” como o processo de identificar os participantes de um ecossistema – e.g. as companhias líderes do setor, os órgãos regulatórios e contribuidores –, segregar suas funções e entender suas interdependências. Difere do conceito de análise de rede, na medida que no mapeamento de ecossistemas há maior clareza no que tange a posição de cada ator do ecossistema e a direção e conteúdo de suas transações com outros elementos. A Figura 3 ilustra um mapeamento de ecossistemas.

Figura 3 – Exemplo pitoresco de um Ecossistema de Negócios.



Fonte: adaptado de Takey e Carvalho (2016).

Moore (1993) realça a importância de outros *stakeholders*, como o governo e reguladores, ao apresentar o exemplo da indústria farmacêutica, destacando que existem acordos formais e leis que ditam suas relações e, conseqüentemente, seus campos de atuação e inovação. Comenta que se por um lado empresas nesse ramo despendem enormes montantes em desenvolvimento de produto e processos, por outro lado contam também com altas margens e proteção da competição por meio de leis de patentes e longos processos de aprovação, instâncias controladas pelos órgãos públicos.

Para complementar a abordagem de ecossistemas, considerou-se relevante também a análise desenvolvida por Adner e Kapoor (2010). A criação de vantagem competitiva de uma empresa com relação a suas rivais na indústria está fundamentalmente relacionada à capacidade da empresa em questão de gerar maior valor ao seu público-alvo que a concorrência. A inovação, quando bem conduzida, colabora para esse processo de criação de valor. Adner e Kapoor (2010) discutem também a questão da inovação sob um viés de análise de ecossistemas, em que a coordenação e relações de interdependência entre as partes envolvidas são estudadas mais explicitamente.

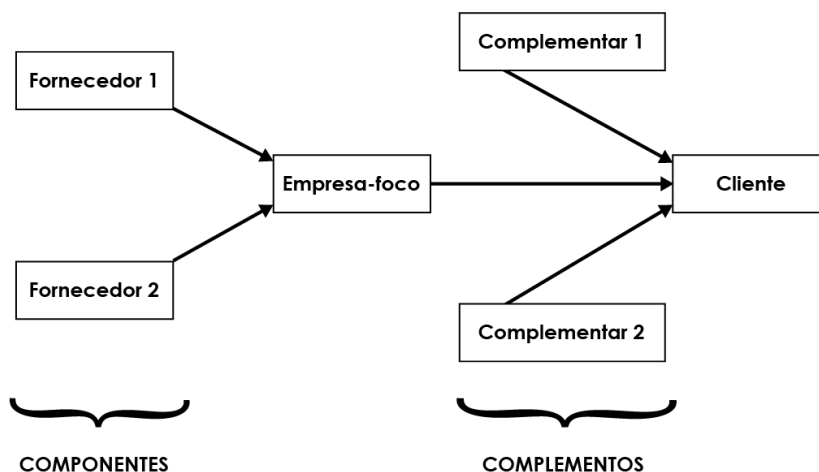
Há uma preconcepção de que quanto mais rápido os chamados líderes tecnológicos num setor introduzem novas inovações no mercado, podem desfrutar por mais tempo de vantagens competitivas relacionadas ao seu título de “*early movers*”, isto é, os que se movimentaram primeiro. Contudo, os autores também destacam que, pela teia de inovações ser complexa e seu sucesso depender de mudanças tanto internas quanto externas à empresa, com curvas de aprendizado de diferentes inclinações, esta relação não é tão trivial quanto parece à primeira vista.

Para os autores, o sucesso de uma aplicação de um produto ou de uma prática inovadora da empresa chamada “empresa-foco” depende dos esforços de outros partícipes do seu entorno, conforme ilustra a Figura 4. Desafios enfrentados pela empresa-foco para efetivarem suas inovações estão intimamente ligados a como seus fornecedores poderão adaptar suas próprias ofertas de produtos e serviços e inovar para integrá-los aos da empresa-foco. Similarmente, faz-se necessário um movimento de inovação por parte de outros atores, responsáveis por propostas de serviços e produtos complementares, sem os quais o valor percebido e efetivamente absorvido pelo consumidor final é mitigado. A presença de desafios técnicos e tecnológicos a serem enfrentados por cada um desses elos da cadeia de valor possuem efeitos específicos no potencial de agregação de valor por parte da empresa-foco, logo Adner e Kapoor

(2010) realçam que mais do que a magnitude dos desafios de inovação presentes no ecossistema, é de grande valia da empresa localizá-los em relação à empresa em questão. A existência de gargalos num ecossistema comprova que os desafios são distribuídos desigualmente ao longo das funções do ecossistema.

As saídas do *player* à montante, que são entradas para a empresa-foco, são chamadas pelos autores de “componentes” (e.g. *softwares* para *hardwares*), ao passo que os *outputs* à jusante são os “complementos” (e.g. processadores para computadores), que devem ser ofertados em conjunto ao produto da empresa-foco para que os clientes consigam utilizá-lo e usufruir ao máximo de sua proposta inovadora.

Figura 4 – Esquema geral de um ecossistema.



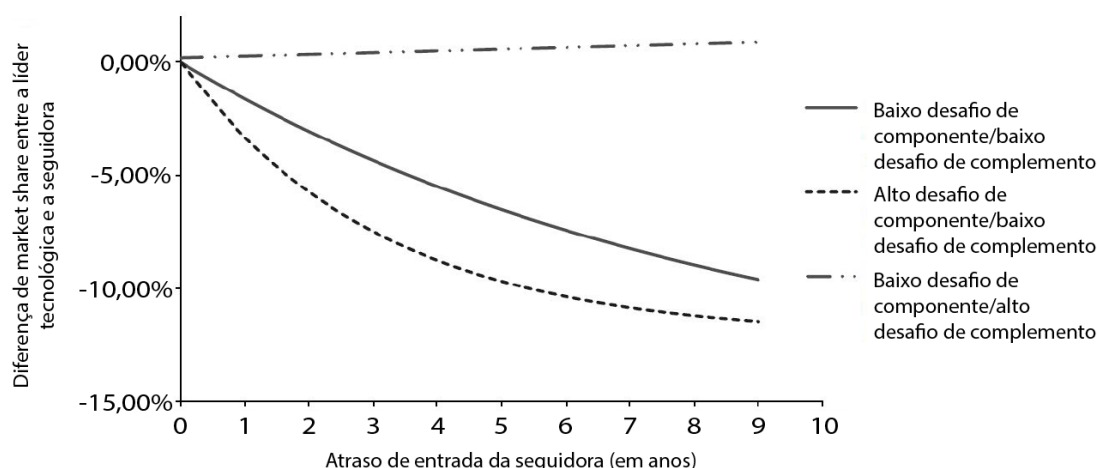
Fonte: adaptado de Adner e Kapoor (2010).

A existência de desafios no desenvolvimento de componentes aumenta a magnitude do potencial de aprendizado da empresa-foco, levando à uma possível vantagem competitiva derivada de percorrer a curva de aprendizado antes de seus concorrentes. Os benefícios do líder tecnológico nesse caso são amplificados pela necessidade de relacionamento e coordenação próximos com fornecedores, inclusive em processos de desenvolvimento de produtos, visto que não há apenas um ganho de mais experiência com novas tecnologias, como também a instalação de barreiras à imitação por meio de contratos e relacionamentos com importantes elos da cadeia.

Quanto aos elementos à jusante, verifica-se uma tendência contrária, dado que o valor efetivamente ofertado aos clientes depende da disponibilidade de tais complementos. Atrasos em sua disponibilidade ou desenvolvimento de complementos viáveis podem atrasar a adoção da inovação no produto da empresa-foco, deixando-a vulnerável para que rivais a alcancem e

a copiem mais rapidamente (ver Gráfico 3). Além disso, durante o período de exclusividade, o líder tecnológico tem uma taxa de progresso intrinsecamente menor, sendo que novos entrantes que busquem a mesma inovação terão maior rapidez em acumular conhecimento e experiência. Esses dois fatores colaboram para a tese de que a presença de desafios aos produtos complementares erode o potencial de vantagem competitiva da líder tecnológica.

Gráfico 3 – Diferença no *market share* esperado entre a líder tecnológica e uma seguidora como função do desafio de ecossistemas e o atraso da entrada da seguidora.



Fonte: adaptado de Adner e Kapoor (2010).

Assim, evidencia-se a importância de se analisar não somente a inovação interna da empresa, como também verificar a necessidade de adaptações e desafios enfrentados tanto à montante quanto à jusante. Essa análise permite que a empresa-foco dedique seus esforços de acordo com seus objetivos estratégicos, em frente à tentação de apenas querer ser o líder tecnológico do setor.

2.1.2. Análise Estrutural da Indústria

A Análise Estrutural da Indústria de Porter é uma importante técnica para se mapear e analisar um ambiente competitivo. Carvalho e Laurindo (2012) comparam a aplicação dessa fórmula com o desenho de um mapa para uma empresa navegar no cenário competitivo em que está inserida, e enunciam que “é na tempestade que um mapa pode ser mais útil”, demonstrando a importância de uma empresa não apenas entender o ambiente em que está inserida, monitorando suas constantes mutações, mas também ter clareza do seu posicionamento e direcionamento específicos no cenário todo. Porter (1979) enuncia que a essência da formulação da estratégia é a maneira como dada empresa lida com a competição.

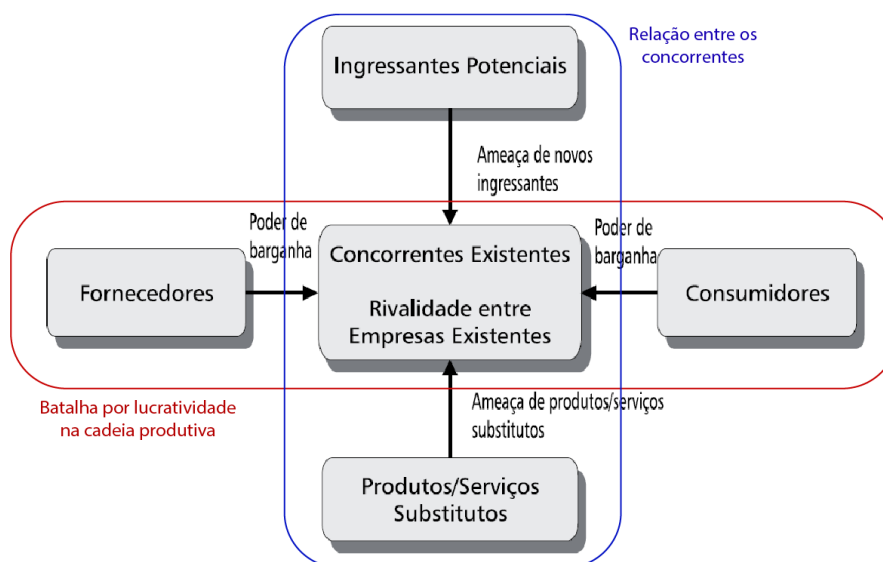
Vale ressaltar que tal análise corresponde a uma análise da indústria como um todo, do setor industrial em questão, e não de uma empresa única em específico.

Para Porter (1979), o estado da competição numa dada indústria depende de 5 forças competitivas básicas, que exercem pressões determinantes na competição e lucratividade do setor. São elas: ameaça de novos ingressantes, rivalidade entre empresas existentes, ameaça de produtos/serviços substitutos, poder de barganha de fornecedores e poder de barganha de clientes

Como demonstrado na Figura 5, Carvalho e Laurindo (2012) também adicionam que é possível observar na horizontal os atritos entre os elos da cadeia produtiva por lucratividade, evidenciados pelo poder de barganha de clientes e fornecedores, enquanto na vertical estão dispostas as relações de concorrentes, sejam eles empresas já estabelecidas, potenciais ingressantes ou mesmo produtos substitutos.

Um setor pode ser mais ou menos competitivo, traduzindo em maior ou menor potencial de lucro, de acordo com a intensidade coletiva das forças competitivas de Porter. Ademais, por meio desse mapeamento, é possível identificar quais são as forças competitivas com maior influência em determinado setor.

Figura 5 – Análise estrutural da indústria: as cinco forças competitivas.



Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2012).

2.1.2.1. Ameaça de novos entrantes

Novos entrantes numa indústria aumentam a capacidade total do sistema, e competem por parcelas do mercado e, em muitos casos, por recursos essenciais. Segundo Porter (1979), a

seriedade da ameaça de ingressantes potenciais depende das barreiras de entrada presentes na indústria, bem como pela esperada retaliação de atuais *players*.

Existem 6 principais fontes de barreira de entrada:

- 1) Economia de escala: novos entrantes são detidos pela necessidade de entrar num mercado em grande escala ou aceitar uma inicial desvantagem de custos.
- 2) Diferenciação de produtos: a identificação e reconhecimento de marca pode ser um empecilho para novos entrantes, tendo que superar a lealdade de clientes com produtos já existentes.
- 3) Necessidade de capital: a própria necessidade de grandes volumes de capital ou de recursos essenciais para competir numa indústria é uma barreira em si.
- 4) Desvantagens de custo independentes do tamanho da empresa: as vantagens obtidas por uma empresa veterana no setor, por meio de suas curvas de aprendizado e experiência, vão desde a obtenção de tecnologia proprietária a acordos com governos para obter subsídios.
- 5) Acesso a canais de distribuição: faz-se necessário que a empresa assegure meios para que seus produtos cheguem aos clientes, e por vezes os canais de atacado e varejo são tão limitados e controlados por concorrentes atuais que configura como importante barreira de entrada.
- 6) Políticas governamentais: necessidade de licenças e limitações a acesso a matérias-primas exemplificam a influência do governo em estabelecer barreiras de entrada, que são mais evidentes quanto mais regulado for o setor.

2.1.2.2. Rivalidade entre concorrentes

Empresas rivais já estabelecidas numa determinada indústria influenciam-se em termos de estratégia, visto que constantemente entram em conflito por parcelas do mercado e por melhor posicionamento competitivo (Carvalho e Laurindo, 2012).

Os autores citam i) o número e o nível de equilíbrio entre concorrentes; ii) o crescimento (lento ou acelerado) da indústria; iii) a dimensão dos custos fixos; iv) a diferenciação entre os produtos e serviços oferecidos; v) o potencial de expansão de capacidade produtiva; vi) a divergência estratégica e vii) barreiras de saída como principais fatores a serem considerados quando é analisada essa força competitiva.

2.1.2.3. Ameaça de produtos substitutos

Produtos substitutos fazem parte, junto dos novos entrantes, do que Carvalho e Laurindo (2012) chamam de concorrência ampliada, isto é, as empresas concorrentes que não as já estabelecidas no mercado. Esses produtos desempenham a mesma função, mas utilizam outra base tecnológica (e.g. açúcar e adoçante).

Para Porter (1979), quanto maior o *trade-off* entre preço e performance oferecido pelos produtos substitutos, maiores as dificuldades de expansão de lucratividade da indústria. Para o autor, a influência de produtos substitutos merece maior atenção quando estão sujeitos a melhoras do *trade-off* entre preço e performance quando pareados com produtos atuais da indústria, ou quando são produzidos por indústrias com alta lucratividade.

2.1.2.4. Poder de negociação de fornecedores e compradores

Porter (1979) comenta da influência dos fornecedores e compradores como as duas forças remanescentes na dinâmica estratégica de um setor. Fornecedores podem exercer poder de barganha de diversas maneiras, como por exemplo pelo aumento de preços ou pela diminuição da qualidade dos bens comprados ou serviços contratados. Dessa forma, fornecedores poderosos comprimem as margens e os lucros das empresas na indústria.

Por outro lado, consumidores também podem ter a capacidade de forçar queda de preços, demandar maior qualidade e maior leque de serviços, e incitar a rivalidade entre empresas rivais. Similarmente, o potencial de lucratividade da indústria como um todo também acaba sendo comprimido.

Carvalho e Laurindo (2012) elencam aspectos cuja presença pode corroborar para um maior poder de barganha de fornecedores ou clientes num setor, que se encontram dispostos no Quadro 2 - Análise do poder de barganha de clientes e fornecedores..

Quadro 2 - Análise do poder de barganha de clientes e fornecedores.

Cientes	Fornecedores
Os clientes estão concentrados ou adquirem em grandes volumes	O produto dos fornecedores é um insumo crítico
As compras representam uma fração significativa de seus custos	O grupo de fornecedores é constituído por poucas companhias e mais concentrado do que a indústria em análise
Os produtos da indústria são padronizados e/ou não são importantes para a qualidade de produtos dos clientes	A indústria não é um cliente importante para o grupo de fornecedores
Os clientes têm total informação	Os produtos dos fornecedores são diferenciados e não concorrem com produtos substitutos
O grupo de cliente é uma ameaça concreta de integração para trás	Os fornecedores são uma ameaça concreta de integração para a frente

Fonte: Carvalho e Laurindo (2012).

2.1.3. Grupos Estratégicos

As forças competitivas inerentes à indústria em que dada empresa atua, segundo Carvalho e Laurindo (2012), condicionam diferenças estratégicas adotadas por certos *players* do setor, e a opção por uma estratégia repercute nas chamadas dimensões estratégicas. A Figura 6 apresenta alguns exemplos de dimensões estratégicas elencados pelos autores são, mas não se restringem a: qualidade do produto, identificação de marca, liderança tecnológica, posição de custo, especialização, integração vertical e relacionamentos com a matriz e o governo.

Figura 6 - Dimensões estratégicas.



Fonte: elaboração própria, baseado em Carvalho e Laurindo (2012).

Vale ressaltar que uma empresa que busque excelência em dada dimensão pode ter que se abster, isto é, realizar *trade-offs* com relação a outras dimensões para que possa dedicar esforços às dimensões que realmente deseja enfatizar em sua proposta de valor aos clientes e sociedade em geral.

Percebe-se que, mesmo que uma empresa busque um posicionamento único dentro de sua indústria de atuação, existem conjuntos de empresas que seguem estratégias similares, senão quase idênticas, ao longo das dimensões estratégicas. A esses conjuntos de empresas se dá o nome de grupos estratégicos, e em geral, diferem-se entre si em suas abordagens de produto ou de marketing, sendo muitas vezes pautados por diferenças de recursos e de potencial, bem como barreiras de mobilidade que são advindas do próprio desenvolvimento histórico de um dado setor.

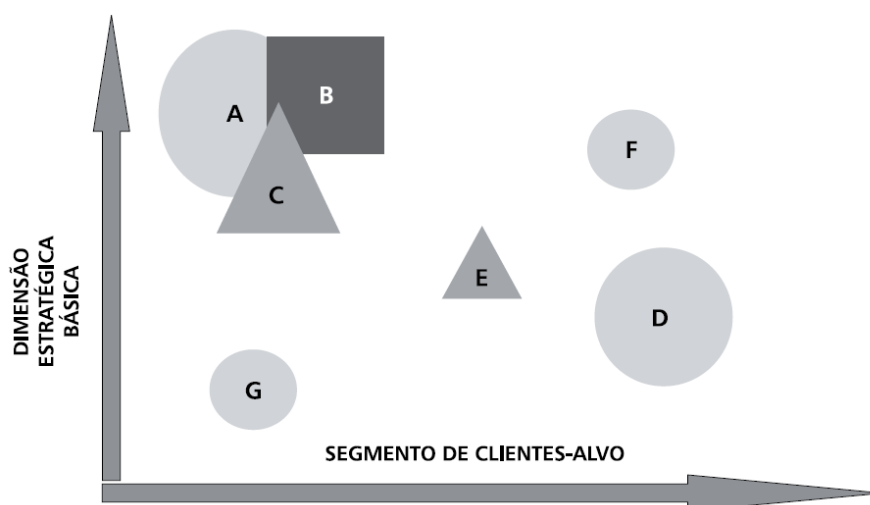
Outra ressalva dos autores é que o conceito de grupos estratégicos não é equivalente ao de segmentos de mercado. Segundo Kotler e Armstrong (2007), os segmentos de mercado são as divisões de mercados grandes e heterogêneos em grupos menores de compradores, que podem ser alcançados de maneira mais eficiente com produtos e serviços que correspondam às

suas necessidades específicas. Ou seja, a segmentação de mercado é uma abordagem de marketing em que, ao invés de adotar uma estratégia dedicada a um produto ou serviço homogêneo que independa de características individuais dos consumidores, a empresa dedica esforços para classificar o mercado total em grupos relativamente homogêneos e, em seguida, delimita qual o mercado-alvo a ser servido e como servi-lo. Os segmentos de mercado apresentam necessidades específicas, que podem ser baseadas segundo critérios geográficos, demográficos, psicográficos ou mesmo comportamentais.

Os grupos estratégicos, por sua vez, têm o potencial de alterar a configuração da Análise Estrutural da Indústria, afetando barreiras de mobilidade, poder de barganha na cadeia de suprimentos, a ameaça do surgimento de produtos substitutos e mesmo a rivalidade existente na indústria. Carvalho e Laurindo (2012) enunciam, assim, que o pertencimento de uma empresa num determinado grupo estratégico permite que a empresa foque em determinadas linhas de produtos, atenda certos nichos do mercado, opere em diferentes níveis de sofisticação e qualidade de produtos e tenha diferentes posições de custo.

Uma maneira de demonstrar graficamente o nível de rivalidade dentro da indústria entre os grupos estratégicos, apresentando sua quantidade, seu tamanho relativo e seu distanciamento entre si, é o mapa dos grupos estratégicos, conforme ilustra a Figura 7. A elaboração desse mapa parte da seleção de duas dimensões críticas para a análise da indústria como um todo, que são dispostos em dois eixos, sendo escolhidas as variáveis estratégicas que mais influenciam a formação de barreiras de mobilidade no setor. A forma de cada grupo reflete a estratégia adotada por cada um, e o tamanho indica seu *market share*.

Figura 7 – Mapa ilustrativo de grupos estratégicos e rivalidade entre eles.



Fonte: Carvalho e Laurindo (2012).

A partir desse mapa, é possível identificar não apenas a fonte de barreiras de mobilidade, mas também grupos marginais e tendências a partir de movimentações de mercado, que serão discutidos na seção seguinte.

2.1.4. Movimentos Competitivos e Sinais de Mercado

Players num mercado não permanecem estáticos, e, bem como o ambiente, trazem magnitude às dinâmicas do setor, estando sempre em movimento, incrementando-se e desenvolvendo-se, tanto operacional quando estrategicamente. Os chamados movimentos competitivos são tanto causa como consequência de outros movimentos feitos por empresas concorrentes, sendo que todo e qualquer movimento, ação ou iniciativa, que os *players* no mercado realizam devem ser cautelosamente monitorados para um adequado exercício da estratégia.

Carvalho e Laurindo (2012) identificam que o estudo desses movimentos serve como importante insumo para processos de tomadas de decisão e direcionamento de empresas no curto e médio prazo. Por meio da Análise Estrutural da Indústria de Porter (1996) detalhada na seção 2.1.2, já se era sabido que dentro de uma indústria, as ações das entidades nela inseridas colaboram para sua complexidade, e ditam a lógica de forças competitivas entre as empresas envolvidas. Os autores pontuam que a correta identificação e reconhecimento de sinais de mercado servem de complemento à análise das 5 Forças de Porter, em especial no que tange as concorrentes existentes.

Uma empresa deve, assim, não apenas ter conhecimento de informações como nome, tamanho e produtos oferecidos pelas suas concorrentes, mas também deve saber interpretar os sinais de mercado recentes que suas rivais emitiram, discernindo posturas deliberadas ou involuntárias, positivas ou negativas. Similarmente, deve ter cautela ao emitir seus próprios sinais, sob risco de sofrer retaliação da concorrência.

Segundo a definição de Porter, um sinal de mercado é “qualquer ação de um concorrente que forneça uma indicação direta ou indireta de suas intenções, motivos, metas ou situação interna”. Para Carvalho e Laurindo (2012), esses sinais têm importância na medida que podem direcionar e coordenar batalhas competitivas, antes que haja um dispêndio significativo às empresas. Sendo informações valiosas para processos de tomadas de decisão e investimentos, esses sinais de mercado podem tanto estar transmitindo de fato as intenções reais da empresa, sendo indicações reais de suas motivações e metas, como também podem ser apenas blefes, ou seja, sinais deliberados para iludir e induzir concorrentes a tomarem determinadas posturas,

benéficas ao emissor do sinal. Porter elenca também diferentes tipos de sinais de mercado, a saber:

- ❖ Avisos prévios: comunicações formais de que algo será ou não feito;
- ❖ Avisos de resultados ou ações posteriores aos fatos: desejo de conhecimento, esclarecimento sobre determinados fatos;
- ❖ Discussões públicas: acerca de dados de um setor da economia, alinhando hipóteses tomadas por empresas concorrentes;
- ❖ Explicações e discussões dos concorrentes sobre seus próprios movimentos: fazer com que as empresas rivais percebam a lógica do movimento, tentando de certa forma direcionar sua interpretação.

Vale ressaltar que o meio de comunicação utilizado para a emissão de cada um dos sinais (e.g. propaganda, matérias pagas, entrevistas ou comunicados publicados formalmente) indica qual o público que se deseja atingir (consumidores, concorrentes, financiadores etc.) e com qual grau de certeza a mensagem o atingirá. Ademais, ao se analisar os sinais de mercado, apesar de ser de suma importância o constante monitoramento de sinais em curso e potenciais sinais que possam ser emitidos por concorrentes, é de igual relevância a análise dos precedentes anteriores na indústria, e também do próprio emissor do sinal. Consistências e inconsistências de atividades presentes podem evidenciar as reais intenções dos *players*, e dar pistas a importantes movimentos estratégicos.

Movimentos competitivos, por sua vez, são as ações efetivamente desempenhadas pelas empresas, que podem ter caráter colaborativo com as chamadas estratégias cooperativas, que podem significar menores benefícios à empresa individualmente, ou podem ter um caráter mais agressivos, de forma que o benefício seja deliberada e exclusivamente destinado à própria empresa, sob riscos de receber retaliação das concorrentes. Porter destaca também que esses movimentos podem ter caráter defensivo ou dissuasivo, em que o objetivo é fazer os concorrentes desistirem de sua empreitada antes mesmo de executá-la.

2.2. Análise de Portfólio

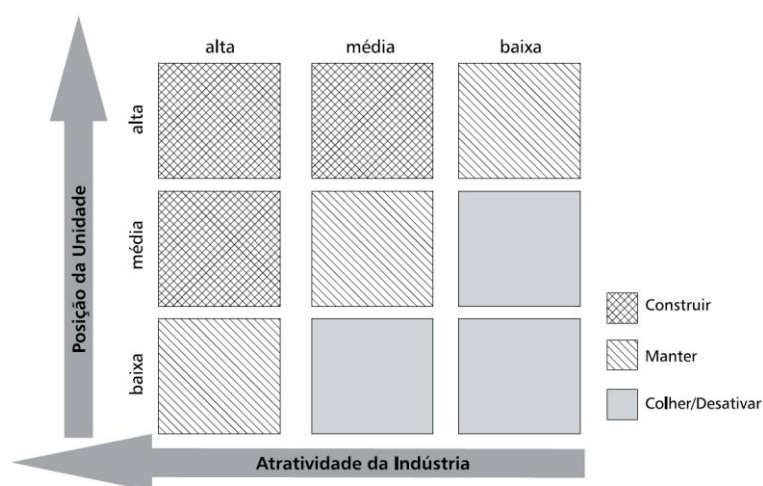
Quanto uma empresa apresenta diversas vertentes de negócios, atuando assim em diferentes mercados, faz-se necessária não apenas uma análise da competitividade de cada uma das unidades de negócio individualmente em seus respectivos campos de atuação, mas também como ela se relaciona com a estratégia corporativa da empresa como um todo. A chamada

análise de portfólio, portanto, têm como objetivo a elaboração dessa estratégia corporativa, do conjunto de negócios de uma empresa diversificada.

Carvalho e Laurindo (2012) destacam que a importância dessa análise está na ponderação entre os custos e restrições decorrentes de cada unidade de negócio e o potencial ganho da empresa e de seus acionistas com a manutenção de uma estratégia baseada em diferentes unidades de negócio.

Uma técnica comum para realizar a análise de portfólio é a Tela de Atratividade da indústria/posição da companhia, ilustrada na Figura 8, associada a empresas como GE, McKinsey e Shell, em que é apresentada uma matriz três-por-três (possuindo os níveis alto, médio e baixo), em que o eixo horizontal corresponde à atratividade da indústria e o eixo vertical denota a posição competitiva do negócio.

Figura 8 - Tela de atratividade.



Fonte: Carvalho e Laurindo (2012).

Nesse diagrama, os negócios que estão dispostos na diagonal principal são os negócios que devem ser mantidos, os acima dela devem ter sua construção e desenvolvimento estimulados e os abaixo dele devem ser colhidos ou desativados, isto é, excluídos do portfólio da empresa.

Carvalho e Laurindo (2012) ainda apresentam uma lista de critérios para alocar unidades de negócio segundo sua posição competitiva de negócio e atratividade da indústria, dispostos no Quadro 3. Os autores alertam, contudo, que a grande quantidade de critérios possíveis pode conferir um elevado grau de subjetividade à análise, ao mesmo tempo que certos

critérios podem apresentar características conflitantes e dificultar o encaixe da unidade de negócio numa célula específica da matriz.

Quadro 3 – Critérios para a posição competitiva do negócio e a atratividade da indústria.

Posição Competitiva da Empresa	Atratividade da Indústria
Tamanho	Tamanho
Crescimento	Crescimento/Preços
Parcela	Diversidade do Mercado
Posição	Estrutura Competitiva
Rentabilidade	Função Técnica
Margens	Rentabilidade da Indústria
Posição Tecnológica	Social
Pontos Fortes/Fracos	Ambiental
Imagem	Legal
Poluição	Humana
Pessoal	

Fonte: Carvalho e Laurindo (2012).

2.3. Análise Estratégica

A partir da definição de Henderson (1989) da estratégia como “uma busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio e também, é a colocação desse plano em prática”, torna-se evidente a necessidade da busca de uma empresa pela sua estratégia ser um processo deliberado – isto é, premeditado, intencional e consciente. Carvalho e Laurindo (2012) também denotam a importância de uma análise holística, que compreenda tanto fatores internos quanto externos à organização. O ambiente competitivo está descrito em detalhes na seção 2.1.

Internamente, num processo de autoconhecimento, é preciso que a empresa entenda em que pontos é capaz de se diferenciar no mercado, não apenas por meio da adequada exploração de seus recursos e de seu capital humano, bem como pelo mapeamento e cautela de suas limitações, de forma que estas não a coloquem em situação de desvantagem frente a concorrentes.

Feitos os estudos tanto da situação interna quanto externa à empresa, é igualmente essencial que a empresa saiba colocar tal conhecimento em prática, por meio de decisões gerenciais que definam seus objetivos e os meios que têm à disposição para atingi-los. Muitas vezes, podem ser necessárias mudanças de procedimentos ou de cultura da empresa, as quais também devem ser cautelosamente identificadas e trabalhadas num esforço que contempla diversos níveis hierárquicos da corporação. Christensen (1997) denota a dificuldade de atividades de elaboração de estratégia não serem exercidas diariamente, indicando que tais

atividades são entendidas como algo separado das atividades cotidianas, quando na verdade deveriam compor seu cerne.

Porter (1996) ressalta a importância de não associar posição estratégia puramente à eficiência operacional. Em suas palavras, não se trata de “executar atividades similares melhor do que seus competidores”, mas sim “executar atividades diferentes das de seus concorrentes ou executar atividades similares de forma diferente”.

2.3.1. Fatores Críticos de Sucesso

São muitos os fatores e indicadores que as empresas levam em conta para tecer seu planejamento estratégico, de curto e longo prazo. Com o avanço de sistemas de informação, foram impulsionados os processos de geração de dados transacionais e operacionais, tornando dados mais precisos disponíveis aos executivos da empresa de forma mais rápida e simples. Rockart (1979) identificou algumas abordagens utilizadas por empresas da época e armadilhas associadas, uma vez que com um maior volume de dados, mais complexa se torna a sua gestão para a formação de relatórios de real valor gerencial.

Dessa forma, o autor propõe uma outra abordagem, que visa à distinção dos dados realmente úteis, que têm importância vital para a organização e que possibilite sua diferenciação de outras empresas dentro de seu setor de atuação. Rockart defende que os sistemas de informação de uma empresa devem focar nos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), os quais correspondem às poucas características de um setor que influenciam as relações da empresa com o ambiente e, portanto, com uma estratégia de sucesso. Em outras palavras, são os fatores que, se tiverem desempenho satisfatório, garantem um bom desempenho competitivo, sendo áreas de atividade que devem receber atenção constante da gerência. Esse método também frisa que gerentes possuem necessidades individuais de informações, e que as demandas são muito sensíveis às circunstâncias do momento.

Apesar da metodologia ter sido cunhada tendo o desenvolvimento direcionado e uso consciente de dados produzidos por sistemas de informações, percebe-se que a aplicação desse conceito na análise estratégica de uma empresa tem valor na medida que identifica os fatores que devem receber tratamento prioritário dentro de uma organização, independentemente de sua relação com seu desenvolvimento tecnológico. Esse procedimento permite que sejam identificados os pontos de atenção à empresa, em meio à abundância de indicadores e informações disponíveis, para que então os processos de prospecção de dados sejam otimizados a partir de soluções de TI.

Laurindo (2006) destaca algumas vantagens e desvantagens da aplicação dessa metodologia de Fatores Críticos de Sucesso, sendo alguns impactos positivos que podem ser citados são:

- ❖ A aplicação do método força os gerentes a focarem sua atenção;
- ❖ A criação de medidas (indicadores) que descrevam corretamente os FCS é encorajada;
- ❖ O processo como um todo evita desperdícios, tanto em termos materiais pela redução de relatórios produzidos, como também de tempo e esforços de funcionários da corporação;
- ❖ É evitado o desenvolvimento de sistemas baseados apenas em torno de dados de simples coleta, mas de pouco valor gerencial;
- ❖ Os FCS endereçam as necessidades específicas de gerentes, em nível pessoal, e são dependentes das circunstâncias em que a empresa se encontra em dado momento;
- ❖ Possibilita um maior direcionamento no desenvolvimento de aplicações e soluções de TI, ligando-as ao negócio da empresa, para que as funções chave da empresa obtenham melhoria de desempenho.

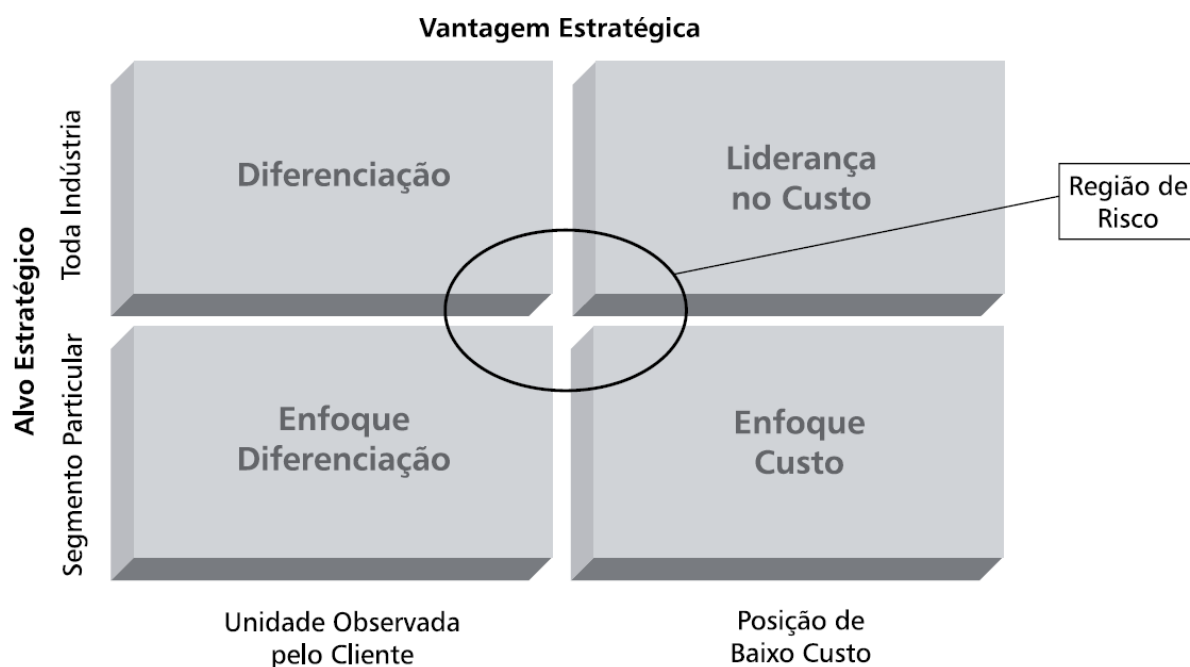
O autor também destaca alguns pontos menos favoráveis à metodologia, destacando-se o ponto que se trata de uma metodologia incompleta, com lacunas para os sistemas transacionais, e em decorrência disso, não pode ser usada isoladamente. Sua aplicação também exige criatividade para obtenção de bons resultados, e que produzam informações de real valor, fugindo das práticas corriqueiras da empresa.

2.3.2. Estratégia Competitiva Genérica

Uma abordagem voltada ao estudo interno da própria empresa a nível individual é a do estudo das estratégias competitivas genéricas. Porter (1979) defende que existem essencialmente dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custos e diferenciação. Além disso, em paralelo, convém a determinação do escopo de atuação da empresa e de sua estratégia, visto que estratégias que possuem mercados mais amplos com vários segmentos diferem das que são aplicadas a um contexto mais restrito, num segmento específico.

Assim, com base nessas duas dimensões (vantagem competitiva básica e alvos estratégicos), existem 4 possíveis estratégias genéricas, ilustrados conforme a Figura 9: Diferenciação, Liderança em Custo, Enfoque em Diferenciação e Enfoque em Custos.

Figura 9 – Estratégias competitivas genéricas.



Fonte: Carvalho e Laurindo (2012), adaptado de Porter (1979).

Destaca-se a necessidade de definir com clareza a estratégia competitiva genérica, assumindo um posicionamento na indústria favorável que confira lucros sustentáveis à empresa. Há muitos malefícios quando uma empresa posiciona sua estratégia na Região de Risco da matriz apresentada, em que não há clara distinção da proposição de valor para os clientes. A pretensão de realizar “de tudo um pouco” pode, entre outros fatores, acarretar a um desempenho mediano em todas as esferas, a uma perda de credibilidade e reputação em frente aos clientes, ao comprometimento da imagem corporativa, e à dificuldade de coordenação interna para alocação de recursos.

Carvalho e Laurindo (2012), contudo, ressaltam a existência das chamadas *commodity traps*, e o risco de erros de interpretação. A chamada armadilha de comoditização estaria alicerçada na interpretação de que a estratégia de diferenciação é típica de empresas de menor porte, especializadas e que atuam em nichos de mercado, ao passo que grandes empresas adotam estratégias de baixo custo em virtude principalmente ao fator da escala de operações.

Dessa forma, os autores reforçam a ideia de Porter (1979) de que o desempenho e a estratégia da empresa devem ser fruto de uma análise conjunta do ambiente competitivo e de suas características individuais. Assim, uma estratégia genérica não deve ser associada a um tipo de indústria, e muito menos ser considerada intrinsecamente superior ou inferior a outra, mas sim deve ser resultado direto das condições do ambiente externo e das singularidades da

organização, aplicadas para uma execução operacional e uma proposição de valor que confira destaque no mercado.

Uma empresa que busca ter **liderança de custos** como sua estratégia genérica deve dedicar todos os esforços da organização para esse fim, a partir de uma cultura de custos baixos, redução sistemática e constante de desperdícios e monitoramento regular das posições de custos das empresas concorrentes. A adoção dessa estratégia prevê um *trade-off*, em que os menores custos só são atingidos uma vez que a empresa abre mão de oferecer maior variedade de produtos e serviços e flexibilidade, o que não é sinônimo de saídas de má qualidade. Carvalho e Laurindo (2012) reforçam que o objetivo da corporação com essa estratégia não é o estímulo a guerras de preços, mas sim o aumento das margens de lucro das empresas, com custos abaixo da média da indústria e preços ligeiramente abaixo da concorrência. Em geral, as bases de concorrência nessa estratégia são abaladas com avanços de concorrentes para reduzir as diferenças de eficiências operacionais, ou mesmo quando surgem novas tecnologias, por vezes invalidando armas estratégicas de organizações, como ganhos de escala.

A lógica da estratégia de **diferenciação**, por sua vez, baseia o aumento da margem de contribuição por meio da mudança na variável preço: o objetivo é identificar e satisfazer às necessidades dos clientes, mas em requisitos para os quais eles estão dispostos a pagar um *premium price*, isto é, um pouco mais que um produto ou serviço concorrente. Isso não invalida a necessidade de monitoramento dos custos, dado que os custos associados à diferenciação devem ser cuidadosamente geridos e absorvidos pela empresa. Dessa forma, em geral, empresas que busquem se diferenciar investem em tecnologia e inovação, focando em necessidades específicas dos clientes que eles valorizam, e geralmente utilizam mão-de-obra mais especializada e, portanto, mais cara. Nesse tipo de estratégia, as bases da concorrência se abalam quando o alvo da diferenciação é fácil e rapidamente imitado por concorrentes, se tornando pouco relevante no contexto do ambiente competitivo, o que justifica a necessidade dessas empresas de estarem constantemente se incrementando e inovando, tomando conhecimento de que as concorrentes também o fazem.

A fim de detalhar melhor quais são os fatores que indicam se uma empresa possui uma estratégia genérica de liderança em custos ou diferenciação, Carvalho e Laurindo (2012) também elencam no Quadro 4 diversos recursos e habilidades que a empresa deve possuir e alguns requisitos organizacionais que corroboram a estratégia praticada pela empresa.

Quadro 4 - Recursos, habilidades e requisitos para as estratégias genéricas de liderança em custos e diferenciação.

Estratégia genérica	Recursos & Habilidades	Requisitos Organizacionais
Liderança em Custos	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento de capital e acesso ao capital - Boa engenharia de processo - Projeto para manufatura - Baixo custo de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> - Controles rígidos e frequentes - Incentivos baseados em metas quantitativas
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade de marketing - Boa engenharia de produto - Tino criativo - Capacidade de pesquisa - Reputação de líder em qualidade ou tecnologia - Transição na indústria - Cooperação dos canais 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação entre funções - Incentivos subjetivos - Ênfase na gestão do conhecimento e atração de talentos altamente qualificados

Fonte: Carvalho e Laurindo (2012).

Por fim, as estratégias de **enfoque**, conforme dito anteriormente, remetem a um escopo competitivo mais restrito, em que um segmento-alvo é encontrado para que a empresa exerça sua estratégia seja de liderança em custos, seja de diferenciação. Recortes geográficos, escala ou consumidores específicos são exemplos de segmentação possível a ser aplicada nessa limitação de escopo. Uma vez definido o público-alvo, deve-se canalizar os esforços da organização para tal, e assim o comunicar ao mercado. Em geral, uma escolha de sucesso de segmento está relacionada a segmentos mais carentes que os demais.

2.3.3. Competências Essenciais

O fortalecimento da estratégia da empresa, segundo os autores Prahalad e Hamel (1990), também pode se dar pela lapidação das chamadas competências essenciais, que é em suma o conhecimento coletivo que reúne e coordena as diferentes habilidades produtivas e tecnologias da empresa. A partir de um objetivo estratégico, que define a companhia, a estratégia da empresa deve ser articulada no sentido de identificar suas competências essenciais, que em seguida devem ser reforçadas por investimentos em tecnologia, forjamento de alianças e apoio gerencial.

O foco em competências essenciais permite a criação de sistemas integrados únicos que fortificam o encaixe entre o que a empresa produz e suas habilidades, configurando como uma vantagem sistêmica impossível de ser copiada e que pode trazer perspectivas de um

posicionamento seguro no mercado no longo prazo. Em outras palavras, a competitividade das empresas é derivada da sua habilidade de construir, a baixos custos e mais rapidamente que sua concorrência, competências essenciais que gerem produtos inesperados, sendo que a vantagem competitiva em si está baseada na habilidade da gestão de consolidar e harmonizar as habilidades e tecnologias de toda a empresa em competências, a fim de empoderar elementos e negócios individuais para uma rápida adaptação num cenário de constantes mudanças e oportunidades, trabalhando em prol da entrega de valor ao cliente (Prahalad e Hamel, 1990).

Dessa forma, os autores destacam que a diversificação de portfólio de empresas e entrada em novos mercados passa a ser guiada também por essas competências essenciais, e não apenas pelo grau de atratividade da indústria. As empresas, para atingir o sucesso e os resultados que almejam, precisam então não se limitar à uma visão de si mesmas como um simples agrupamento de negócios e unidades produtivas que entregam produtos ou serviços a clientes. Segundo Carvalho e Laurindo (2012), as competências de uma corporação são o elo dos negócios já existentes, fazendo com que negócios completamente diferentes se tornem coerentes.

O processo e a importância de construção de competências é muitas vezes invisível a empresas que não estejam ativamente tentando mapeá-las e realçá-las, sendo que uma gerência que geralmente se preocupa apenas com custos e com a qualidade dos produtos acaba desconsiderando sua teia de alianças e não promove um conhecimento compartilhado das competências da empresa, sem que haja a distinção entre a estratégia competitiva a nível negócio e a nível companhia. Desenvolver competências essenciais não é sinônimo de gastar montantes exorbitantes em pesquisa e desenvolvimento, nem compartilhar custos por meio de uso de instalações ou serviços comuns entre unidades de negócio: trata-se de um processo muito ambicioso de autoconhecimento e de autoavaliação (Prahalad e Hamel, 1990).

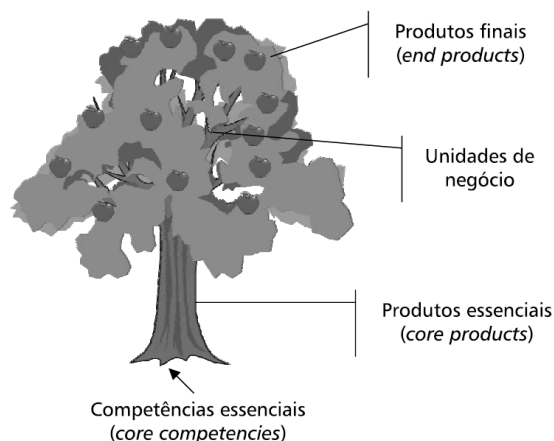
A identificação de competências essenciais pode ser feita pela aplicação de ao menos três testes: (i) uma competência essencial fornece acesso potencial a uma ampla variedade de mercados (e.g. competências em miniaturização), (ii) uma competência essencial deve conseguir contribuir aos benefícios percebidos aos clientes do produto final (e.g. competências em desenvolvimento de motores de alto desempenho) e (iii) uma competência essencial deve ser difícil de imitar pela concorrência, sendo uma complexa harmonização de tecnologias e habilidades individuais – i.e. mesmo que a rival adquira as tecnologias que compõem essa competência essencial, pode não conseguir duplicar o sucesso da empresa por causa do padrão

de coordenação interna e aprendizado envolvido. Similarmente, os autores afirmam que por mais que as estratégias de terceirização possam acelerar o processo de criação de um produto mais competitivo, não contribuem tanto para o desenvolvimento de habilidades e relacionamentos pessoais e técnicos necessários para a efetiva liderança no mercado. As competências essenciais são construídas ao longo de processos de desenvolvimento e melhoria contínuos que podem levar décadas.

É importante realizar a distinção conceitual e prática de competências essenciais, produtos essenciais e produtos finais, que apresentam diferentes riscos e planos de competição, apesar de estarem intrinsecamente relacionados. Carvalho e Laurindo (2012) destacam que, a fim de sustentar a liderança na área de competências essenciais escolhidas, é importante maximizar a o *market share* nos produtos essenciais para uma ampla variedade de clientes, afastando possíveis iniciativas de investimento de seus concorrentes. Os produtos essenciais são responsáveis por incorporar uma ou mais competências essenciais, estabelecendo sua relação com os produtos finais, isto é, possibilitam a materialização das competências essenciais. Os autores também citam que, ao contrário dos produtos finais que são marcados pela obsolescência e gasto conforme o uso, as competências essenciais possuem caráter cumulativo e são aprimoradas à medida que são aplicadas ou compartilhadas.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), é possível pensar uma empresa diversificada como uma árvore, com o tronco e os maiores galhos sendo os produtos essenciais, galhos menores sendo as unidades de negócio e folhas e frutos como sendo os produtos finais. Alimentando e estabilizando todos esses elementos estão as competências essenciais, desempenhando o papel da raiz do sistema. Essa metáfora está ilustrada na Figura 10.

Figura 10 – Representação da árvore de uma corporação diversificada.



Fonte: Carvalho e Laurindo (2012).

Assim, segundo os autores, uma abordagem que enfatize as unidades de negócio acaba por priorizar uma batalha por fatias do mercado em produtos finais, que por sua vez desenvolve apenas algumas competências, o que pode limitar o cunho das inovações e fragmentar as competências essenciais, uma vez que o processo de desenvolvimento de estratégias não transcende a linha das unidades de negócio, assemelhando-se a simples extensões da mesma. Portanto, para adotar a abordagem das competências essenciais, é preciso promover também uma mudança cultural e investir nos produtos essenciais e competências essenciais com extensiva participação da alta liderança da corporação, dado que esse investimento atravessa as várias unidades de negócio e configura como um enorme dispêndio para cada uma individualmente. A competição das unidades de negócio pelo orçamento de investimentos da corporação costuma ser um sinal de que a visão das competências ainda não permeou a organização.

Um resumo da diferença da abordagem de unidades de negócio contra a de competências essenciais está disposto no Quadro 5.

Quadro 5 – Diferenças nas abordagens de Unidades de Negócio e de Competências Essenciais.

	Unidades de Negócio (UN)	Competências Essenciais
Base competitiva	Competitividade no contexto atual (produtos e negócios atuais, mercado já atendido, atuar sobre as necessidades declaradas pela base de clientes existente)	Construção de competências (mapeamento de oportunidades, criação de um novo espaço competitivo e condução de consumidores)
Estrutura organizacional	Portfólio de negócios baseado em termos de produto e mercado	Portfólio de competências essenciais, produtos essenciais e negócios
Status da unidade de negócio	Total autonomia da UN, com todos os recursos (além de caixa) pertencentes à UN	UN são reservatórios de competências essenciais
Alocação de recursos	UN como unidade de análise, capital é alocado negócio a negócio	Negócios e competências são a unidade de análise, sendo que a alta gerência realiza a alocação de capital e talento
Valor gerado pela alta gestão	Otimização de retornos corporativos por meio de <i>trade-offs</i> de alocação de capital entre UNs	Criação de arquiteturas estratégicas e construção de competências essenciais para garantir relevância futura

Fonte: adaptado de Prahalad e Hamel (1990) e Carvalho e Laurindo (2012).

Prahalad e Hamel ainda denotam que poucas empresas têm mais que 5 ou 6 competências essenciais, sendo que uma lista maior pode significar que não foram identificadas as competências que são de fato as mais importantes.

2.3.4. Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), cuja criação é atribuída ao americano Albert S. Humphrey em 1960, leva em consideração fatores do ambiente competitivo (as potenciais ameaças e oportunidades) e fatores internos à empresa (pontos fortes e pontos fracos). Carvalho e Laurindo (2012) sintetizam o propósito de realizar essa análise como reconhecer as limitações (W), maximizando os pontos fortes (S) da organização, sejam eles estruturais ou em relação à implementação da estratégia selecionada, enquanto monitora oportunidades (O) e ameaças (T) no ambiente competitivo. A empresa deve, então, destacar as competências que a definem de forma a maximizar as oportunidades e sua captação, enquanto concomitantemente busca minimizar as ameaças e suas repercussões.

É comum a apresentação da análise SWOT num formato matricial, como ilustra a Figura 11.

Figura 11 – Matriz SWOT.



Fonte: Meets (2020).

A análise SWOT possui relação com a escolha dos grupos estratégicos em que a empresa busca competir, na medida que apresenta implicações importantes para a formulação de estratégia. Carvalho e Laurindo (2012) defendem, assim, que a análise SWOT permite visualizar o impacto dos grupos estratégicos na estratégia, na medida que são levados em consideração não apenas os pontos fortes e fracos da empresa, como também destacam duas competências que a diferenciam, podendo aproveitar ao máximo oportunidades externas e ameaças do ambiente competitivo. O Quadro 6 explicita essa relação.

Quadro 6 - Análise SWOT e grupos estratégicos.

<p>[S] Pontos fortes</p> <p>Fatores que constroem barreiras de mobilidade.</p> <p>Fatores que reforçam o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores.</p> <p>Fatores que isolam seu grupo da rivalidade de outras empresas.</p> <p>Escala maior em relação a seu grupo estratégico.</p> <p>Fatores que permitem custos menores de entrada em seu grupo estratégico.</p> <p>Forte capacidade de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes.</p> <p>Recursos e habilidades que permitem superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes.</p>	<p>[W] Pontos fracos</p> <p>Fatores que debilitam barreiras de mobilidade.</p> <p>Fatores que enfraquecem o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores.</p> <p>Fatores que expõem seu grupo da rivalidade de outras empresas.</p> <p>Escala menor em relação a seu grupo estratégico.</p> <p>Fatores que causam custos maiores de entrada em seu grupo estratégico.</p> <p>Capacidade menor de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes.</p> <p>Falta de recursos e habilidades que pudessem permitir superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes.</p>
<p>[O] Oportunidades</p> <p>Criação de um novo grupo estratégico.</p> <p>Mudança para um grupo estratégico em posição mais favorável.</p> <p>Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo.</p> <p>Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural deste grupo estratégico.</p>	<p>[T] Ameaças</p> <p>Outras empresas entrarem em seu grupo estratégico.</p> <p>Fatores que reduzam as barreiras de mobilidade do grupo estratégico, diminuam o poder em relação a compradores ou fornecedores, piorem a posição em relação a produtos substitutos ou exponham a uma maior rivalidade.</p> <p>Investimentos que visam melhorar a posição da empresa aumentando as barreiras de mobilidade.</p> <p>Tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou inteiramente novos.</p>

Fonte: Carvalho e Laurindo (2012).

2.3.5. Estratégia do Oceano Azul

Kim e Mauborgne (2004a) defendem que a oportunidade verdadeira de negócios que as empresas devem voltar suas atenções não está em indústrias superpovoadas. Dessa forma, trata-se de uma mudança de *mindset*, em que as empresas devem buscar elementos além das tradicionais fronteiras competitivas, permeando e criando novos espaços no mercado.

Conforme Quadro 7, a melhor maneira de se atingir um crescimento sustentável é parar de competir nos mercados considerados “Oceanos Vermelhos”, palco de batalha tingido por batalhas competitivas sangrentas entre empresas concorrentes, que apenas disputam entre si parcelas de mercado, enquanto perspectivas de lucro e crescimento encolhem conforme a passagem do tempo. Sugerem que as empresas busquem criar os “Oceanos Azuis”, em que a competição é irrelevante, a demanda é criada e capturada de acordo, custos são reduzidos e

maior valor é ofertado aos clientes. Em suma, a estratégia dos Blue Oceans se baseia na criação de novas demandas, em mercados atualmente pouco explorados.

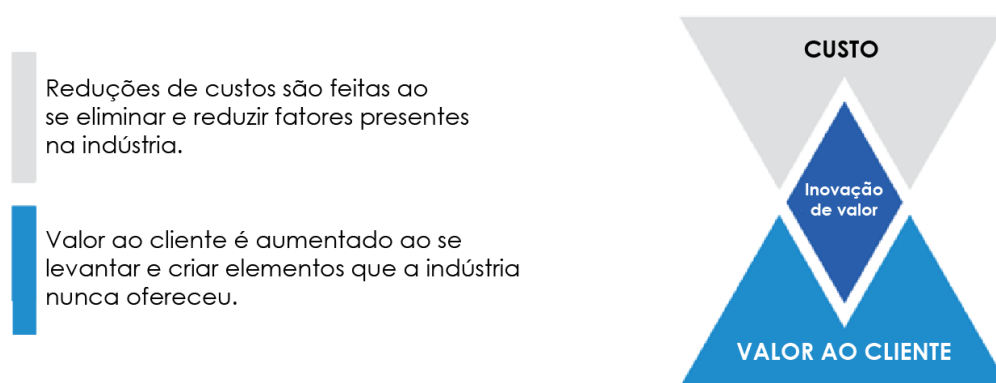
Quadro 7 – Estratégia do Oceano Vermelho versus Estratégia do Oceano Azul.

	Estratégia do Oceano Vermelho	Estratégia do Oceano Azul
Condições da indústria	Condições da indústria são dadas - competição em mercados existentes	Condições da indústria podem ser remodeladas - criação de um mercado incontestado
Estratégia	Vencer as empresas competidoras	Tornar a competição irrelevante
Mercado	Explorar demanda existente	Criar e capturar nova demanda
Recursos	Visão de <i>trade-off</i> entre valor e custo	Quebrar o <i>trade-off</i> entre valor e custo
Organização	Alinhar todo o sistema das atividades da companhia com a escolha da estratégia genérica de liderança em custos ou diferenciação	Alinhar todo o sistema das atividades da companhia em busca de diferenciação e baixo custo.
Oferta	Maximizar a oferta de valor dentro dos limites da indústria	Oferecer aos clientes uma solução total que transcenda a indústria

Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne (2004a).

O *trade-off* entre valor e custo comentado no quadro remete à visão do pensamento convencional de empresas que competem em Oceanos Vermelhos de que uma empresa deve escolher entre criar maior valor aos seus clientes, porém a maior custo, ou ter uma oferta média de valor a menor custo. Em contrapartida, empresas que visam à implementação de estratégias de Oceano Azul buscam atingir diferenciação simultaneamente a redução de custos, conforme ilustra a Figura 12.

Figura 12 – Lógica da inovação de valor, dentro das estratégias de Oceano Azul.



Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne (2020a).

Esse é um conceito que Kim e Mauborgne (2004b) denominam de Inovação de Valor, que é precursor da estratégia de Oceanos Azuis e possibilita um salto em termos de valor para ambos compradores e a própria companhia, na medida em que há redução de custos com a

eliminação ou redução de fatores custosos presentes na indústria em que a empresa compete (e.g. a utilização de animais em circos tradicionais) e um significativo aumento de valor na percepção do consumidor, pelo enaltecimento ou criação de elementos que a indústria ainda não oferece (e.g. a experiência teatral e intelectual, presente nos espetáculos do Cirque du Soleil).

Os autores defendem também que a criação de Oceanos Azuis não é fundamentalmente dependente de inovações tecnológicas, sendo que muitas vezes são encontrados adjacentes, ou ao menos muito próximos, dos Oceanos Vermelhos dos quais derivaram. Comentam também que outro grande atrativo da estratégia de Oceanos Azuis é a consolidação e potencial aumento do valor das marcas. Dessa forma, pode desfrutar de uma vantagem competitiva baseada em diferenciação por *brand equity*, i.e. poder da marca, que pode perdurar por décadas.

Kim e Mauborgne desenvolveram diversas ferramentas gerenciais, tanto para diagnóstico como para a auxiliar as empresas com a aplicação de estratégias que buscam criar mercados ainda não explorados. Todas as ferramentas são apresentadas no site institucional da Blue Ocean Strategy (Kim e Mauborgne, 2004-2020).

No presente trabalho, serão utilizados Framework dos 6 Caminhos (*Six Paths Framework*), explicado no Quadro 8, a fim de identificar possibilidades comerciais pela reconstrução de fronteiras de mercado tradicionais; o Framework das 4 Ações (*Four Actions Framework*), ilustrado na Figura 13, com o objetivo de identificar fatores que serão determinantes para a elaboração de novas curvas da indústria; e o Canvas Estratégico (Strategy Canvas), em que são dispostos graficamente o atual panorama e perspectivas futuras de uma empresa, como demonstra a Figura 14.

2.3.5.1. Framework dos 6 Caminhos

Quadro 8 – Framework dos 6 Caminhos (*Six Paths Framework*).

Fronteiras Competitivas	Competição Head-to-Head	Criação de Oceanos Azuis - novos espaços no mercado
Indústria	Foco nos rivais da indústria	Busca entre indústrias alternativas e complementares
Grupos estratégicos	Foco em obter posicionamento estratégico dentro do grupo estratégico	Visão além dos grupos estratégicos da indústria
Grupo de compradores	Foco em melhor servir os diferentes grupos existentes de compradores	Redefinição do grupo de clientes, focando em novos clientes-chave dos mercados de massa emergente

Escopo de novos produtos e serviços	Foco na maximização do valor do produto e do serviço, dentro das fronteiras atuais da indústria	Busca produtos e serviços complementares, não limitados às fronteiras da indústria
Orientação funcional-emocional	Foco em melhorar o desempenho do preço dentro da orientação funcional-emocional da indústria	Repensa a orientação funcional-emocional da indústria
Tempo/Tendências	Foco na adaptação às tendências conforme elas acontecem	Participação na formação de novas tendências

Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne (2020b).

A “orientação funcional-emocional”, citada como sendo o quinto caminho no Framework dos 6 Caminhos da Estratégia de Oceanos Azuis, envolve a relação de valor entre preço e o binômio emoção-função (Kim e Mauborgne, 2010).

Em indústrias pautadas pela emoção, há muitos elementos extras que adicionam ao total do preço, sem uma correspondente melhoria de funcionalidade. Isso significa que ao retirar esses elementos extras, seria possível criar um modelo de negócios mais simples, com menores preços e custos, bem-vindo aos clientes, como foi feito pela empresa de cosméticos The Body Shop, que transformou a indústria de cosméticos, altamente emocional, em algo mais funcional e direto.

Inversamente, em uma indústria pautada por função, produtos simples poderiam ser incrementados pela adição de elementos emocionais, e assim, estimular nova demanda. Um caso famoso de aplicação dessa ideia é o que foi feito com os relógios da marca Swatch, que transformaram os relógios, elementos de uma indústria tipicamente funcional, em elementos da moda, com valor emocional relacionado a tendências e declarações de moda.

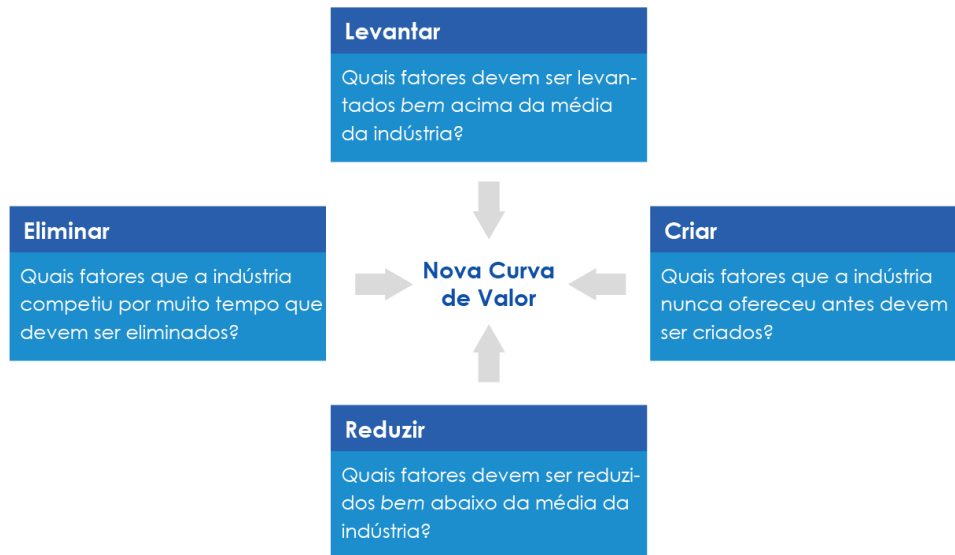
2.3.5.2. Framework das 4 Ações

O Framework das 4 Ações, por sua vez, busca essencialmente eliminar fatores que não agregam valor ao cliente, enquanto investe e alavanca fatores que diferenciem a empresa de seus concorrentes. Kim e Mauborgne (2004a) utilizam o exemplo do Cirque du Soleil, que retirou elementos relacionados ao circo tradicional, como o uso de animais, a constante montagem e desmontagem da infraestrutura de palco numa rotina itinerante, a necessidade de concessões e locação de espaços e o fornecimento terceirizado de alimentos e bebidas, e focaram em elementos que transformassem a atração do circo numa experiência teatral, num espetáculo, expandindo-os e intensificando-os, a exemplo da contratação de novas

competências (artistas, roteiristas, cenógrafos e figurinistas) que alavancavam a experiência cultural e sensação de sofisticação, direcionado a audiências mais maduras.

Assim, são segregados os fatores que devem ser: (i) incrementados (levantados), (ii) criados, (iii) reduzidos ou (iv) eliminados.

Figura 13 – Framework das 4 Ações (*Four Actions Framework*).

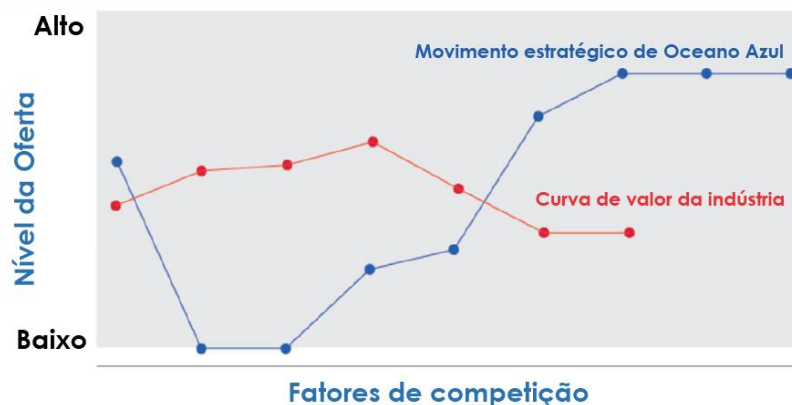


Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne (2020c).

2.3.5.3. Canvas Estratégico

Por fim, o Canvas Estratégico demonstra em seu eixo horizontal os fatores presentes e futuros que *players* da indústria investem e competem, os relacionando com o nível de valor que cada um dos fatores dispostos no eixo vertical. A curva de valor, ou perfil estratégico, traçada como resultado desses posicionamentos descreve graficamente a performance relativa da empresa em relação aos fatores de competição na indústria e seus concorrentes.

Figura 14 – Canvas Estratégico (Strategy Canvas).



Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne (2020d).

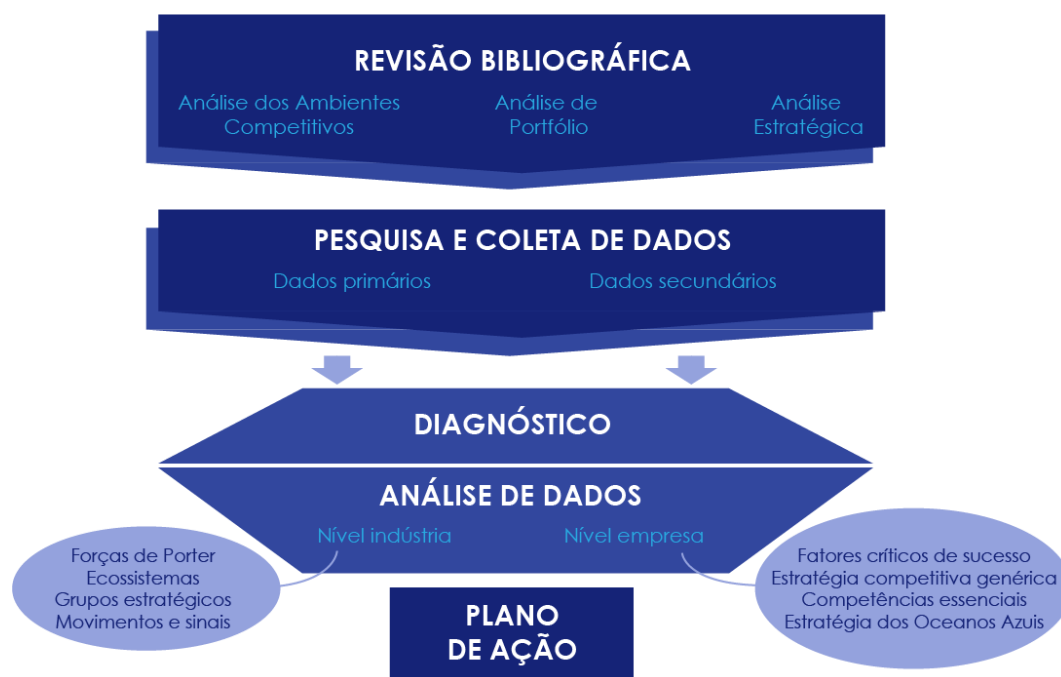
3. METODOLOGIA

As discussões e análises são baseadas em dados primários, i.e. em visões internas da gerência da corporação obtidas em entrevistas, bem como em dados secundários, por meio de notícias recentes, relatórios de órgãos especializados, documentos publicados pela própria empresa e pelas concorrentes (e.g. relatórios de desempenho trimestral e relatórios anuais) e relatórios de analistas de bancos e/ou fundos de investimento sobre a empresa e sobre o setor de varejo farmacêutico como um todo.

3.1.1. Etapas da Pesquisa

As etapas de elaboração da presente monografia estão ilustradas na Figura 15.

Figura 15 - Etapas da pesquisa.



Fonte: elaboração própria.

3.1.2. Coleta de Dados

Informações quantitativas foram buscadas principalmente a partir de dados secundários, públicos e disponíveis para consulta. A seleção dessas informações foi focalizada em publicações de órgãos regulatórios (e.g. Abrafarma, Febrafar e Interfarma) ou meios de comunicação especializados do setor, sendo priorizados os dados mais recentes disponíveis. As principais tendências e movimentos do mercado foram acompanhados por documentos publicados pelos próprios *players* em seus respectivos sites de Relação com Investidores, como

seus relatórios trimestrais de divulgação de resultado, fatos relevantes e relatórios anuais, e por artigos e notícias publicados por veículos não especializados, isto é, pela mídia impressa ou digital (e.g. Valor Econômico), e por canais dedicados, como sites voltados aos representantes do setor de farmácias.

Foram conduzidas no total 5 entrevistas com representantes da Extrafarma e do centro corporativo da Ultrapar. A fim de preservar suas identidades, foram endereçados códigos a cada um dos entrevistados, associando-o ao seu cargo dentro da empresa. A Tabela 1 apresenta uma lista dos colaboradores que foram consultados para a realização do trabalho, com seus respectivos códigos e áreas de atuação.

Tabela 1 – Lista de entrevistados.

Código	Empresa	Área de atuação
Gerente 1	Extrafarma	Planejamento financeiro
Analista 1	Extrafarma	Planejamento e inteligência de mercado
Gerente 2	Holding	Tecnologia da Informação
Consultor 1	Extrafarma	Gestão de Projetos
Coordenadora 1	Holding	Relações com Investidores

Fonte: elaboração própria.

3.1.3. Análise de Dados

O estudo se iniciou por meio de uma reunião e revisão da bibliografia disponível acerca da estratégia de empresas em dois grandes âmbitos: industrial e específico da empresa, vista individualmente.

A revisão bibliográfica baseou-se em literatura consagrada nas frentes de gestão estratégica, divididas em basicamente dois grandes blocos: as relativas a análises no Nível Indústria e as relativas a análises no Nível Empresa.

1. Nível Indústria: a análise da indústria foi muito pautada a partir das publicações de Porter e na obra de Carvalho e Laurindo (2012), com a análise das cinco forças competitivas, a elaboração de grupos estratégicos e o estudo dos movimentos e sinais competitivos das empresas do setor. Uma abordagem emergente dos ecossistemas, que foi baseada no estudo de diferentes autores, com maior proeminência do estudo de Moore, também permite analisar o ambiente competitivo numa visão expandida, quando comparada com a análise tradicional da indústria, ao analisar atividades complementares e a ação de órgãos adjacentes às empresas.

2. Nível Empresa: a avaliação do posicionamento e da aplicação da estratégia da Extrafarma, a nível empresa, foi feita com base nos trabalhos de diferentes autores, como Rockart (1979) com a análise de fatores críticos de sucesso, Laurindo e Carvalho (2012) para a estratégia competitiva genérica, e Prahalad e Hamel (2001) com competências essenciais. Avalia-se também a estratégia de Oceanos Azuis, codesenvolvida pelos autores Kim e Mauborgne.

Vale destacar que, dado que a empresa pertence a um conglomerado corporativo, a transição desses blocos de análise foi feita a partir da apresentação da fundamentação teórica de análises do portfólio, em que o papel do setor de farmácias, e do negócio da Extrafarma, é avaliado com relação ao portfólio da Ultrapar.

Em seguida, a fim de fomentar as análises previstas na bibliografia, foi feito um processo de compilação de informações disponíveis, tanto as veiculadas publicamente, como relatórios de mercado, notícias em mídia e comunicados públicos da empresa, quanto as obtidas internamente, em que a autora buscou entrevistar diversas pessoas em diferentes áreas de atuação e níveis hierárquicos, para que possa completar a análise com informações específicas da empresa em questão. As entrevistas foram de grande valia para avaliar qualitativamente o cenário atual da empresa, bem como foram importantes fontes de dados subjetivos acerca das perspectivas do setor e da empresa no curto, médio e longo prazo.

Por fim, após a obtenção dos dados por meio dessas pesquisas e entrevistas, foram analisados e selecionados os conteúdos de maior relevância para cada análise. Em alguns casos, as análises foram sintetizadas em representações gráficas, como no caso da utilização do mapa de grupos estratégicos, e foi comum a utilização de ferramentas que auxiliam a aplicação dos conceitos teóricos, como o Checklist da Análise Estrutural da Indústria e as ferramentas gerenciais desenvolvidas pelos criadores da teoria de Oceanos Azuis.

Vale ressaltar que, principalmente se tratando de tendências e perspectivas futuras, que são temas que possuem elevado grau de subjetividade, foi utilizada também a triangulação, uma técnica que busca garantir credibilidade em pesquisas qualitativas, em que um mesmo fenômeno é analisado sob mais de uma ótica, confrontando informações e reduzindo vieses (Santos et al., 2020). Assim, para declarações ou informações que não poderiam ser constatadas de forma numérica e categórica, pura e simplesmente, esse método foi aplicado, buscando outras fontes de informação, e.g. opinião de especialistas e profissionais do setor, sendo o objetivo verificar convergências, diferenças ou combinações de hipóteses e interpretações.

Findas as análises aplicadas ao contexto atual da empresa estudada, os resultados foram discutidos com os representantes da empresa, a fim de garantir acuracidade e consenso sobre as conclusões, bem como garantir um alinhamento de discurso para que as análises não ultrapassassem o limiar de informações consideradas sensíveis à empresa.

Por fim, foram levantados os principais riscos associados a partir da criação de cenários críticos, e propostos planos de ação para contingenciá-los, sendo validadas pelos responsáveis de gerenciamento de riscos do grupo.

4. ANÁLISE SETORIAL DO VAREJO FARMACÊUTICO

Segundo a Investopedia (2020), a análise setorial (*sector analysis*) compreende numa revisão e avaliação da atual condição e perspectivas futuras de dado setor da economia. Seu propósito é prover investidores com expectativas de desempenho de como dado grupo de empresas irão performar. Pela definição do dicionário de Cambridge (2020), a chamada *industry analysis* (análise da indústria) é “um exame das condições econômicas, políticas, de mercado, entre outras, que influenciam uma indústria em particular, em dado momento.”

Dessa forma, Plonski (2020) elenca algumas razões para realizarem-se análises setoriais, que são: (i) avaliar o mercado, i.e. se está em crescimento ou maduro; (ii) conhecer a organização (definição de papéis) e a dinâmica concorrencial do setor; (iii) reconhecer as estratégias vencedoras; (iv) antecipar movimentos no setor; (v) encontrar novas oportunidades; e (vi) prever e melhor gerenciar riscos.

A FIA (2018) define varejo farmacêutico como sendo o segmento que reúne estabelecimentos que vendem medicamentos ao consumidor final. Em outras palavras, é o setor em que estão presentes as farmácias, os pontos de venda física desse tipo de produto.

Nessa seção, serão abordados em suas respectivas subseções diversos aspectos relevantes na análise setorial do varejo farmacêutico, no qual a empresa analisada está inserida.

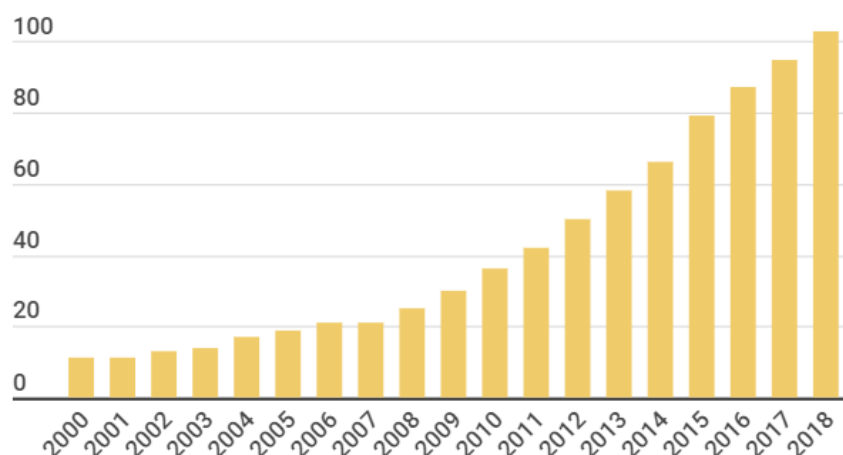
4.1. Cenário Brasileiro

O presente estudo possui como foco o setor de varejo farmacêutico do Brasil, sendo que deve ser realizadas análises em maior profundidade sobre as especificidades desse mercado. Assim, essa seção busca apresentar um panorama geral, porém essencial, do histórico do setor e do processo típico de compra dos brasileiros em farmácias, para nortear análises posteriores no estudo nível empresa. São também mapeados os principais grupos estratégicos, as principais empresas no mercado e seus movimentos competitivos e sinais de mercado recentes, que são fatores decisivos para a formação de tendências da indústria como um todo.

4.1.1. Fatores Demográficos e Socioeconômicos

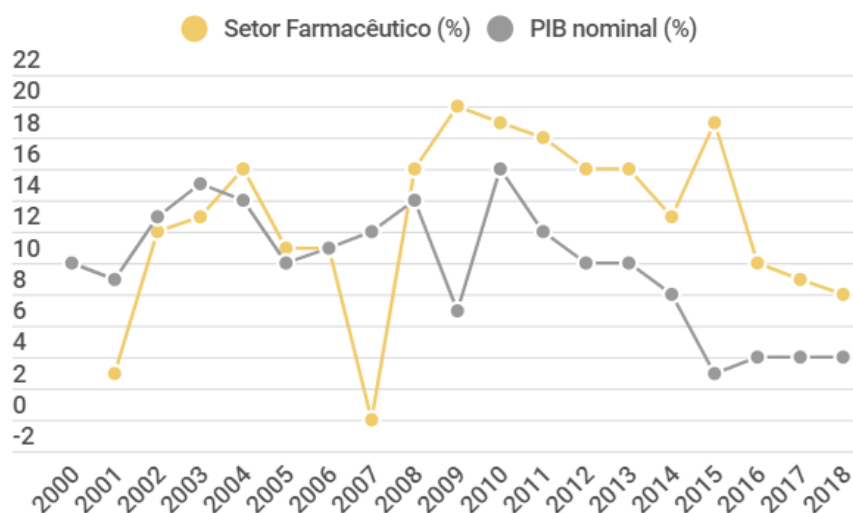
O mercado farmacêutico tem crescido nos últimos anos no Brasil, atingindo faturamento total de R\$103 bilhões em 2018. Trata-se de um setor com muito potencial, atingindo taxas de crescimento resilientes e superiores ao crescimento médio do PIB nominal (ver Gráfico 4 e Gráfico 5).

Gráfico 4 – Faturamento do setor farmacêutico no Brasil (dados em milhões de reais).



Fonte: XP Investimentos (2020).

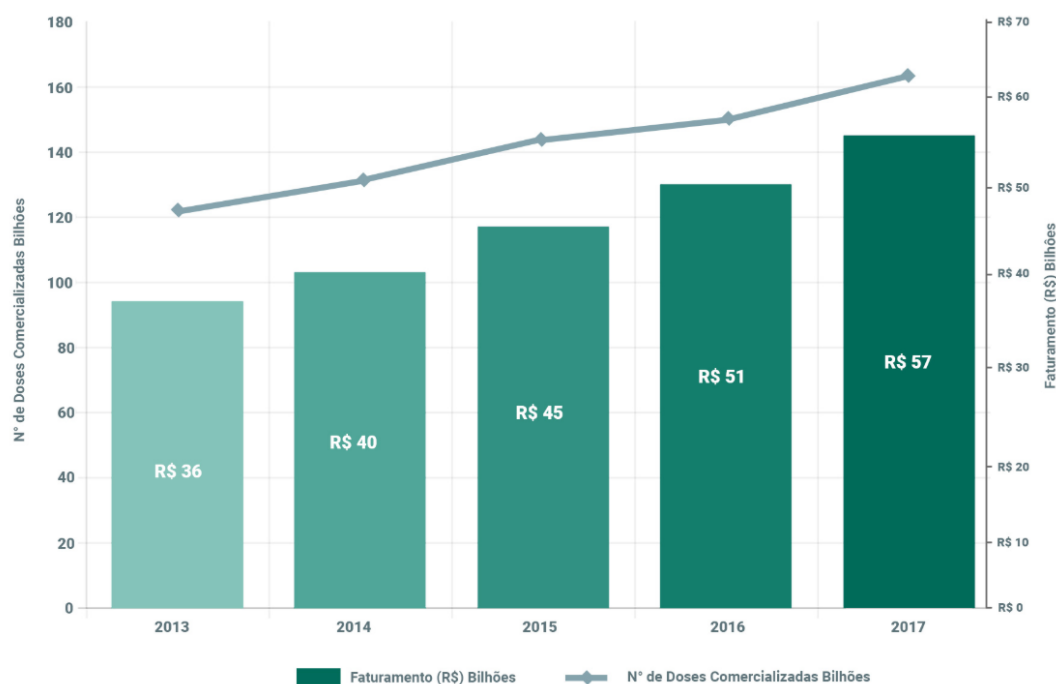
Gráfico 5 – Taxas de crescimento do setor farmacêutico, comparado às do PIB nominal.



Fonte: XP Investimentos (2020).

Dados da QuintilesIMS Institute (2017) mostram que a venda de medicamentos no Brasil também tem aumentado anualmente a um ritmo acelerado, atingindo a marca de R\$ 57 bilhões de faturamento no ano de 2017 (ver Gráfico 6). O número de doses comercializadas também vem aumentando, como é comprovado pelo mesmo gráfico, totalizando 162 bilhões de doses no mesmo ano. Vale ressaltar, contudo, que o mercado de farmácias, isto é, do varejo farmacêutico compreende diversas categorias, além de medicamentos, como será detalhado na seção 4.1.4.

Gráfico 6 - Crescimento do varejo farmacêutico brasileiro.



Fonte: Interfarma (2018), a partir de dados do QuintilesIMS Institute (2017).

Analistas do setor conferem as dinâmicas populacionais e demográficas relacionadas à inversão da pirâmide etária como principais causas para tal comportamento do mercado. Esse processo é causado pelo envelhecimento da população e pelas menores taxas de natalidade, com o progressivo estreitamento da base da pirâmide, como ilustram os Gráfico 7 e Gráfico 8.

Gráfico 7 - Pirâmide etária do Brasil em 2010.

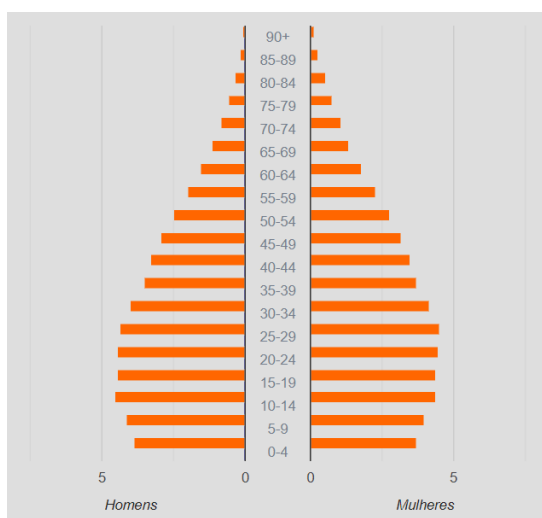
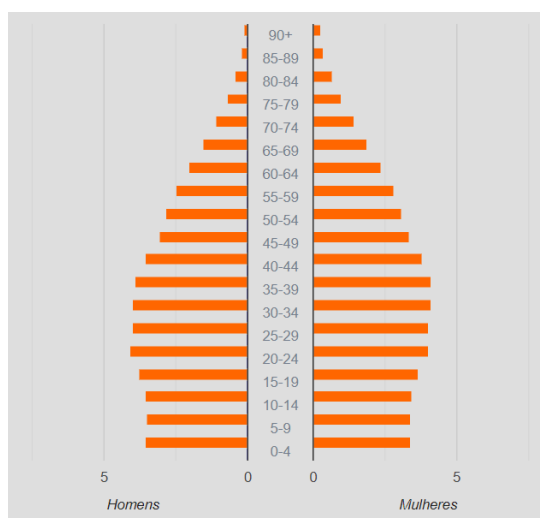


Gráfico 8 - Pirâmide etária do Brasil em 2020.

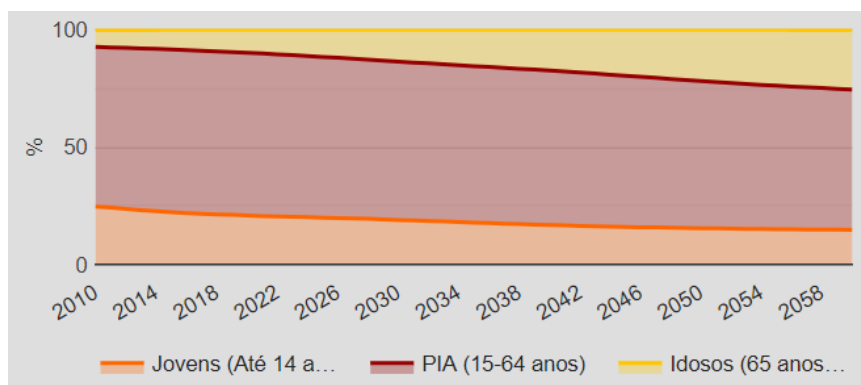


Fonte: IBGE (2020).

Segundo o IBGE (2019), há mais de 28 milhões de pessoas consideradas idosas pela Organização Mundial da Saúde (OMS), isto é, as que possuem 60 anos ou mais. Atualmente

esse grupo compõe 14% da população do país, mas segundo a Projeção da População do IBGE, esse valor tende a crescer no Brasil e pode chegar a duplicar em 2050. Segundo Izabel Marri, demógrafa do IBGE, a partir de 2047 a população deverá parar de crescer, contribuindo para o processo de inverno demográfico (ver Gráfico 9).

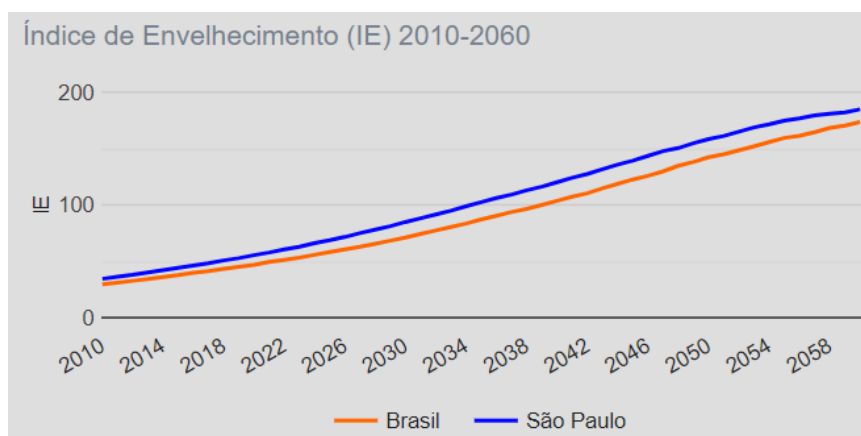
Gráfico 9 - Evolução dos grupos etários 2010-2060 no Brasil.



Fonte: IBGE (2020).

Essa tendência de inversão da pirâmide etária é também reforçada pelo chamado Índice de Envelhecimento (IE) é uma métrica calculada entre a porcentagem de idosos e de jovens, que deve aumentar de 43,19%, em 2018, para 173,47%, no ano de 2060 (ver Gráfico 10).

Gráfico 10 - Índice de Envelhecimento (IE) 2010-2060 no Brasil e em São Paulo.



Fonte: IBGE (2020).

A razão da evolução do perfil etário da população brasileira ser considerada a principal força condicionante do crescimento do mercado do varejo farmacêutico é fundamentada no fato que as pessoas da terceira idade gastam mais com medicamentos e alimentação especial que com todo o restante de necessidades no dia a dia (Folha de Boa Vista, 2019). Segundo um estudo do Núcleo de Pesquisa e Extensão do curso de Administração da Faculdade Doctum,

em Vitória, há situações em que os custos com a saúde atingem o patamar de 57% no orçamento familiar (Gazeta Online, 2017).

Quando são consideradas famílias que possuem idosos, percebe-se que já numa pesquisa realizada pela Ipea em 2007 (ver Tabela 2), que utiliza dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) de 1995-1996, existia maior prevalência dos gastos relacionados à saúde (soma dos gastos com produtos farmacêuticos e de serviços de assistência à saúde) no total das despesas mensais, quando comparadas a famílias que não possuíam idosos. Na região Sudeste, os gastos com saúde de uma família com pessoa idosa foram 47% maiores que os de famílias sem idosos, sendo que esse número foi de 70% para a região Nordeste no mesmo período.

Tabela 2 – Distribuição percentual das despesas das famílias que possuem idosos e das que não possuem idosos, segundo as áreas da pesquisa da POF 1995/1996¹.

Tipo de despesa	Áreas metropolitanas						Goiânia e Distrito Federal	
	Região Sudeste		Região Nordeste		Região Sul		idosa	não idosa
	idosa	não idosa	idosa	não idosa	idosa	não idosa		
Produtos farmacêuticos	8,0	5,8	8,7	4,9	8,0	5,3	8,4	5,2
Serviços de assis. saúde	13,6	8,9	13,0	7,9	12,2	7,7	11,3	8,8
Pessoais ²	10,2	11,1	12,8	13,2	10,9	12,6	12,9	12,4
Roupas ³	4,9	6,2	6,9	7,9	11,6	8,8	7,4	8,4
Lazer ⁴	4,2	5,3	3,9	4,2	3,9	6,0	4,2	4,2
Jogos e apostas	1,2	0,9	0,9	0,7	1,1	0,6	2,5	0,8
Comunicação e transporte	13,2	15,6	13,2	15,1	8,7	13,1	11,1	14,7
Alimentação fora de casa	10,3	10,7	9,4	11,6	6,6	9,8	6,5	9,8
Fumo	2,3	3,0	1,9	2,2	2,2	2,8	1,3	1,4
Viagens	4,2	3,4	3,5	3,5	5,0	4,5	10,1	5,9
Lar ⁵	0,7	0,8	1,5	1,5	1,3	1,2	1,2	1,2
Educação	6,1	7,8	7,2	11,8	5,7	9,0	3,7	8,1
Outros imóveis	1,8	2,2	2,6	1,6	4,2	2,2	2,9	2,7
Outras despesas ⁶	19,2	18,3	14,6	14,1	18,5	16,3	16,3	16,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: POF 1995/1996.

Notas: ¹ Foram utilizados somente indivíduos que declararam ter alguma fonte de rendimento.

² Inclui artigos de tocador, serviços pessoais, bolsas, calçados, cintos, jóias, artigos de papelaria, livros não didáticos, brinquedos e materiais de recreação e outras despesas.

³ Inclui roupas de homens, mulheres e crianças.

⁴ Leitura, diversão e esportes.

⁵ Inclui artigos de armário, utensílios domésticos e artigos de copa, cozinha, cama, mesa e banho.

⁶ Serviços de cartório, profissionais liberais, festas, cerimônias religiosas e despesas com automóveis.

Fonte: Ipea (2007).

Verifica-se também que esses valores percentuais apresentam variações quando são consideradas as classes de rendimentos (medida em salários mínimos) e gênero dos entrevistados com mais de 60 anos, sendo que mulheres gastam mais que homens em ambos produtos farmacêuticos e em serviços de assistência à saúde. Percebe-se também que em

classes menos abastadas, esse conjunto de gastos figuram como porcentagens maiores do seu total de despesas, como ilustra a Tabela 3.

Tabela 3 – Distribuição percentual das despesas dos homens e mulheres (mais de 60 anos) segundo a classe de rendimento para as áreas de pesquisa da POF 1995/1996¹.

Natureza da despesa	Salários mínimos					
	[0 – 2]		(2 - 5]		(5 - mais)	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Produtos farmacêuticos	24,38	33,20	17,22	19,95	4,72	8,20
Serviços de assis. à saúde	6,01	9,37	18,20	25,85	13,86	21,28
Pessoais ²	7,59	10,98	6,90	13,14	4,76	11,28
Roupas ³	2,91	4,79	2,23	6,05	1,91	4,09
Lazer ⁴	2,62	1,80	1,60	1,27	3,48	1,59
Jogos e apostas	4,95	3,58	5,05	2,31	1,07	0,33
Comunicação e transporte	15,12	9,75	14,98	8,58	7,90	6,63
Alimentação fora de casa	14,54	7,36	7,06	3,40	7,68	4,60
Fumo	7,51	4,36	5,28	1,71	0,73	0,81
Viagens	2,41	2,64	5,32	1,70	5,02	4,90
Lar ⁵	1,03	2,69	1,04	3,31	0,34	1,20
Educação	1,16	1,17	1,09	2,02	3,88	2,71
Outros imóveis	0,29	0,91	0,93	0,33	17,72	14,93
Outras despesas ⁶	9,64	7,40	12,63	10,39	26,93	17,46
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: POF 1995/1996.

Notas: ¹ Foram utilizados somente idosos que declaram ter alguma fonte de rendimento.

² Inclui artigos de toucador, serviços pessoais, bolsas, calçados, cintos, jóias, artigos de papelaria, livros não didáticos, brinquedos e materiais de recreação e outras despesas.

³ Inclui roupas de homens, mulheres e crianças.

⁴ Leitura, diversão e esportes.

⁵ Inclui artigos de armarinho, utensílios domésticos e artigos de copa, cozinha, cama, mesa e banho.

⁶ Serviços de cartório, profissionais liberais, festas, cerimônias religiosas e despesas com automóveis.

Fonte: Ipea (2007).

Portanto, comprova-se a importância dos fatores demográficos para a dinâmica de crescimento recente e projetada do setor do varejo farmacêutico: com o aumento da parcela da população idosa, cujo perfil de gastos é marcado por uma maior presença de categorias relacionadas à saúde – dos quais pertencem os medicamentos – o setor ainda vai desfrutar de crescimento baseado em dinâmicas futuras, estruturais e inevitáveis, da população brasileira.

4.1.2. Histórico do setor

O estudo da história do mercado das farmácias pode auxiliar na compreensão de algumas dinâmicas de mercado e do posicionamento estratégico de alguns *players*. Segundo o Analista 1, é recomendado que se entenda o desenvolvimento da indústria no Brasil ao longo dos anos, uma vez que “o varejo de hoje nada mais é que o reflexo do desenvolvimento, da evolução da indústria farmacêutica no país”.

Até a década de 1970, verificava-se uma predominância de lojas independentes e de gestão familiar no varejo farmacêutico brasileiro. Nesse contexto, o dono da loja, também

profissional farmacêutico, mantinha relações próximas com seus clientes, conseguindo tratar doenças corriqueiras (Guia da Farmácia, 2017).

Os anos 80 foram demarcados por uma intensa crise econômica, de inflação desenfreada, anterior à criação do Plano Real. Em frente a essa situação desfavorável, o tratamento próximo aos clientes teve de ser abandonado para que a gestão de custos e despesas fosse o enfoque. Nesse período, ocorreu a expansão de redes de farmácias e drogarias, a partir da informatização dos estoques dos pontos de venda e da diminuição no número médio de funcionários por loja (Febrafar, 2020c). A década de 90 foi então marcada por um grande número de falências no setor, aproximadamente metade das então existentes segundo Carvalho e Laurindo (2012), que não se adaptaram para o fim da inflação. Nessa época, percebia-se também que muitas distribuidoras atuavam também com redes de farmácias próprias, causando problemas com a falta de foco.

A estabilidade econômica advinda com o Plano Real em 1994, sem a inflação galopante e com a recuperação do poder aquisitivo da população, configurou como um marco para o varejo farmacêutico, tornando-se propício para novos empreendimentos. É nesse momento que algumas redes passam a experimentar seus primeiros movimentos de atravessar fronteiras estaduais, como a Pague Menos, originada no Ceará, inaugurando unidades no estado vizinho do Rio Grande do Norte (Guia da Farmácia, 2017).

Além de ampliarem sua área de atuação, as redes sobreviventes da crise também possuíam bases mais sólidas de gestão financeira, com maior profissionalismo. Dessa forma, o processo de depuração de *players* que foi intenso na época de recessão continuou, dessa vez por pressão da rivalidade existente.

O movimento associativista foi uma saída que as pequenas lojas independentes encontraram para permanecerem no mercado, numa busca por organização, acesso e compartilhamento de informação, redução de custos, criação de ferramentas de marketing e boas práticas de gestão de loja. Essa foi o método escolhido por muitos dos pequenos *players* para resistir ao avanço das grandes redes em seus territórios de atuação (Guia da Farmácia, 2017). As farmácias associadas à Febrafar representam mais de 13% do mercado (base 2020), e vêm se estruturando ao aprimorar sua atuação e fortalecendo sua marca e presença em áreas de influência (Febrafar, 2020c).

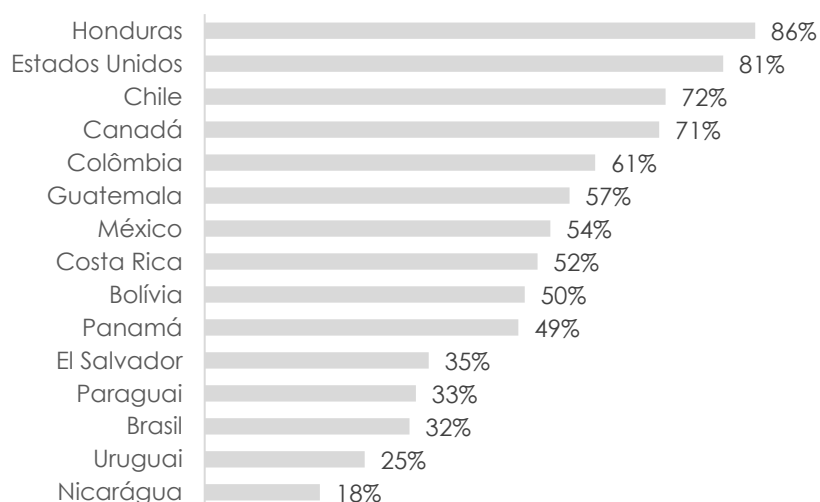
O momento atual vivido pelo varejo farmacêutico é de crescimento, fundamentado por dinâmicas estruturais, demográficas e econômicas, conforme discutido na seção 4.1.1.

Contudo, o crescimento não é homogêneo ao longo de todos os *players* (M2Farma, 2012b), sendo que as grandes redes estão conseguindo crescer consistente e fortemente, ao passo que as pequenas farmácias estão perdendo espaço ao longo do tempo. Isso colabora para um processo de consolidação considerado tumultuado (Levin e Navarro, 2019), já que a maior parte dos pontos de venda (PDVs) é de lojas individuais distribuídas por todo o país.

O presidente da Abrafarma em 2012, Sérgio Mena Barreto, diz que isso se deu principalmente por conta de questões de escala e gestão, agravado também pelo fato de muitas empresas não terem percebido novas tendências de comportamento do consumidor, que agora não buscam apenas medicamentos, e muitas vezes não dispõem de recursos ou caixa o suficiente para diversificarem e ampliarem seu sortimento de produtos. O presidente da Febrifar, associação que representa as farmácias independentes, discorda dessa avaliação, afirmando que ainda há espaço para atuação de farmácias e redes menores, a partir do momento que atingirem maturidade em sua busca por gestão e profissionalização (M2Farma, 2012b).

O setor de varejo farmacêutico ainda é um dos menos concentrados na América, de acordo com dados levantados pelo IQVIA, órgão americano que é referência global de pesquisa e coleta de informações do setor de saúde. Ao ser comparado o faturamento das cinco maiores redes de farmácias com relação ao total arrecadado em cada país, foi elaborado um ranking (ver Gráfico 11), no qual o Brasil figura na 13^a posição dos 16 países pesquisados do continente, com as cinco líderes sendo responsáveis por 32%. A líder Honduras apresenta um índice de 86%, seguida dos Estados Unidos, com 81%.

Gráfico 11 – Índice de concentração do varejo farmacêutico nas Américas (5 principais varejistas/país).



Fonte: adaptado de Mercado&Consumo (2020a), a partir de dados do IQVIA.

Segundo especialistas do setor, o aumento da representatividade das grandes redes deve ser impulsionado pela provável saturação de pontos de venda nos grandes centros urbanos, que levam as empresas de maior porte e capacidade de investimento para as cidades médias e pequenas, onde as lojas independentes possuem maior presença (Mercado&Consumo, 2020a). A maioria das farmácias e drogarias concentra-se na região Sudeste, com 42,6% do total, seguida pelo Nordeste, com 24%; Sul com 16%; Centro-Oeste 9,9%; e Norte com 7,5% (Mercado&Consumo, 2020b).

4.1.3. Processo de compra padrão

Para auxiliar o entendimento do cenário brasileiro do varejo farmacêutico, foi realizado um estudo sobre o processo de compra em farmácias, de modo a identificar quais as principais razões de compra e elementos relevantes ao consumidor antes, durante e após esse processo. Assim, é também possível identificar ações prioritárias, oportunidades e ameaças para as empresas do ramo.

O processo de compra organizacional, segundo Kotler e Armstrong (2007) pode ser dividido em 8 estágios: (i) identificação do problema; (ii) descrição geral da necessidade; (iii) especificação do produto; (iv) busca por fornecedores; (v) solicitação da proposta; (vi) seleção do fornecedor; (vii) especificação do pedido de rotina; e (viii) análise do desempenho. Foi-se então, elaborado um processo de compras do consumidor que pode ser considerado padrão em farmácias no Brasil, disposto na Figura 16.

Figura 16 – Processo de compra padrão em farmácias brasileiras.



Fonte: elaboração própria.

Quanto à necessidade descrita na segunda etapa, segundo pesquisa divulgada em 2012 pela M2Farma, especialistas em assuntos regulatórios para farmácias e drogarias, 58% dos brasileiros vão à farmácia buscando medicamentos, 22% produtos de higiene e 12% cosméticos. Isso denota que o maior *driver* de consumo em farmácias, isto é, a categoria-destino do consumidor, pode variar, porém em sua grande maioria é a falta de um medicamento específico que solucione sua condição clínica. Apesar da predominância de medicamentos como principal razão de visita a farmácias, pesquisas também comprovam que pelo menos 33% dos consumidores entraram no PDV com o intuito de também adquirir outros itens, como itens de HPC. A preferência pelo canal farma nesse caso se dá, principalmente, pela localização, conveniência e praticidade, além de uma percepção de menor preço no caso de cosméticos (Febrifar, 2020b). Dessa forma, uma boa exposição de produtos pode aumentar o ticket médio de cada consumidor com a compra agregada de não medicamentos (Farmarcas, 2019).

Essa tendência é acentuada para a população de maior idade, dado que a prevalência de pelo menos um medicamento de uso crônico entre idosos foi de 93,0%, segundo um estudo com base em dados da PNAUM, a Pesquisa Nacional de Acesso, Utilização e Promoção do Uso Racional de Medicamentos (Ramos et al., 2016).

Segundo pesquisa do comportamento do consumidor realizada em janeiro de 2019 pela Farmarcas, um dado interessante no estágio de qualificação de fornecedores é a relação dos principais critérios de escolha das farmácias: 64,95% dos entrevistados escolheram o critério preço como o principal, seguido por 24,5% que afirmaram ter escolhido o ponto de venda com base na localização. Outros fatores considerados, em menor escala foram: estoque (6,25%), facilidade de estacionar (1,58%), atendimento da Farmácia Popular (1,35%) e bom atendimento (0,88%).

Apesar de figurar baixo nessa classificação, a questão do bom atendimento não pode ser ignorada, visto que um mau desempenho nessa frente pode acabar pela desistência e não-efetivação da compra por parte do cliente. A falta de esclarecimento com relação a produtos e promoções, bem como pressão e insistência por parte dos atendentes são vistos de forma extremamente negativa (Febrifar, 2020b), o que leva ao atendimento ser considerado como critério qualificador (Slack, 1993) à um bom desempenho geral da operação das farmácias. Ou seja, mesmo não sendo o principal determinante do sucesso da empresa, deve atingir um nível básico mínimo para que os clientes utilizem seu produto ou serviço.

Segundo dado de outra pesquisa, intitulada “O comportamento do consumidor em farmácias e drogarias” e realizada pelo instituto POPAI Brasil, o consumidor que entra na farmácia o faz já sabendo exatamente o que vai comprar e, inclusive, o quanto vai gastar. Além disso, por concentrar artigos de necessidades básicas, as farmácias são o ponto-de-venda preferido para pessoas que buscam soluções em pouco tempo, sendo que cada consumidor fica, em média, cinco minutos dentro da loja (Febrifar, 2020b).

A etapa de seleção do fornecedor possui um outro dado quantitativo relevante: segundo a mesma pesquisa realizada pela Farmarcas, a maioria dos compradores (67,65%) demonstram uma preferência por comprar sempre na mesma farmácia, sendo que 9,5% declaram-se indiferentes.

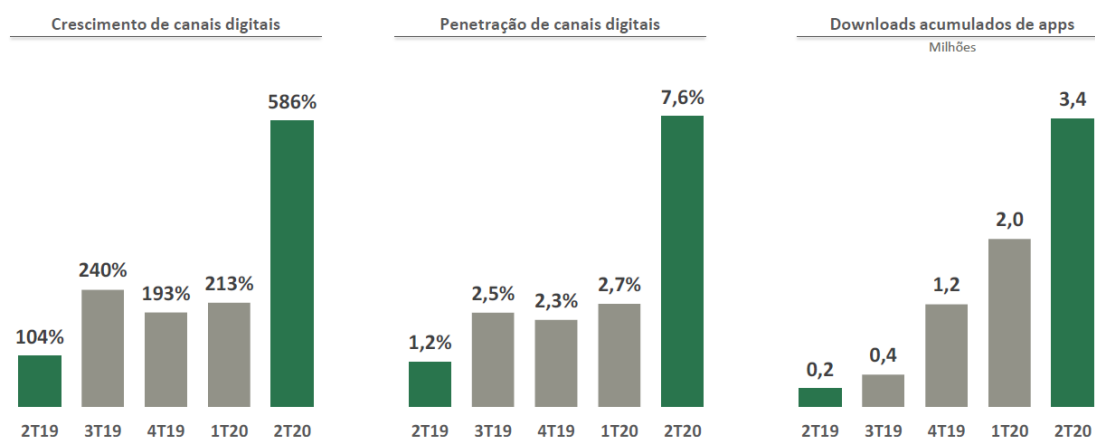
O processo de compra padrão desenhado pode apresentar peculiaridades, as quais foram potencializadas por tendências recentes como a adoção de estratégias multicanal (*omnichannel*) e pela pandemia da COVID-19. O enraizamento de canais digitais pode acarretar importantes mudanças no setor, como a alteração dos aspectos considerados relevantes para o caso de compras em lojas físicas (e.g. localização de loja, estacionamento, cortesia dos funcionários e apresentação da loja). Apesar de terem se demonstrado muito incipientes no início de 2019, com 98% dos consumidores nunca tendo realizado nenhuma compra de medicamentos pela internet (Farmarcas, 2019), como ilustrado na Tabela 4, as medidas de isolamento e distanciamento social impostas impulsionaram o desenvolvimento desses canais. A Raia Drogasil, por exemplo, observou um crescimento de aproximadamente 7x de seus canais digitais no segundo trimestre de 2020 (ver Gráfico 12).

Tabela 4 – Percentuais das respostas à questão: “Já comprou medicamentos pela Internet?”

Agrupamentos	Nunca	Raro	Frequente
Abrafarma	97,74%	1,49%	0,77%
Outras Redes	98,40%	1,07%	0,53%
Febrifar	98,03%	1,23%	0,74%
Outros Agrupamentos	97,46%	1,52%	1,02%
Independentes	98,18%	0,95%	0,86%
Total	97,98%	1,25%	0,78%

Fonte: Farmarcas (2019).

Gráfico 12 – Evolução histórica dos canais digitais da Raia Drogasil.



Fonte: RI Raia Drogasil (2020).

4.1.4. Segmentos de Produtos

Como frisa a FIA (2018), o catálogo das drogarias e farmácias não é mais limitado apenas pela venda de medicamentos. Atualmente, no mercado brasileiro varejista, as farmácias também incluem no seu *mix* itens relacionados a Higiene pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPC) englobando produtos como *shampoos*, escovas de dentes, tintura para cabelos, desodorantes, entre outros. Ressalta-se também que atualmente também são comercializados alimentos e bebidas ligados à saúde, como *snacks* saudáveis (Febrifar, 2020a).

4.1.4.1. Medicamentos

Os medicamentos ainda são considerados o carro-chefe do varejo farmacêutico no Brasil, e possuem uma grande gama de categorias de acordo com diferentes critérios. Uma classificação comum feita no mercado, adotada pela Interfarma, a Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa, por exemplo, divide os medicamentos segundo dois critérios:

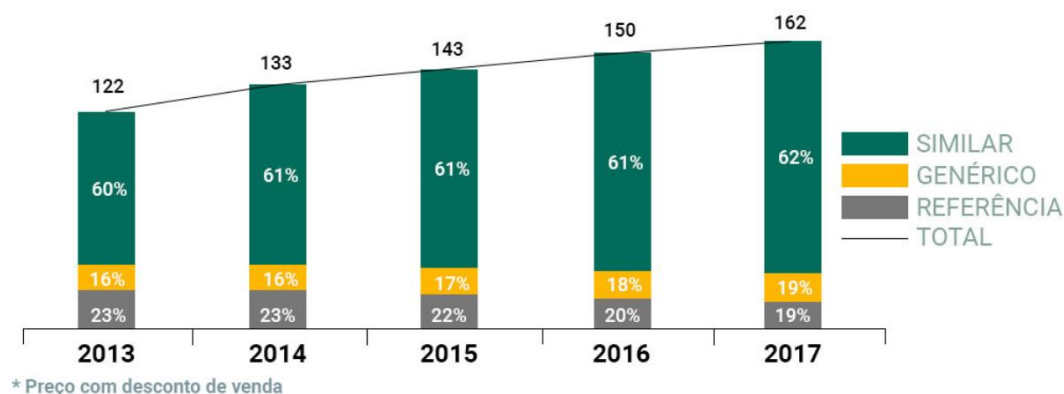
- ❖ **Fabricante:** de acordo com o laboratório de desenvolvimento, os medicamentos podem ser classificados como (i) referência; (ii) similar ou (iii) genérico.
- ❖ **Comercialização:** os medicamentos podem (i) apenas ser comprados mediante prescrição médica ou (ii) ser MIP, isto é, medicamentos isentos de prescrição. Os remédios vendidos apenas com apresentação de receita também são chamados de controlados, e os MIPs são comumente endereçados por seu equivalente em inglês, OTC (*over the counter*).

A partir dos anos 90, houve uma evolução no setor com a Lei 9.787/99, instituída no Brasil, que permite a troca do produto de referência (muitas vezes o prescrito pelo médico ao

paciente) por outro de mesmo princípio ativo, mediante disponibilidade no mercado da versão genérica e consentimento do consumidor (Febrifar, 2020a). De maneira geral, observa-se um crescimento da participação das categorias genérico e similar, que está ligada à retração da economia do país e à recessão, dado seu menor preço em comparação aos medicamentos de referência. Telma Salles, presidente da entidade PróGenéricos (Associação Brasileira das Indústrias de Medicamentos Genéricos), também atribui a confiança dos médicos nos medicamentos genéricos como sendo um fator decisivo para a expansão da categoria. Dos 20 medicamentos mais prescritos nos últimos 12 meses encerrados em maio de 2020, 15 eram genéricos (Goitia, 2020).

Segundo dados publicados no Valor Econômico, mesmo em um cenário de desaceleração da economia no primeiro semestre de 2020, os medicamentos genéricos cresceram 10,34% no período de janeiro a junho de 2020, frente a igual período de 2019. Em comparação, nesse mesmo período, o mercado farmacêutico total avançou 8,6%. Segundo a PróGenéricos, os medicamentos genéricos agora contam com uma participação de 34,6% no mercado farmacêutico do país, em termos de unidades vendidas (Goitia, 2020). O Gráfico 13 ilustra o avanço dos medicamentos genéricos no total de doses vendidas pelo varejo farmacêutico nos últimos anos.

Gráfico 13 – Crescimento do varejo farmacêutico por tipo de produto (Vendas em bilhões de doses).



Fonte: Interfarma (2018), a partir de dados do QuintilesIMS Institute (2017).

Além disso, percebe-se uma maior predisposição dos consumidores a perguntar se o medicamento desejado possui equivalente genérico ou não, levando a uma troca do produto desejado (por outras marcas ou por genéricos). Dados levantados pela Farmarcas sobre essa tendência estão dispostos na Tabela 5, mostrando que a troca pode ser motivada principalmente por questões de preço ou falta do medicamento na farmácia consultada. Percebe-se também que a iniciativa da troca parte, em 84,2% das vezes, do próprio cliente.

Tabela 5 – Trocas de produtos (dados de janeiro de 2019).

Agrupamentos	Número de Itens	Valor da Compra	Trocou		Trocou por		Motivo da Troca			Iniciativa da Troca	
			Não	Sim	Genérico	Marca	Economizar	Falta	Outros	Cliente	Atendente
Abrafarma	3,40	54,60	71,04%	28,96%	75,27%	24,73%	53,99%	41,00%	5,01%	84,98%	15,02%
Outras Redes	3,20	53,00	72,06%	27,94%	74,73%	25,27%	54,98%	41,99%	3,02%	83,99%	16,01%
Febrifar	3,30	53,00	72,66%	27,34%	74,88%	25,12%	55,91%	39,90%	4,19%	84,98%	15,02%
Outros Agrupamentos	3,30	50,40	71,57%	28,43%	75,63%	24,37%	54,82%	42,13%	3,05%	83,76%	16,24%
Independentes	2,90	48,80	70,35%	29,65%	76,23%	23,77%	54,02%	43,99%	1,99%	82,97%	17,03%
Total	3,20	51,50	71,18%	28,83%	75,45%	24,55%	54,38%	41,95%	3,68%	84,20%	15,80%

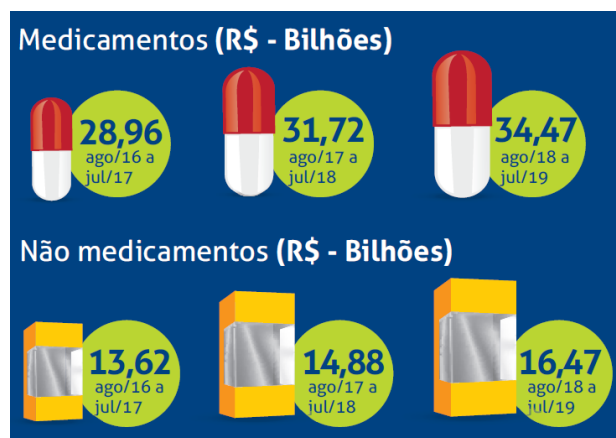
Fonte: Farmarcas (2019).

4.1.4.2. Produtos de HPC (Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos)

O *mix* de produtos de farmácias não é mais composto apenas por remédios. Os produtos da categoria HPC (Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), que compreende produtos de saúde, bem-estar, higiene e beleza, indicam um novo perfil de negócio e são parcialmente responsáveis pelo avanço do setor nos últimos anos, como afirma a FIA (2018), em seu relatório anual sobre o varejo farmacêutico brasileiro. A Febrifar (2020a), denota que as linhas de produtos de HPC permitem ao varejo farmacêutico não apenas a melhoria do *mix* de produto, mas também da imagem de preço do estabelecimento.

Dados do relatório anual da Abrafarma (2019) mostram que, como os medicamentos, os chamados “não medicamentos” também apresentaram vendas crescentes em anos recentes, com taxas de crescimento similares, senão maiores (ver Figura 17).

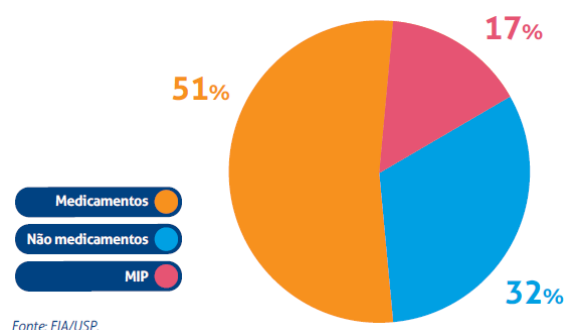
Figura 17 – Faturamento de farmácias associadas à Abrafarma, dividido em medicamentos e não medicamentos.



Fonte: Abrafarma (2019).

O mesmo relatório ilustra que a atual participação dessa categoria de produtos é bastante significativa, atingindo 32% a partir de dados de julho de 2019, conforme Gráfico 14.

Gráfico 14 – Participação percentual do faturamento do varejo farmacêutico brasileiro por categoria (em julho de 2019).



Fonte: Abrafarma (2019).

4.2. Benchmarking – Empresas Estrangeiras

O Brasil faz parte de um grupo de países chamado de “Pharmerging”, que designa países com o mercado farmacêutico em desenvolvimento. São países que atualmente possuem baixa posição no mercado farmacêutico global, mas apresentam alta velocidade de crescimento. Os dois principais países desse grupo são China e Índia, e em menor escala Brasil, Rússia, África do Sul e outros países (IGI Global, 2020). Gastos com medicamentos e volume de vendas de países desse grupo estão dispostos no Gráfico 15.

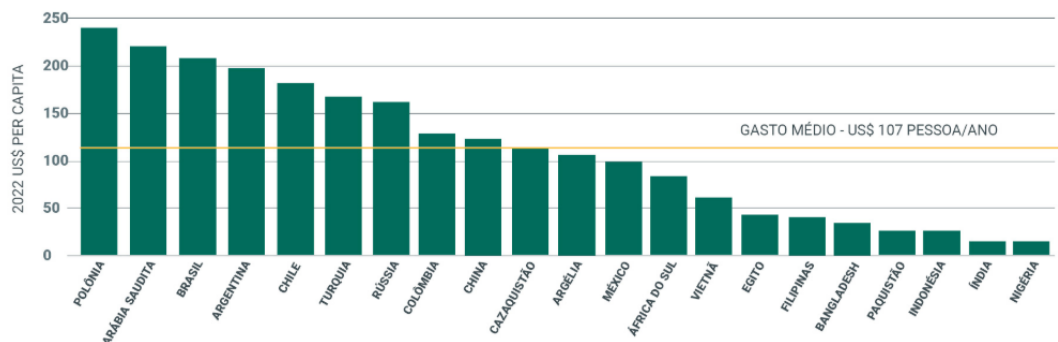
Gráfico 15 - Gastos com medicamentos e volume de vendas - Previsão para 2022 (Gastos em US\$ bilhões e volume em milhões de unidades).



Fonte: Interfarma (2018), a partir de dados do IQVIA Institute (2017).

Segundo projeção do IQVIA Institute (2017) para 2022, disposta no Gráfico 16, o gasto médio com medicamentos pode alcançar a marca de US\$107 por pessoa por ano, sendo que no caso do Brasil esse valor ultrapassa a marca dos US\$ 200 per capita.

Gráfico 16 – Gasto per capita com medicamentos dos países Pharmering – Previsão 2022.



Fonte: Interfarma (2018), a partir de dados do IQVIA Institute (2017).

Atualmente, os Estados Unidos possuem o maior mercado farmacêutico do mundo, com um faturamento superior a US\$ 490 bilhões em 2019 (Pharmapproach, 2020), aproximadamente metade da receita global do mercado farmacêutico. Desde 2010, a participação americana tem crescido entre 6 a 8 pontos percentuais, ao passo que a parcela japonesa tem decrescido aproximadamente 3,5% (Mikulic, 2020). No mesmo período, as vendas de farmácias e drogarias americanas totalizaram US\$ 295,56 bilhões (Shahbandeh, 2020).

A Tabela 6 mostra a relação dos 20 maiores mercados farmacêuticos em 2012, 2017 e projetados em 2022, com a coluna “Index” em cada um indicando o percentual dos mercados em relação ao mercado estadunidense.

Tabela 6 – Ranking dos mercados farmacêuticos (anos de 2012, 2017 e 2022).

2012				2017				2022			
RANK		PAÍS	INDEX	RANK		PAÍS	INDEX	RANK		PAÍS	INDEX
1		ESTADOS UNIDOS	100	1		ESTADOS UNIDOS	100	1		ESTADOS UNIDOS	100
2	▲	CHINA	24	2		CHINA	24	2		CHINA	24
3	▼	JAPÃO	24	3		JAPÃO	24	3		JAPÃO	24
4		ALEMANHA	11	4		ALEMANHA	11	4		ALEMANHA	11
5	▼	FRANÇA	10	5		FRANÇA	10	5	▲	BRASIL	10
6		ITÁLIA	7	6	▲	BRASIL	7	6	▼	FRANÇA	7
7	▲	BRASIL	6	7	▼	ITÁLIA	6	7		ITÁLIA	6
8		REINO UNIDO	6	8		REINO UNIDO	6	8		REINO UNIDO	6
9	▼	ESPAÑA	5	9		ESPAÑA	5	9	▲	ÍNDIA	5
10	▼	CANADÁ	5	10		CANADÁ	5	10	▼	ESPAÑA	5
11	▲	ÍNDIA	4	11		ÍNDIA	4	11	▼	CANADÁ	4
12	▼	COREIA DO SUL	3	12	▲	RÚSSIA	3	12		RÚSSIA	3
13	▼	AUSTRÁLIA	3	13	▼	COREIA DO SUL	3	13		COREIA DO SUL	3
14	▲	RÚSSIA	3	14	▼	AUSTRÁLIA	3	14		AUSTRÁLIA	3
15	▼	MÉXICO	2	15		MÉXICO	2	15	▲	TURQUIA	2
16	▲	ARGENTINA	2	16	▲	TURQUIA	2	16	▼	MÉXICO	2
17	▲	ARÁBIA SAUDITA	2	17	▲	POLÔNIA	2	17	▲	ARGENTINA	2
18	▲	POLÔNIA	2	18	▼	ARÁBIA SAUDITA	2	18	▼	POLÔNIA	2
19	▼	SUIÇA	2	19	▼	ARGENTINA	2	19	▼	ARÁBIA SAUDITA	2
20	▼	BÉLGICA	2	20	▼	SUIÇA	2	20		SUIÇA	2

Fonte: Interfarma (2018).

A importância de se estudar a atuação do setor em outros países está na possibilidade de se antecipar tendências, visto que iniciativas recentes no mercado do varejo farmacêutico brasileiro buscam emular o que acontece em outros países, em especial no caso norte-americano. A mudança drástica no *mix* de produtos, que agora contempla categorias de produtos muito distintas de medicamentos, é um exemplo de tal movimento, sendo que as farmácias americanas – as chamadas *drugstores* – assemelham-se a pequenos mercados.

Foram selecionados 2 casos para estudo, de empresas líderes em países com os maiores mercados farmacêuticos do mundo: a rede norte-americana Walgreens, subsidiária da *holding* Walgreens Boots Alliance, e a japonesa Matsumotokiyoshi.

- ❖ Walgreens: fundada em 1901, em Chicago, possui em suas lojas um modelo de “boa experiência”, em que são destacados o *layout* da loja, a seleção de produtos e as operações de farmácia e bem-estar. Possui um vasto sortimento de produtos e marcas de beleza, bem como reconhecimento de marca e lealdade dos clientes, que são retidos com programas de recompensas e descontos e promoções direcionadas (Challenger et al., 2014). Contam também com um modelo de loja chamado *Netzero Retail Store* (ver Figura 18), que gera energia elétrica limpa a partir de turbinas e painéis solares suficiente para compensar o quanto ela consome em sua operação (Walgreens, 2013).

Figura 18 – Loja Netzero da rede Walgreens.

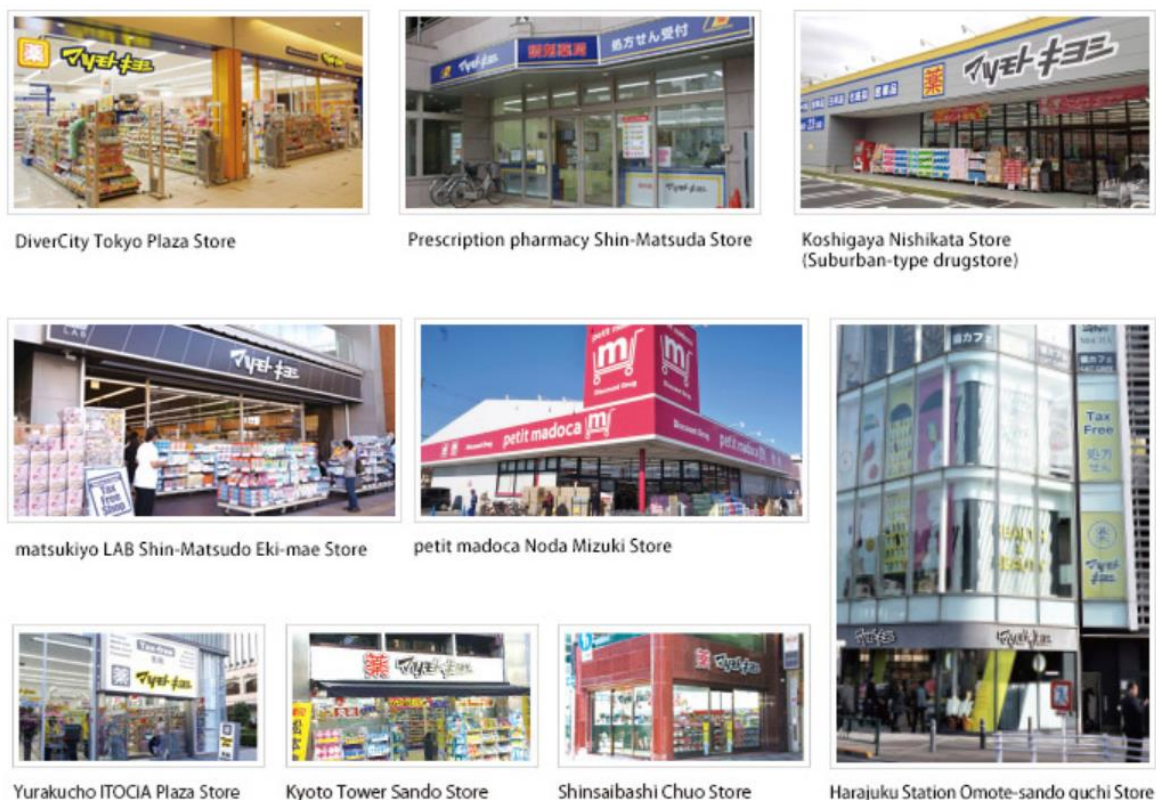


Fonte: Walgreens (2013).

- ❖ Matsumotokiyoshi: fundada em 1932, na prefeitura de Chiba, está promovendo a expansão do modelo de negócio que aumenta a especialização em beleza e bem-estar, com uma estratégia de marketing digital que busca responder à diversificação do comportamento do consumidor, analisando padrões desde a conscientização até o momento efetivo da compra. A filosofia de gestão da gigante japonesa é atender bem e holisticamente as necessidades e desejos dos seus *stakeholders*, sejam eles clientes,

funcionários, comunidades locais e acionistas. Contam também com diferentes tipos de loja (ver Figura 19), de acordo com a localização e o perfil dos consumidores, apresentando diferentes modelos de loja em lojas de departamento, em bairros residenciais, em frente a estações de trem, entre outros (Matsumotokiyoshi, 2020).

Figura 19 – Diferentes modelos de loja adotados pela Matsumotokiyoshi.



Fonte: Matsumotokiyoshi (2020).

Convém ressaltar, conforme explicitado em entrevista com o Analista 1, que dadas as dimensões do Brasil e de seu histórico de desenvolvimento, uma comparação direta com o caso de demais países, em especial os casos de referência em países desenvolvidos, pode não ser a mais adequada. De tamanho continental e com deficiências claras em infraestrutura, que prejudicam tanto a indústria quanto o varejo, o caso brasileiro apresenta peculiaridades relacionadas à sua trajetória de desenvolvimento econômico e industrialização, a exemplo da dependência do modal rodoviário, que além de implicar em maiores custos de operação, dificulta a comparação, ou mesmo projeção, com outros países, mesmo se o tamanho geográfico ou contingente populacional seja parecido. Essa crítica ressalta a importância de se analisar não só a situação atual do país e de outros *benchmarks*, mas também de se entender o histórico do setor, como foi realizado na seção 4.1.2.

4.3. Ecossistema de negócio

A abordagem de ecossistemas permite uma visão ampliada do ambiente das empresas, contemplando não apenas sua cadeia de suprimentos e concorrência, como também outros *stakeholders* que estão, direta ou indiretamente, afetando a indústria. Nessa seção, foi avaliado o setor de varejo farmacêutico sob essa ótica, especificando a atuação de órgãos como o regulatório e representativos da iniciativa privada.

O setor da saúde, no qual a indústria de varejo farmacêutico se insere, é demarcada por altas restrições regulatórias, o que torna a análise de ecossistemas interessante, pois evidencia o papel do regulador (*regulator*), o que outras análises como a análise estratégica da indústria não privilegiam. Não limitadas a questões sanitárias, controladas por leis de operação e disposições da agência reguladora Anvisa, percebe-se por exemplo que existe significativo controle do Governo Federal em aspectos econômicos desse setor, uma vez que atua no processo de formação de preços dos produtos no segmento da saúde. Isso significa que empresas farmacêuticas e farmácias não podem determinar preços livremente, havendo apenas permissividade para a prática de descontos oferecidos ao cliente (Febrafar, 2020a). Dessa forma, os descontos acabam por afetar diretamente a margem de lucro da empresa, e a Febrafar discute que a prática agressiva de descontos por farmácias brasileiras não traduz em estratégias sustentáveis, não agregando valor e colaborando para perdas sistemáticas de lucratividade no setor com guerras de preço entre os concorrentes.

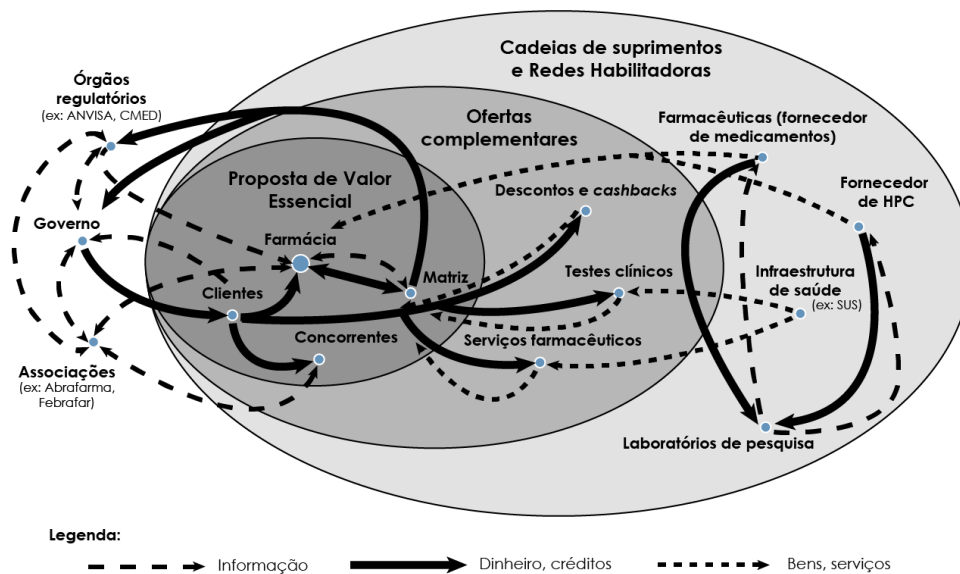
Existe também um reajuste anual dos preços dos medicamentos, que tradicionalmente ocorre no dia 1º de abril de cada ano e é calculado pelo Conselho de Ministros da Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos (CMED), formado por uma equipe interministerial liderada pelo Ministério da Saúde, baseado em índices como o IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Aplicado), a produtividade do setor farmacêutico, os preços relativos intrassetor e os preços relativos entre setores. O nível de competição dos medicamentos nos mercados também é influenciado pelo grau de participação de genéricos nas vendas, sendo que uma maior presença de genéricos se traduz em maior concorrência no setor e menores os ganhos de cada empresa, elevando o repasse inflacionário ao consumidor final (Unifar, 2020). O reajuste anual de preços é algo observado cautelosamente pelas farmácias e pelos consumidores, sendo que há um aumento expressivo de procura por medicamentos em farmácias nas semanas anteriores ao reajuste (Tribuna de Petrópolis, 2019).

Na década de 1990, os participantes do segmento perceberam que não havia uma entidade que pudesse defender os interesses e posição da iniciativa privada em disposições impostas pelo governo, sejam elas em nível municipal, estadual ou federal. Como uma forma de organizar o discurso, reunir opiniões e obter maior força de pleito e voto em deliberações e determinações legais que as afetariam diretamente, redes de farmácias paulistanas criaram a Abrafarma, uma entidade que passou a reunir as maiores redes de drogarias do país (Abrafarma, 2020). Atualmente, as farmácias associadas à Abrafarma somam quase metade do faturamento do setor (Abrafarma, 2019), o que indica a relevância do órgão para a indústria.

Além dos benefícios de possuir voz em decisões judiciais, com representatividade em interesses coletivos junto a órgãos reguladores e governamentais, a Abrafarma concede acesso a um banco de dados com importantes índices do setor, bem como promove eventos em que o *board* de executivos, isto é, a alta gerência das empresas associadas discute tendências e boas práticas, além de promover um melhor relacionamento entre os membros da indústria para fluidez das decisões conjuntas (Abrafarma, 2019). Em entrevista com o Analista 1, membro da área que é responsável pelo envio e recebimento de informações entre a empresa e a Abrafarma, destacou-se que existe um contrato de informações sensíveis, sendo que não há repasse de informações não divulgadas ao mercado e o que é divulgado às empresas é o número total do setor, impossibilitando o isolamento do desempenho específico dos concorrentes a partir desses relatórios. Convém citar que há também a necessidade, para o caso de empresas de capital aberto, que também se sigam as regulações dispostas pela CVM, como por exemplo, da proibição de divulgação de dados antes das divulgações realizadas em âmbito público.

A partir dessas considerações, foi elaborado um esquema ilustrativo na Figura 20, segundo o modelo apresentado por Takey e Carvalho (2016), do ecossistema de negócios do varejo farmacêutico brasileiro, destacando-se os fluxos de informação, dinheiro, bens e serviço entre cada um dos elementos do ecossistema.

Figura 20 – Esquema ilustrativo do ecossistema de negócios do varejo farmacêutico no Brasil.



Fonte: elaboração própria.

Segundo a classificação de estágios de ecossistemas proposta por Moore (1993), verifica-se no setor farmacêutico impulsos tanto no sentido da cooperação quanto no sentido da competição. As empresas como um todo buscam obter cada vez mais autonomia com relação às disposições do governo, de forma que possam estender sua abrangência e aumentar a proposta de valor ao cliente com serviços integrados e de maior qualidade. O cenário atual conta com desafios latentes, em grande parte estabelecidos por restrições à prática de determinados serviços e à intensa concorrência entre as empresas rivais já estabelecidas. A velocidade de inovação nesse setor muitas vezes possui como gargalo não o desenvolvimento tecnológico ou técnico, mas sim licitações e contornos regulatórios que determinam como as atividades serão efetivamente realizadas e monitoradas. Assim, com o desenvolvimento incipiente de inovações no setor, como é o caso da oferta de serviços farmacêuticos por exemplo (explorada em detalhe na seção 4.5.2.2), já presente em pequena escala em pontos de venda de diferentes *players*, permite o enquadramento do ecossistema do varejo farmacêutico numa transição do estágio de Nascimento para o de Expansão.

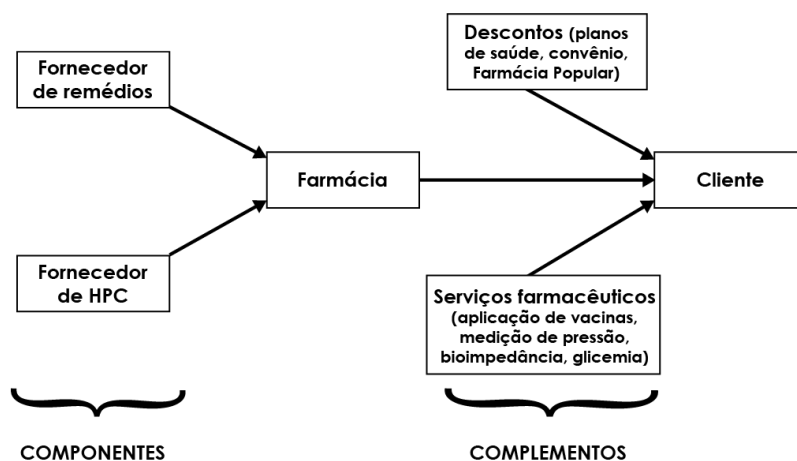
A análise do ecossistema não percorre apenas a posição da empresa com relação a clientes e fornecedores, mas também concorrentes, e toda a postura de todos esses agentes econômicos no sentido de encontrar ideias e mercados promissores, além de pontos possíveis de inovação, que permitam que a empresa tenha uma visão de futuro que contemple um posicionamento forte e com retornos sustentáveis no longo prazo. Essa questão da inovação como catalisador da organização e desenvolvimento de empresas em ecossistemas,

caracterizada na abordagem de ecossistemas segundo Adner e Kapoor (2010), está presente em movimentos recentes dos participantes do mercado (aprofundados na seção 4.5.2.4), em grande parte relacionados à inovações de produtos e processos.

O que se percebe é que não apenas há ampla declaração do que está sendo discutido e desenvolvido pelas empresas individualmente, tanto por seus meios formais de comunicação, como por outros meios midiáticos como jornais e matérias, como também existe uma consequente resposta quase imediata dos concorrentes, sendo que muitos passam a dedicar esforços em iniciativas que, de certa forma, todos os demais *players* estão simultaneamente perseguindo. Isso se deve por uma reação natural, que busca reduzir perdas potenciais futuras a atrasos com relação às concorrentes. Porém, uma análise mais cautelosa pode provar que a empresa que mais se beneficie dessas reverberações seja a própria empresa que emitiu o sinal em primeiro lugar.

Isso está intimamente relacionado com a questão de inovações introduzidas à montante ou à jusante da empresa no contexto de ecossistemas (Adner e Kapoor, 2010), sendo que muitas, senão todas, as inovações descritas em movimentos de mercado recentes são de caráter complementar ao que é ofertado às farmácias, sendo posicionadas à jusante da empresa. Um esquema do ecossistema com a farmácia como empresa-foco está disposto na Figura 21.

Figura 21 – Esquema do ecossistema tendo a farmácia como empresa-foco.



Fonte: elaboração própria.

Logo, conforme a discussão da importância da localização dos elementos do ecossistema com desafios de inovação em relação à empresa-foco, não ser o *first mover* nesse caso não configuraria como uma desvantagem para a empresa por si só, sendo que em muitos casos há barreiras de inovação que as empresas responsáveis pelos serviços e produtos

complementares devem superar, que é um processo que pode ser lento e muito dispendioso. Além disso, uma vez superadas, poderão ser facilmente acessadas pelos concorrentes, acumulando conhecimento e tecnologia de forma muito mais rápida que a empresa pioneira. Dessa forma, ao incitar que todas as concorrentes busquem pela liderança simultaneamente, essa desvantagem natural é mitigada, o que também reduz o efeito do atraso no tempo de entrada de empresas seguidoras.

4.4. Análise Estrutural da Indústria

Para Porter (1979), o papel do estrategista corporativo incide na busca de uma posição na indústria onde a empresa pode melhor se defender contra as 5 forças competitivas, ou mesmo influenciá-las em seu favor. A intensidade das forças pode parecer evidente, bem como as relações de poder e dependência, porém o seu gerenciamento depende do entendimento das causas de cada uma das forças.

Diferentes forças são proeminentes na modelagem da competição em cada indústria. Nesse capítulo, serão descritas em suas respectivas seções cada uma das forças competitivas de Porter do setor do varejo farmacêutico.

A avaliação da relevância de cada uma das forças é baseada no preenchimento de um Checklist, que se encontra disposto na íntegra na seção Anexos, e é baseado em pontos que Porter elenca como focos de atenção para a análise de cada uma das forças individualmente. Ressalta-se novamente que o caráter da análise é geral para a indústria de varejo farmacêutico, e que as análises foram feitas tomando as características gerais e médias do setor. Um grande número de pontos em que é assinalado “Concordo” no Checklist evidencia maior relevância da força em questão, e foram contempladas tanto análises quantitativas quanto qualitativas para essa classificação.

4.4.1. Ameaça de novos entrantes

A ameaça de ingressantes potenciais depende das barreiras de entrada presentes inerentemente na indústria e da esperada retaliação de atuais *players* contra esse movimento.

Dois pontos que indicam uma maior relevância dessa força são:

- ❖ A ausência de diferenciação dos produtos da indústria: o negócio do varejo farmacêutico está sujeito a inúmeras determinações e regulações, controlando principalmente a formação e o direcionamento da demanda de medicamentos (a partir

de prescrições médicas) e serviços correlatos. Somada a essa questão de regulação, a diferenciação de produtos é algo difícil de ser atingido no setor, dado que os mesmos produtos, à exceção de produtos de marcas próprias, poderiam ser adquiridos na loja de um concorrente.

- ❖ A ausência de *switching costs* (custos de mudança): os clientes do varejo farmacêutico, salvo por SKUs muito específicos, podem facilmente optar por outra farmácia, sendo seu principal *driver* de consumo o produto cuja necessidade ou falta gerou a necessidade de ir à uma farmácia (em geral, um medicamento de uso contínuo).

Porém, existem quatro pontos que indicam um impacto potencial menor que novos entrantes podem exercer na indústria:

- ❖ A demanda por economias de escala: esse aspecto é um exemplo de barreiras de entrada da indústria impostas pelos outros *players*, sendo outros fatores relevantes o reconhecimento da marca, o acesso a fornecedores e abrangência geográfica (CFA, 2020b). Esse aspecto depende diretamente da capacidade de investimento da companhia, sendo mais relevante para as pequenas redes independentes que para as grandes redes, porém em geral economias de escala são requisitos importantes para um desempenho operacional de sucesso, dada a possível diluição de custos.
- ❖ A necessidade de capital intensivo: como as varejistas, em geral, são detentoras de seus respectivos pontos de venda, o maior aporte de capital ocorre na abertura de novas unidades, tendo que investir altos montantes em infraestrutura.
- ❖ A dificuldade de acesso a canais de distribuição: os canais de distribuição da indústria estão, como tendência geral do varejo, cada vez mais complexos e interligados (tendência do *omnichannel*/multicanal). Além do ganho de escala obtido com a construção de centros de distribuição por exemplo, a necessidade de investimento em múltiplos canais, sejam eles físicos, digitais e até mesmo híbridos pode ser um grande impeditivo a empresas que têm pretensão de entrar no mercado.
- ❖ Alto grau de apropriabilidade: barreiras à entrada independentes à escala, como a necessidade de maturação de lojas para que atinjam seu máximo potencial de faturamento, a menor experiência e conhecimento da empresa com relação ao comportamento seu público-alvo e o estabelecimento antecipado em pontos de venda privilegiados por empresas já estabelecidas dificultam ainda mais a entrada de novos rivais.

Dessa forma, com 2 pontos indicando relevância da força competitiva e 4 a colocando em xeque, avalia-se a ameaça de novos entrantes na indústria como moderada (baixa-média).

4.4.2. Rivalidade entre concorrentes

A força mais importante da indústria é a rivalidade entre concorrentes existentes, que reduz substancialmente o potencial de rentabilidade das empresas instaladas no setor. Atualmente, a indústria possui grandes empresas (Raia Drogasil com 1917 lojas, Drogaria Pacheco com 1341 lojas, Pague Menos com 1027 lojas e Panvel com 421 lojas em 2019) em todas as regiões do Brasil, além de farmácias independentes (CFA, 2020c).

Preenchendo o Checklist, foram identificados quatro pontos que comprovam essa força:

- ❖ Concorrentes são numerosos: existem 78.799 lojas no país (Abrafarma, 2019), compreendendo grandes redes com abrangência regional e até mesmo nacional, e competidores pequenos estabelecidos na comunidade em seu entorno.
- ❖ Concorrentes são bem equilibrados: o setor passa por um processo de consolidação, evidenciando que o poder entre os *players* do mercado apresenta-se equilibrado. Ao passo que o faturamento das 25 redes associadas à Abrafarma soma quase metade do faturamento do setor, com as grandes redes crescendo principalmente com abertura agressiva de novas lojas, as redes populares buscam participação através de associativismo e de propostas de valor específicas para sua base de clientes-chave.
- ❖ Altos custos fixos: os custos fixos, isto é, montantes que devem ser pagos para que a operação possa ser realizada e que independem da quantidade vendida, são compostos por salários-base de funcionários e contas de luz e água. Segundo entrevistas, os dois principais componentes de despesa são pessoal e aluguel.
- ❖ Ausência de diferenciação entre concorrentes: apesar de existirem grupos estratégicos distintos dentro da indústria, entre os concorrentes estabelecidos dentro da indústria de varejo farmacêutico, existe grande similaridade na oferta de produtos e serviços.

O grande contraponto feito para amenizar um pouco essa força é o crescimento acelerado da indústria, como foi comentado em seções anteriores desse documento. O varejo farmacêutico apresenta taxas de crescimento superiores ao do PIB nominal do país, atingindo um patamar de 15% no ano de 2015 e de 8% em 2018, sendo a redução atribuída ao menor crescimento econômico do país como um todo. O crescimento da indústria está sendo acelerado globalmente nos últimos anos, com tendência de se intensificar conforme as dinâmicas demográficas de envelhecimento populacional se solidificam. Apesar do crescimento do

mercado de varejo farmacêutico em si poder estar atingindo níveis de saturação, evidenciados pela redução da expansão de redes de lojas por muitos *players* e consolidação do mercado, a indústria de varejo farmacêutico como um todo pode ser encarada como uma indústria de alto crescimento.

Percebe-se também que, como o setor do varejo farmacêutico não apresenta altos pontos de equilíbrio, como ocorre no setor siderúrgico por exemplo, incrementos na capacidade dessa indústria não rompem o balanço entre oferta e demanda.

Assim, com 4 pontos que confirmam a relevância da força competitiva e 2 que a suaviza, avalia-se a rivalidade entre concorrentes existentes na indústria como média-alta.

4.4.3. Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos é muito pautada pela restrição imposta por lei acerca dos meios de circulação e comercialização de medicamentos, que devem ser comprados em farmácias devido à regulação da Anvisa. Assim, pensando apenas na categoria de medicamentos e desconsiderando homeopatia e remédios naturais, não haveria substitutos na indústria (CFA, 2020b), possuindo certa proteção de outros estabelecimentos de varejo, como supermercados, pela exclusividade que têm em vender essa categoria de produtos. Itens de perfumaria e alimentos podem ser comprados em estabelecimentos diferentes de farmácias, porém esses itens geralmente representam compras adicionais (*cross-selling*) nas drogarias.

Apesar desses argumentos, a ameaça de produtos substitutos é invariavelmente respaldada na existência de produtos de outras indústrias que competem pelo mesmo mercado, que é o mercado de pessoas que possuem necessidades de saúde ou bem-estar a serem supridas. Medicamentos e tratamentos da medicina natural ou alternativa, ou mesmo tratamentos espirituais (Yamashita e Orsi, 2019) por exemplo, oferecem diferentes opções de soluções aos clientes para seus distúrbios de saúde.

Contudo, foram identificados dois pontos que enfraquecem a ameaça de produtos substitutos como força competitiva:

- ❖ Produtos considerados substitutos não apresentam *trade-off* desempenho x custo favoráveis com relação aos produtos do varejo farmacêutico: 70% dos brasileiros prefere procurar um médico convencional para tratar de seus problemas de saúde, o que demonstra que há dificuldade desses outros produtos substitutos obterem legitimidade,

mesmo a preços competitivos, dada a forte percepção popular de que tratamentos de saúde devem ter fundamentação científica (Yamashita e Orsi, 2019).

- ❖ Os produtos pertencem a setores industriais em que as forças competitivas são intensas: o setor da medicina alternativa apresentou avanços na frente científica para que sejam comprovados seus benefícios (Soalheiro e Nunes, 2016), porém as forças competitivas, em especial o poder de barganha de clientes e a ameaça de produtos substitutos (inclusive os vendidos no varejo farmacêutico) apresentam-se intensas, num setor que ainda apresenta-se incipiente e em etapa de consolidação e legitimação.

Vale ressaltar que há anos se discute uma questão que pode mudar significativamente a dinâmica dessa força, que é a possível liberação de venda de medicamentos isentos de prescrição (MIP) em supermercados e outros estabelecimentos de varejo. Inúmeros órgãos relacionados à saúde postaram-se contra a medida, afirmando que a liberação apresentaria um risco ao uso racional de medicamentos, privando a população de orientação adequada prestada pelos profissionais farmacêuticos, entre outras razões. Após a proposta, expressa no Projeto de Lei 9.482/2018, ter sido arquivada em março de 2018 (CRFMG, 2019), com a participação ativa de conselhos regionais e federais da saúde, um novo projeto de lei tenta reivindicar essa liberação, agora pelo Projeto de Lei 5.455/2019 (ABCFarma, 2019), o qual encontra-se em tramitação (Senado, 2020). Caso essa liberação se concretize, o risco de novos entrantes no mercado de varejo de medicamentos se torna muito mais crítico e sensível para todas as empresas do setor de farmácias.

Ademais, intensificada pela pandemia da COVID-19, é a tendência de maior penetração de canais digitais, que podem se apresentar como canais substitutos aos canais físicos tradicionais das farmácias, sendo que novos entrantes podem optar por dedicar suas operações apenas nesse canal, por apresentarem menores custos de entrada e operação. Contudo, mesmo que acelerada, a compra de medicamentos pela Internet se mostrava muito incipiente no início de 2019 (Farmarcas, 2019), sendo que 98% dos clientes nunca haviam utilizado o canal digital para comprar medicamentos.

Dessa forma, a ameaça de produtos ou serviços substitutos pode ser considerada baixa no varejo farmacêutico, dado que o ponto que a resguarda, que é a existência de produtos substitutos, possui diversas ressalvas, ao menos no momento atual.

4.4.4. Poder de negociação de fornecedores

Dadas as diferenças de influência e abrangência entre tipos de *players* no mercado, o poder de negociação de fornecedores poderia ser avaliado diferentemente para cada grupo estratégico: se por um lado, as grandes redes de varejo farmacêutico têm poder de barganha para comprar por preços menores devido aos grandes volumes vendidos, por outro, há indústrias farmacêuticas que produzem medicamentos únicos com preços superiores (CFA, 2020a; CFA, 2020b). Vale ressaltar, contudo, que a análise realizada nessa seção busca representar a magnitude dessa força no nível indústria, e não de grupos estratégicos específicos.

Quatro fatores denotam a força do elo da cadeia a montante no cenário competitivo:

- ❖ Fornecedores com maior poder de negociação: apesar de que o poder de barganha de cada fornecedor depende do seu produto em questão, sendo mais alto para medicamentos de referência e baixo para genéricos por exemplo, a indisponibilidade do produto que é o *driver* para o cliente ter ido na loja, é perdida não apenas a venda, como todas as possíveis vendas cruzadas. Assim, mesmo com a variedade de dinâmicas com cada fornecedor, o elo da cadeia a montante apresenta poder médio-alto de negociação, numa média de toda a base de fornecedores e levando em consideração os principais SKUs das farmácias.
- ❖ O elo da cadeia a montante está distribuído em poucos fornecedores: conforme citado anteriormente, existem quantidades variáveis de fornecedores a depender da categoria analisada (fornecedores únicos de remédios de referência e múltiplos fornecedores de produtos HPC). Porém, ao se adotar olhar agregado, o varejo de fármacos no Brasil é muito mais pulverizado, distribuído em cerca de 80,6 mil farmácias e drogarias (Febrifar, 2020c), do que seus fornecedores, a indústria de fármacos, que é composta em sua maioria por grandes grupos e conta com aproximadamente 200 empresas (Cifarma, 2020).
- ❖ Fornecedores vendem seus produtos em grandes volumes: os varejistas compram em grandes volumes para em seguida os distribuírem entre milhares de pontos de venda.
- ❖ Os produtos dos fornecedores são insumos únicos e a qualidade dos itens é importante: a preocupação maior dos clientes é em obter o princípio ativo necessário para curar a causa ou o sintoma de uma doença específica. Um fator que reduziu o poder de barganha dos fornecedores foi a Lei nº 9.787/99, i.e. a Lei dos Genéricos, que promoveu maior comoditização ao romper barreiras independentes de escala como patentes para esses tipos de medicamentos. Em entrevista, o Gerente 1 da Extrafarma citou que, como tendência, existem cada vez menos moléculas a serem descobertas, reduzindo a taxa de

novos lançamentos e inovações e acelerando as quebras de patentes, o que também diminuirá poder de barganha de grandes laboratórios ao longo do tempo. Isso, contudo, condicionou grandes fornecedores de fármacos a também produzirem essas categorias de medicamento, como a Hyperapharma (Hyperapharma, 2020), o que torna seus insumos, por mais diversos que sejam, únicos e fundamentais para os varejistas. Vale ressaltar também que, mesmo que a relevância dos medicamentos de referência tenha caído, a qualidade dos produtos é ainda de suma importância aos pacientes e aos médicos que prescrevem os medicamentos, sendo que sua funcionalidade deve ser comprovada por meios científicos (Yamashita e Orsi, 2019).

Três outros fatores, contudo, evidenciam uma menor influência dessa força:

- ❖ As vendas ao varejo farmacêutico representam uma fração significativa de seus faturamentos: além de farmácias e drogarias, os fornecedores também podem distribuir seus produtos a hospitais, clínicas, farmácias de manipulação, postos públicos de saúde, unidades básicas de saúde e unidades de pronto atendimento (FIA, 2020). Porém, como as farmácias são os únicos pontos de venda diretos para a população geral, considera-se que representam uma parcela significativa do montante de vendas das empresas fornecedoras de medicamentos, parcela a qual é comumente denominada por *sell-out*.
- ❖ Os fornecedores trabalham com altas margens de lucro: o varejo farmacêutico apresentou margem de 2,04% sobre as vendas brutas em 2019 segundo dados da Pfarma, ao passo que laboratórios trabalham com faixas superiores: a exemplo, a Aché apresentou margem sobre EBITDA de 29,5% em 2018 (Aché, 2019) e Hyperapharma contou com margem líquida de 29,98% e margem EBITDA de 16,79%, segundo dados do Infomoney (2020).
- ❖ Os fornecedores não são uma ameaça concreta de integração para frente: a competência das empresas fornecedoras está em Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação para a criação de novos produtos. A distribuição e a venda direta ao consumidor é algo que, além de incorrer diferentes custos que podem não ser atrativos às fornecedoras, precisam seguir diferentes regulações de operação e requerem específicas competências para atingir um bom desempenho.

Assim, a força exercida pelos fornecedores pode ser considerada média-alta no varejo farmacêutico.

4.4.5. Poder de negociação de compradores

Um fator que pode indicar um maior poder de barganha dos compradores é a padronização de produtos e a pouca importância dada à qualidade dos itens da indústria. Como citado anteriormente, os produtos do varejo farmacêutico são padronizados (à exceção de produtos de marcas próprias das farmácias) e podem ser facilmente encontrados em pontos de vendas concorrentes. Ademais, a compra é norteada por uma prescrição médica, o que reforça por mais que a questão da avaliação da qualidade do produto varie conforme o perfil do cliente, que pode optar pelo medicamento de marca, genérico ou similar, de forma geral os clientes não costumam fazer avaliações críticas da qualidade dos princípios ativos dos produtos, bastando que suas condições clínicas sejam resolvidas pelo medicamento prescrito ou recomendado pelo farmacêutico.

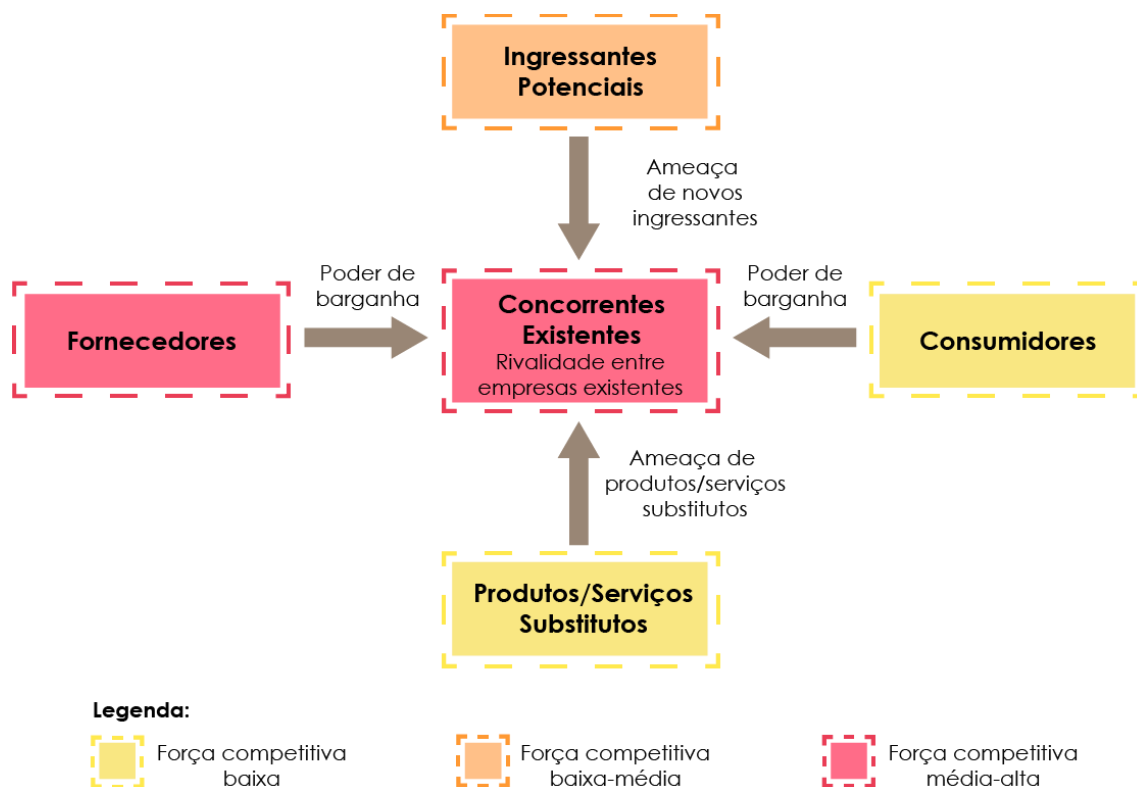
Porém, cinco outros fatores denotam uma menor influência do elo da cadeia a jusante nas forças competitivas da indústria:

- ❖ Compradores com menor poder de negociação: os produtos ofertados são padronizados, e as farmácias são pontos de venda exclusivos para a categoria de remédios convencionais. Logo, o cliente tem um baixo poder de negociação.
- ❖ O elo da cadeia a jusante está distribuído em muitos compradores: os clientes são extremamente pulverizados, ou seja, a relevância de cada consumidor individual é pequena (CFA, 2020).
- ❖ Clientes compram em pequenos volumes: os clientes vão às farmácias para suprir as suas próprias necessidades, em geral indo com um produto específico em mente. É possível que ele realize compras cruzadas e aumente sua cesta de compras, porém mesmo assim o volume adquirido por cada cliente é desprezível quando comparado ao volume total da base de clientes.
- ❖ As compras pelo varejo farmacêutico não representam uma fração significativa dos custos dos clientes: Segundo dados do IBGE, no período de 2017 a 2018, 4,2% da despesa média mensal da renda de uma família brasileira com renda de até R\$1.908, e 1,4% de famílias com renda superior a R\$23.850 eram destinados a remédios, o que corresponde a uma participação pequena do total de custos dos clientes (Estado de Minas, 2019).
- ❖ Os clientes não são uma ameaça concreta de integração para trás: o setor farmacêutico é protegido pela regulação e fiscalização da Anvisa, assim os clientes não se posicionam como ameaças concretas para integração para trás.

Portanto, o poder de barganha dos clientes do varejo farmacêutico pode ser considerado baixo.

Assim, uma representação gráfica da Análise Estrutural da Indústria de Porter, que resume a dinâmica das cinco forças competitivas no setor, está disposta na Figura 22 abaixo.

Figura 22 - Análise estrutural da indústria: as cinco forças competitivas no varejo farmacêutico.



Fonte: elaboração própria.

4.5. Grupos Estratégicos

Dentro do cenário brasileiro do varejo farmacêutico, é possível identificar conjuntos de empresas que apresentam estratégias similares ao longo de dimensões estratégicas relevantes no setor. Ou seja, existem grupos estratégicos que devem ser bem conhecidos pelos estrategistas das empresas, a fim de não apenas conhecer as empresas do seu entorno competitivo mais próximo, i.e. as pertencentes ao mesmo grupo estratégico, e suas práticas, como também possíveis ameaças de empresas posicionadas marginalmente, que possuem proposições de valor diferenciadas e podem estar ocupando lacunas importantes do mercado.

Para a elaboração do mapa dos grupos estratégicos, devem ser escolhidas as variáveis estratégicas que mais influenciam a formação de barreiras de mobilidade no setor. Conforme discutido na seção 4.4, a entrada na indústria é dificultada pela demanda por economias de

escala, pelo uso intensivo de capital, pela dificuldade de acesso a canais de distribuição e pelo alto grau de apropriabilidade da indústria. Todos esses fatores demonstram que essas barreiras de mobilidade têm estreita relação com os recursos e potencial de investimento e expansão de cada empresa.

Dadas as dimensões continentais do país, uma dimensão que se destaca é a abrangência geográfica de atuação de cada empresa. Alguns *players* possuem atuação quase nacional, atuando em diferentes estados e regiões do país, ao passo que algumas empresas buscam atender mercados específicos, sem pretensões de se expandirem além de suas fronteiras estabelecidas. Existe ainda um terceiro grupo de estabelecimentos com atuação que não chega sequer ao nível regional, sendo composto por farmácias de bairro, geralmente familiares, e redes associativistas. Para que empresas pertencentes a cada um desses três grupos mudem para outro grupo, são confrontadas com altas barreiras de mobilidade, que incorrem diversos custos fixos e variáveis, principalmente relacionados a infraestrutura e logística. Em entrevista com o Analista 1, foi citado que a maioria das empresas não conseguem expandir suas operações para a maioria dos estados por uma questão de infraestrutura, de variação de valor de mercado conforme região, de incerteza de lucratividade das operações e de viabilidade de investimento. No caso das grandes redes em seus planos de expansão, precisam também arcar com questões culturais e o poder da marca de regionais em suas respectivas áreas de atuação. Dessa forma, para o eixo horizontal do mapa dos grupos estratégicos, foi selecionada a dimensão “abrangência geográfica”.

A seleção da outra dimensão crítica para compor o eixo vertical buscou refletir um benefício percebido por parte do cliente quando visita uma farmácia, que é a disponibilidade de produtos e serviços. Isso foi reforçado por meio da entrevista conduzida com o Gerente 1:

É difícil realizar uma diferenciação de produto no setor, dado que seria possível comprá-los em outra farmácia concorrente. Mas existe de fato uma vantagem de redes maiores sobre as farmácias menores independentes e sobre as lojas de bairro, que não têm um sortimento de produtos tão vasto quanto os das grandes redes, dado seu menor poder de barganha com fornecedores (Gerente 1).

O mesmo gerente comenta o caso de lançamento de novos produtos de fornecedores que investiram muito em divulgação e marketing, reforçando que diferentes *players* possuem acesso a produtos diferenciados a depender de sua influência e poder de barganha com fornecedores, e o caráter regional dessas campanhas.

As maiores redes do Brasil serão clientes prioritários para esses fornecedores quando lançam seus primeiros lotes. Essa tendência tem também acentuado caráter regional, dado que se há pretensão de se lançar um produto numa região em que uma farmácia

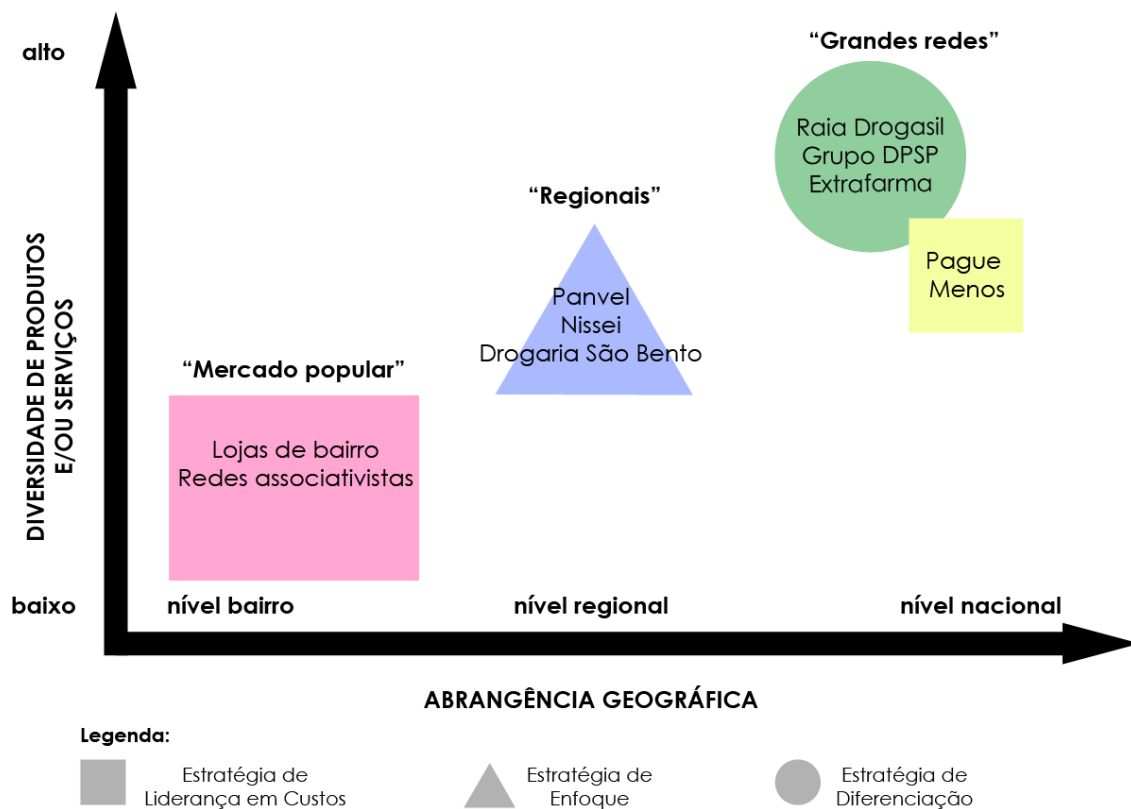
especializada possui grande presença, como a Extrafarma no estado do Pará por exemplo, estas varejistas provavelmente terão prioridade sobre outros estabelecimentos, mesmo os com maior abrangência geográfica.

Além de menor variedade de produtos, o entrevistado comenta que farmácias populares e redes independentes não possuem a mesma escala de operação e programas de fidelidade ao cliente, que configuram como importantes barreiras de mobilidade.

Dessa forma, foi traçado o mapa de grupos estratégicos, ilustrado na Figura 23, e foram identificados três grupos estratégicos, denominados:

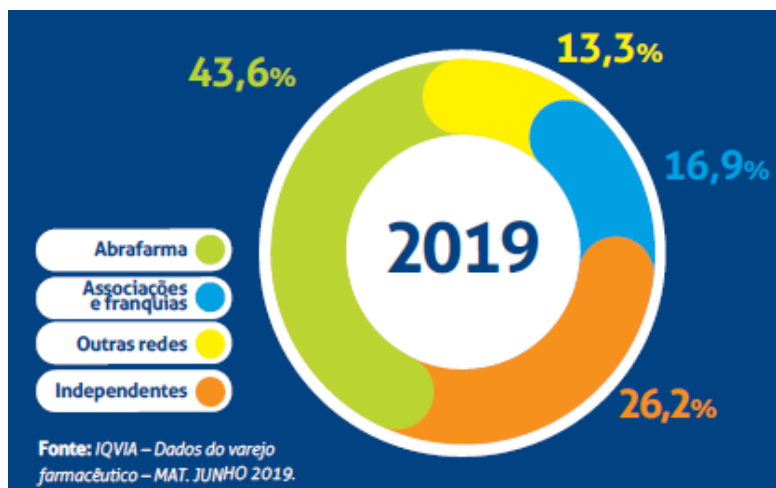
- ❖ **“Grandes redes”**: redes com alta abrangência geográfica, atuando em pelo menos 3 regiões do país, com grande escala e poder de barganha com fornecedores. A Raia Drogasil, o Grupo DPSP e a Extrafarma se enquadram nesse grupo e adotam uma estratégia de diferenciação. A rede Pague Menos é um caso particular, que apresenta uma estratégia de liderança em custos dentro do grupo estratégico, apresentando menor variedade de produtos e serviços em contrapartida.
- ❖ **“Regionais”**: redes dedicadas ao atendimento de regiões específicas, o que lhe confere alto poder de barganha nessas regiões. Dado seu menor tamanho, são empresas que possuem um sortimento médio de produtos, que são voltados a públicos específicos. São exemplos dessas líderes regionais:
 - Panvel: atuação na região Sul do país;
 - Drogaria São Bento: atuação no Mato Grosso e no Mato Grosso do Sul;
 - Nissei: originada no Paraná, expandiu-se em 2011 para Santa Catarina e em 2012 inaugurou unidades no interior de São Paulo.
- ❖ **“Mercado popular”**: redes menores, de atuação local, que têm menor acesso a produtos de marcas de referência e, conseqüentemente, uma oferta menos diversa de produtos em suas prateleiras. Mesmo possuindo pouca diversidade e pouca abrangência, esse grupo estratégico ainda conta com uma relevante participação de mercado: as redes associadas a Abrafarma, que correspondem à maioria das grandes redes e das regionais, somam quase metade do faturamento do setor (ver Gráfico 17), sendo que a parcela complementar é abocanhada por associações e franquias, outras redes e farmácias independentes.

Figura 23 – Mapa dos grupos estratégicos do varejo farmacêutico brasileiro.



Fonte: elaboração própria.

Gráfico 17 – Representatividade das redes em termos de faturamento (dados de junho de 2019).



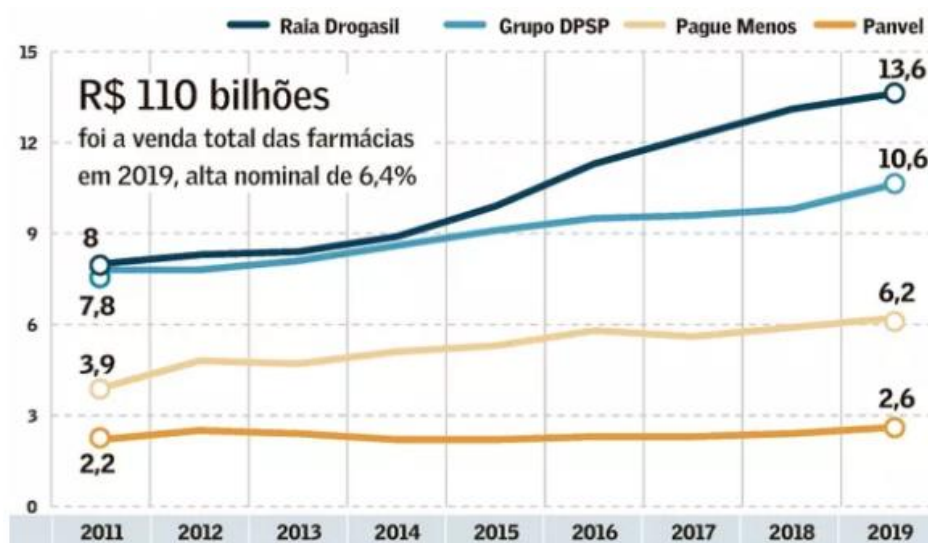
Fonte: Abrafarma (2019).

4.5.1. Principais *Players*

A fim de compreender melhor o ambiente competitivo do setor de varejo farmacêutico brasileiro, foram estudados os principais *players*, destacando-se seu posicionamento e participação no mercado, bem como seus principais diferenciais.

A partir do estudo dos grupos estratégicos, foi possível verificar a existência de *players* tanto grandes quanto pequenos, com abrangência nacional, regional ou local, ocupando específicas parcelas do mercado, a partir de diferentes proposições de valor. Como ilustrado no Gráfico 18, as maiores empresas do setor, Raia Drogasil, Grupo DPSP, Pague Menos e Panvel, possuíam respectivamente, 13,6%, 10,6%, 6,2% e 2,6% do *market share* do setor em 2019, em termos de valor.

Gráfico 18 – Participação de mercado das redes de farmácia (2019, em valor) – em %.



Fonte: Valor Econômico, a partir de dados de BTG Pactual e Euromonitor (2020).

A seguir são apresentadas características das três empresas que participam do mesmo grupo estratégico da Extrafarma:

- ❖ Raia Drogasil: formada a partir da fusão entre Droga Raia e Drogasil em 2011, a chamada RD agora desfruta de uma posição de liderança no setor do varejo farmacêutico brasileiro, sendo a sétima maior varejista do país. Com um sólido histórico de execução e expansão de rede, conta com mais de 2.100 lojas espalhadas pelo território brasileiro, com 13,6% de *market share* no fim de 2019, e uma receita bruta no ano de 2019 de R\$ 18,4 bilhões, configurando um crescimento de 18,5% frente ao ano anterior (RI RD, 2020). Analistas do setor avaliam que a tendência é que a RD estenda sua dominância nacional (Mattos, 2020b).
- ❖ Grupo DPSP: ocupando a segunda posição no mercado farmacêutico brasileiro, está o grupo que também surgiu a partir de uma fusão no mesmo ano que a Raia Drogasil, entre a Drogarias Pacheco, líder no estado do Rio de Janeiro, e a Drogaria São Paulo. Com mais de 1.350 lojas, concentradas nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, a

empresa contava com aproximadamente 10% do *market share* do setor, com um faturamento de R\$ 9,5 bilhões no ano de 2018 (XP Investimentos, 2020).

- ❖ Pague Menos: única rede presente em todos os estados do Brasil desde 2009, a empresa Pague Menos possuía 1.122 lojas em operação e um *market share* de 6,2% ao final de 2019. Apresentou receita bruta de R\$ 6,8 bilhões durante o ano de 2019, com crescimento de apenas 2,9% após passar por uma reorganização com fechamento de lojas e redução de dívidas (Mattos, 2020b).

A abrangência geográfica de cada uma das grandes redes está disposta na sequência de figuras abaixo (Figura 24, Figura 25 e Figura 26). Os dados são relativos à quantidade de lojas do primeiro trimestre de 2019 (1Q19), sendo que os pontos verdes sinalizam inaugurações no trimestre, pontos vermelhos fechamentos e pontos cinzas representam a base de lojas de cada empresa. Para efeitos de comparação, a abrangência geográfica da Extrafarma para o mesmo período está representada na Figura 27.

Figura 24 – Mapa de densidade de lojas da Raia Drogasil (dados do 1Q19).



Figura 25 – Mapa de densidade de lojas da DPSP (dados do 1Q19).



Figura 26 – Mapa de densidade de lojas da Pague Menos (dados do 1Q19).



Figura 27 – Mapa de densidade de lojas da Extrafarma (dados do 1Q19).



Fonte: UBS (2019).

A empresa do grupo estratégico “Regionais” mais proeminente no mercado atualmente é a Panvel, que faz parte do Grupo Dimed. Além da rede de farmácias, o grupo conta com a distribuidora de medicamentos Dimed e laboratório farmacêutico Lifar, demonstrando um portfólio de empresas verticalizadas no ramo farmacêutico (ICTQ, 2020a). Possui mais de 450 lojas distribuídas principalmente em cidades do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. (Grupo Dimed, 2020). A Panvel foi pioneira na criação de marca própria dentro do ramo farmacêutico e possui um robusto canal de vendas para todo o país em sua loja online e aplicativo (M2Farma, 2013). Em entrevista, o Gerente 1 da Extrafarma cita a empresa como também sendo pioneira no ramo digital, destacando o desenvolvimento e atenção dada por esse *player* nessa frente. Analistas do setor veem a Dimed se consolidando com predomínio regional e não nacional (Mattos, 2020b).

Com relação às redes menores, é possível afirmar que elas possuem, em geral, baixa escala e operação enxuta, atuando regionalmente. O movimento associativista, como já comentado, tem resultado em iniciativas de profissionalização e modernização de processos e estratégia por parte desses *players* independentes. Assim, as farmácias do pequeno varejo, que já contavam com melhores políticas de preço e atendimento próximo dos clientes, passaram também a diversificar sua oferta de produtos e promover serviços adicionais (Febrifar, 2020c) para que possam garantir sua perenidade no mercado.

4.5.2. Movimentos Competitivos e Sinais de Mercado

O setor de varejo farmacêutico apresentou uma sequência de movimentos de mercado bastante agitada nos últimos anos (Levin e Navarro, 2019). Nesta seção serão elencados os principais movimentos competitivos realizados pelos principais *players*, que estão diretamente relacionados a sinais de mercado por eles emitidos, em consonância com suas estratégias de expansão futuras. Primeiramente, houve um movimento recente de expansão de grandes redes nos estados das regiões Norte e Nordeste, que são mercados de domínio da Extrafarma. Em seguida, discutem-se as iniciativas de aumentar a oferta de produtos e serviços disponíveis em farmácias, bem como a influência crescente e a importância dada aos canais digitais. Por fim, são discutidos movimentos recentes que comprovam a tendência de consolidação do setor de varejo farmacêutico brasileiro.

4.5.2.1. Expansão de grandes redes nas regiões Norte e Nordeste

O tamanho do mercado farmacêutico nacional superou, em 2019, o patamar de R\$120 bilhões, sendo que o ritmo de crescimento difere para cada região. A Extrafarma conta com

maior parte de sua rede nos mercados do Norte e Nordeste, regiões que registraram taxas de expansão de número de lojas menores que as regiões Sul e Sudeste, mas que foram alvo de um expressivo crescimento do número de lojas de empresas concorrentes, em especial no estado do Pará, o principal mercado da Extrafarma. Foram adicionadas apenas em 2019 mais de 80 lojas nesse estado, um crescimento muito acima do aumento de demanda do mercado (RI Ultrapar, 2020b).

Segundo a entrevista com o Gerente 1 da Extrafarma, a corrida das grandes redes para a região Sul-Sudeste do Brasil foi mais acelerada, dada sua maior concentração de renda e consequente capacidade de faturamento (60 a 70% do mercado farmacêutico se concentra nessas regiões, segundo o entrevistado). Assim, o mercado foi rapidamente saturado, o que também condicionou um movimento contrário, em retaliação, de expansão das redes soberanas dos estados do Sudeste-Sul, como a Raia Drogasil, nas regiões Norte e Nordeste, sendo justificadas pela oportunidade existente de ganhar *market share* na região e pela sua capacidade de investimento. De acordo com o entrevistado, o impacto sentido pela Extrafarma a partir desse movimento em seu volume de vendas foi claro, porém vale ressaltar que a expansão nessas regiões se dá de forma mais lenta, por conta do menor tamanho do mercado potencial atingido.

A Pague Menos também sinalizou que busca tornar-se mais competitiva nos Estados nordestinos, porém esclareceu que pretende utilizar os recursos que planeja captar em sua oferta inicial de ações para investir em áreas não saturadas para a classe C e D, a chamada classe média expandida (Mattos, 2020a). Esse é um sinal de que não busca entrar numa rivalidade direta com as líderes do setor, focando numa população que acessa farmácias como seu único serviço de saúde (Mattos, 2020a), porém não muda o fato de que a competição acirrar-se-á nessas regiões nos próximos anos (Mattos, 2020b).

Percebe-se assim, que mesmo sendo um setor em expansão, apoiado em tendências etárias e estruturais, os movimentos competitivos dos próprios *players* do mercado têm intensificado a concorrência da indústria, reduzindo as perspectivas de crescimento de empresas a nível individual e acirrando a rivalidade por parcelas do mercado. Assim, o que é observado em sinais de mercado recentes e em movimentos realizados pelos *players* é uma tentativa de “aumentar a torta” (*grow the pie*) isto é, de encontrar oportunidades de faturamento além das ofertas de produtos e serviços atuais, ao invés de focar pura e simplesmente na redistribuição do total atual faturado pelo setor.

4.5.2.2. Serviços farmacêuticos e expansão dos canais digitais

Esses movimentos de aumento do valor total produzido pelo setor do varejo farmacêutico estão relacionados a principalmente dois grandes assuntos: a integração e ampliação da oferta de serviços farmacêuticos e a expansão de meios digitais de venda.

O que se percebe no cenário atual do varejo farmacêutico é uma vontade generalizada dos *players* de renovarem suas propostas de valor, concentrando serviços de saúde em seus pontos de venda, para que as farmácias passem a serem vistas como espaços de saúde e bem-estar (Febrafar, 2020b). Isso se tornou possível a partir de uma iniciativa da Abrafarma, disposta na Lei nº 13.021/2014, que estabelece que drogarias podem estruturar uma sala clínica de serviços farmacêuticos (FIA, 2018), e de uma definição da Anvisa no fim de 2017 de permitir a aplicação de vacinas em farmácias (G1, 2017), com a expectativa de que o preço praticado fosse menor do que é cobrado em clínicas e laboratórios (ANAHP, 2018). De acordo com o Consultor 1, verifica-se de fato a possibilidade de as farmácias serem um canal de serviços de saúde mais abrangente que atualmente. Comenta que a Extrafarma já conta com alguns complementos que agregam valor ao cliente, a partir de parcerias com outras empresas com a aplicação de testes de COVID-19, bioimpedância e glicemia por exemplo, nas próprias unidades da empresa. Comenta também de ações de saúde esporádicas, em que são feitos exames básicos de diabetes e pressão com a instalação de guichês de atendimento, e de programas de parcerias com o governo para oferecer medicamentos de uma forma mais acessível à população, a partir do Programa de Benefício em Medicamentos (PBM), do qual o programa Farmácia Popular é um exemplo (Inovafarma, 2020).

O discurso da Raia Drogasil por exemplo, é de deixar de ser apenas uma rede de farmácias e cuidar integralmente da saúde do consumidor, preenchendo o vazio no mercado de saúde que compreende iniciativas de prevenção (Brandão, 2020). Esses serviços incluem, mas não se limitam a, vacinação, medição de glicemia e aferição de pressão. As maiores empresas do mercado (RD, DPSP, Panvel e Pague Menos) já oferecem algum tipo de serviço desse tipo, o que se justifica não só pelo fato de ser um possível fator de diferenciação com a indústria como um todo, como também pelo ticket mais alto que clientes que utilizam esses serviços proporcionam, sendo alto gerador de receita e margem, dados os baixos custos de implantação (Mattos, 2020a) e pela dificuldade de obtenção de margem com medicamentos (ANAHP, 2018). A Abrafarma estima que o potencial de faturamento com a aplicação de vacinas é de R\$ 6 bilhões a R\$ 8 bilhões ao ano (ANAHP, 2018).

Um dado interessante nessa frente foi coletado a partir da pesquisa do comportamento do consumidor realizada pela Farmarcas (2019), que destaca que por mais que essa variada gama de serviços esteja à disposição, a maioria dos entrevistados não procura por esse tipo de atendimento: 96,78% dos entrevistados afirmaram não utilizar nenhum serviço de assistência farmacêutica. Numa pesquisa Ibope realizada em 2018, contudo, verificou-se uma boa receptividade sobre os serviços, com 53% dos entrevistados revelando ter interesse em tirar dúvidas sobre medicamentos, 48% em organizar o tratamento com apoio do farmacêutico, 48% em participar do programa para parar de fumar e 43% em receber vacinas (FIA, 2018).

No quesito de vendas online, a Panvel destaca-se com 10% das vendas totais da empresa sendo realizadas por este canal, ante a uma taxa média do setor de 2 a 3%. A Pague Menos menciona que quer aumentar o potencial de seu canal digital, a partir da captação de recursos com seu IPO (Mattos, 2020b).

A RD também apresenta pretensões de inaugurar um *marketplace*, isto é um shopping virtual, pelo qual poderia vender também, por meio de terceiros, produtos que não compreendem o portfólio atual da empresa, como lentes de contato, suplementos alimentares, cadeiras de rodas e produtos manipulados (Brandão, 2020). Segundo entrevista com o Gerente 2, responsável pela TI do Grupo, a Extrafarma também busca desenvolver-se nesse sentido de desenvolver um *marketplace* a partir de uma evolução de seu comércio online. Além disso, a Raia Drogasil visa também à criação de uma plataforma de saúde que reuniria serviços de telemedicina, atividade física, aplicativos de meditação e de monitoramento do sono. A intenção de construir esse hub de saúde é fundamentada na capilaridade da rede da RD, podendo aproveitar tanto sua infraestrutura como sua base existente de clientes (Brandão, 2020).

Em entrevista, o Analista 1 afirma que a pandemia da COVID-19 demonstrou não só como os serviços digitais são e serão importantes na vida dos consumidores, mas também como a regularização do setor pode mudar. Essa opinião é compartilhada pelo Consultor 1, que pontuou que com a pandemia, foi possível ter uma noção de como o cenário do varejo farmacêutico poderá evoluir no futuro, com o *e-commerce* atuando paralelamente aos pontos físicos. A insurgência de projetos nessa frente e entradas no *e-commerce* são necessárias para atender um nicho de mercado de pessoas que realizam todas as suas atividades do dia-a-dia a partir do celular, a partir de sites de compra, aplicativos de *delivery* e novos métodos de pagamento, como carteiras digitais. Segundo o Analista 1, onda de digitalização no Brasil é

inevitável, e existe a visão de que a empresa precisa ser líder nesse movimento. Comenta também que o ganho com esse canal é complementar ao da loja física, e até maior que no ponto de venda, pois não há preocupação com custos de pessoal e de locação, e ressalta a importância de também se ter uma visão por região, uma vez que por mais que a digitalização esteja forte em São Paulo por exemplo, também já pode ser vista em outros estados, como do Norte e Nordeste, que são os mercados regionais que mais crescem anualmente no país.

4.5.2.3. Consolidação do setor

É evidente e defendido pelos especialistas do setor que o mercado do varejo farmacêutico passa por um processo de centralização e concentração. Esse efeito é confirmado por diferentes movimentos recentes e sinais emitidos por diferentes *players* do segmento.

Primeiramente, existem dois casos recentes de avisos prévios de insucesso por parte de dois *players*, Brasil Pharma e Onofre, que reforçam a intensidade de forças competitivas no mercado, mesmo para empresas que possuem boa reputação e propostas de valor diferenciadas.

- ❖ Declaração de falência da Brasil Pharma: a Brasil Pharma, fundada em 2009 pelo BTG Pactual, chegou a ter 1,2 mil estabelecimentos com bandeiras como Farmais e ser a terceira maior empresa do setor nacionalmente, até que declarou falência em 2019 após não conseguir implementar plano de recuperação (Infomoney, 2019). Segundo o Gerente 1, a entrada da Raia Drogasil no estado do Pará (um estado que apresentava se apresentava saturado com grande concentração de redes), que foi algo que impactou significativamente os resultados da Extrafarma, foi condicionada também pela enorme lacuna de mercado criada pela falência desse *player*.
- ❖ Incorporação da rede Onofre pela Raia Drogasil: em junho de 2019, a rede americana CVS Health, uma das maiores globalmente, vendeu suas operações da Onofre (adquirida em 2013) para a RD, efetivamente saindo do país após o fracasso de sua estratégia de implementar o modelo de *drugstore* presente nos Estados Unidos para os clientes brasileiros, que foi condicionado pela rigidez da legislação nacional e das agências reguladoras (ICTQ, 2019). Apesar dessa trajetória, é fato que a Onofre deu uma grande contribuição ao segmento do varejo farmacêutico, ao investir e implementar a atuação clínica em suas unidades e apostar fortemente em tecnologia (*e-commerce*, *self-checkout*, PDV móvel, robôs de armazenamento e dispensação e displays interativos).

O movimento realizado pela RD com a compra da Onofre evidencia também a incorporação de iniciativas que promovem também crescimento inorgânico, i.e. o promovido por operações de fusões e/ou aquisições. Com o cenário da consolidação do mercado em vista, especialistas discutem que esse meio de expansão dos negócios poderá ser utilizado pelos maiores *players* do mercado, ou seja, os pertencentes ao grupo estratégico das grandes redes.

Reforçando a tendência de consolidação, percebe-se também, mesmo num cenário de retomada pós-pandemia, que os rivais da indústria possuem planos agressivos para se solidificarem no mercado e sobreviverem no longo prazo. No segundo semestre de 2020, mesmo no cenário de desaceleração econômica advindo da pandemia da COVID-19, houve um recorde em oferta de ações de empresas do ramo farmacêutico, podendo atingir a marca dos R\$ 3,6 bilhões entre emissões de novos papéis e ofertas públicas iniciais (IPO) em quatro empresas: Panvel, Profarma, Pague Menos e Nissei (Mattos, 2020b).

Segundo o Valor Econômico (2020), esses movimentos fortalecem a tendência de consolidação do setor, com as cadeias mais capitalizadas predando pontos de redes menores, e a competição das grandes redes com as farmácias regionais, que atuam em conjunto no modelo de associativismo. Prevê-se, a partir do que as empresas sinalizaram em suas perspectivas e objetivos sobre as ofertas de ações, que a competição se intensifique nas regiões Sul (onde Panvel e Nissei são proeminentes) e Nordeste do país (onde a Pague Menos planeja consolidar-se antes de se fortalecer em outros mercados).

Segundo especialistas, as redes citadas não possuem planos agressivos de expansão e tomada de mercado no estado de São Paulo, dadas as barreiras de entrada impostas pelos gigantes do mercado, Raia Drogasil e Drogaria São Paulo. A própria DPSP voltou a negociar a venda de 100% de seu negócio para a mexicana Femsa, com presença no México, Chile, Equador e Colômbia, o que conferiria maior propulsão para o crescimento da empresa (Mattos, 2020b).

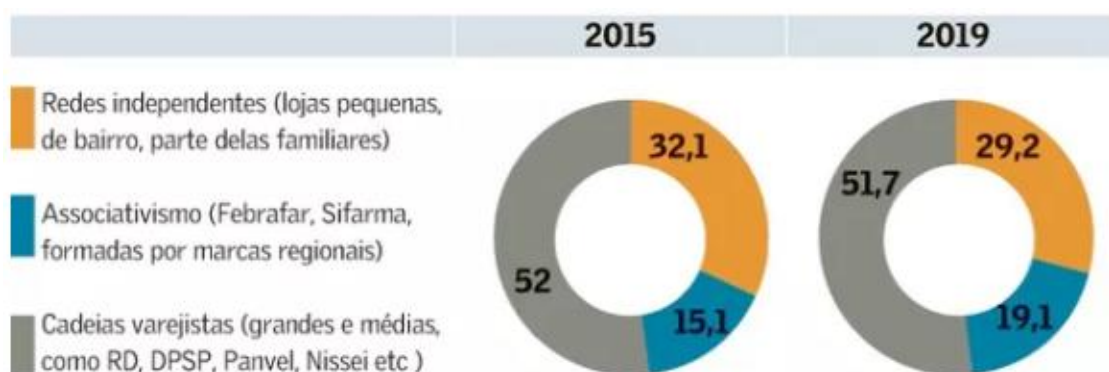
As iniciativas de captação de capital e investimento com as ofertas iniciais de ações da D1000, braço de varejo da Profarma, e da Pague Menos, bem como a emissão de papéis pela Panvel e levantamento de capital da Nissei têm como objetivo primário a abertura e modernização das lojas, a partir de recursos de tecnologia da informação e infraestrutura logística (ICTQ, 2020a), bem como servem para reforço de capital de giro. Apenas no caso da D1000, contudo, metade desse montante se destina à amortização de dívida (Mattos, 2020b). A Pague Menos, por exemplo, prevê em seu plano de expansão a inauguração de 500 lojas em

cinco anos, com foco inicial nas regiões Norte e Nordeste, onde perdeu vendas, e em um segundo momento, voltar-se para aberturas no Sudeste (Mattos, 2020a). A Panvel, por sua vez, planeja inaugurar 500 unidades, entre 2020 e 2024, sendo 470 lojas na região Sul do País (ICTQ, 2020b).

O que se percebeu, contudo, logo após essa enorme oferta de ações no mercado de capitais, foi uma negociação das ações a preços abaixo das faixas projetadas. Por exemplo, a Pague Menos começou a negociar suas ações a R\$ 8,50, ao passo que se era projetado um valor entre R\$ 10,22 e R\$ 12,54, a Panvel colocou seu novo lote de papéis a R\$ 30 e fechou em R\$ 22 três meses depois, e a ação da D1000 desvalorizou de R\$ 17 para R\$ 11 em dois meses. Isso se dá em parte pelo fato de que todas essas ofertas disputaram o mesmo investidor simultaneamente, o que comprometeu os resultados das empresas individualmente por uma questão de oferta e demanda (Mattos, 2020a), o que é uma consequência negativa que a própria emissão de avisos prévios busca mitigar, que é o prejuízo generalizado causado por dispendiosos movimentos simultâneos por diferentes agentes.

Por fim, a consolidação do setor também é intensificada pelo movimento de associativismo das redes regionais, , como ilustra o Gráfico 19, modelo adotado para sobrevivência desse modelo de farmácia em áreas dominadas por grandes redes com caixa reforçado (Mattos, 2020b). Segundo entrevista com o Analista 1, a expectativa de concentração do mercado em poucos *players* é em parte rebatida com a expansão desse grupo de farmácias pequenas a partir do associativismo em anos recentes, contradizendo a ideia comum de 2 ou 3 anos atrás de uma gradativa redução de *market share* dessas redes menores, até sua eventual extinção.

Gráfico 19 – Divisão do mercado entre os formatos de operação.



Fonte: Valor Econômico, a partir de dados de BTG Pactual e Euromonitor (2020).

4.5.2.4. Discussão com relação aos tipos de movimentos e sinais

Após serem elencados os sinais emitidos e os movimentos realizados pelas empresas do setor, o que se percebe é que os *players* em geral expressam claramente o que buscam realizar, isto é, realizam avisos prévios de movimentos, seja para assumir compromissos com seus investidores e com os consumidores, seja para afastar a concorrência. As ações citadas como exemplos nessa seção compreendem majoritariamente sinais de mercado e movimentos competitivos realizados recentemente com foco em iniciativas futuras de cada empresa individualmente, porém há também casos em que a indústria como um todo é discutida pelos *players*, e também casos em que empresas justificam e discutem sobre seus próprios movimentos passados.

Em especial no caso de empresas de capital aberto, a constante discussão do mercado em âmbito público no setor do varejo farmacêutico se dá por questões regulatórias e pela necessidade de cumprimento de certas diretrizes de governança e transparência que a empresa deve seguir para com seu público investidor, instaurada e monitorada por órgãos reguladores, como CVM e SEC. A emissão de sinais e realização de movimentos também possibilita a geração de efeitos no mercado acionário e na imagem da empresa junto a fornecedores e possíveis fontes de financiamento.

5. ANÁLISE ESTRATÉGICA DA EMPRESA

Antes de efetivamente entrar na análise a nível individual da Extrafarma, cabe realizar uma análise de portfólio da Ultrapar, para que a presença e relevância da empresa seja contextualizada como unidade de negócio do conglomerado corporativo. Optou-se pelo uso da ferramenta Tela de Atratividade da indústria, uma matriz cujo eixo horizontal denota a atratividade da indústria e o eixo vertical a posição competitiva do negócio.

Para a avaliação, foram utilizadas as taxas de crescimento do setor, expressas pelo CAGR, para avaliar a atratividade da indústria e o *market share* de cada uma das subsidiárias em seus respectivos mercados para classificar suas posições competitivas. Essas informações encontram-se consolidadas nos Quadro 9 e Quadro 10.

Quadro 9 – Taxas de crescimento para as empresas da Ultrapar.

Subsidiária	Setor	CAGR	Comentários	Fontes
Ipiranga	Distribuição de combustíveis	2,89% (2018 vs 2019)	O crescimento do setor acompanha diretamente o crescimento da economia do país.	Agência Brasil (2020), com dados da ANP
Oxiteno	Químico e petroquímico	2% (entre 2013 e 2017)	O segmento tem apresentado certas dificuldades para crescimento, podendo ser considerado estagnado. Porém, já superou períodos de pungentes quedas, principalmente entre 2008 e 2009, e agora apresenta uma tendência positiva.	Deloitte (2018)
Ultragaz	Distribuição de GLP	8,5% para consumo domiciliar e 18,9% para o consumo empresarial (nos últimos 10 anos)	O crescimento domiciliar acompanha o crescimento populacional, enquanto o volume a granel tem crescido com a liberação de novas aplicações do GLP.	Sindigás (2017)
Ultracargo	Armazenagem de graneis líquidos	5,4% para combustíveis, 2,2% para químicos, 3,9% para etanol (projetados 2020-2035)	A capacidade estática disponível deve acompanhar esse aumento de demanda de movimentação.	RI Ultrapar (2020e)
Extrafarma	Varejo farmacêutico	8% (entre 2013 e 2018)	Impulsionados pelo envelhecimento da população.	UBS (2019)

Fonte: elaboração própria, com as respectivas fontes citadas na coluna “Fontes”.

Quadro 10 – Market share das empresas da Ultrapar.

Subsidiária	Market share	Fontes
Ipiranga	13,9% (março de 2019), sendo o segundo maior <i>player</i> embandeirado	ANP (2019)
Oxiten	70% (2002)	RI Ultra (2002)
Ultragaz	23,4% (junho de 2020)	RI Ultra (2020d)
Ultracargo	25% (março de 2020, da capacidade estática total)	RI Ultra (2020d)
Extrafarma	1%	XP Investimentos (2020)

Fonte: elaboração própria, com as respectivas fontes citadas na coluna “Fontes”.

Foi consultada também a participação de cada subsidiária na receita líquida da Ultrapar, sendo que o percentual de cada uma das empresas se manteve praticamente inalterado desde 2017, conforme a Tabela 7.

Tabela 7 – Receita proveniente do segmento e sua participação na receita líquida da Ultrapar.

(em milhões de Reais)	<u>2019</u>	%	<u>2018</u>	%	<u>2017</u>	%
Ultragaz	7.095	8%	7.043	8%	6.071	8%
Ipiranga	75.452	84%	76.473	84%	66.951	85%
Oxiten	4.254	5%	4.748	5%	3.959	5%
Ultracargo	541	1%	494	1%	438	1%
Extrafarma	2.061	2%	2.028	2%	1.869	2%

Fonte: RI Ultrapar (2020a).

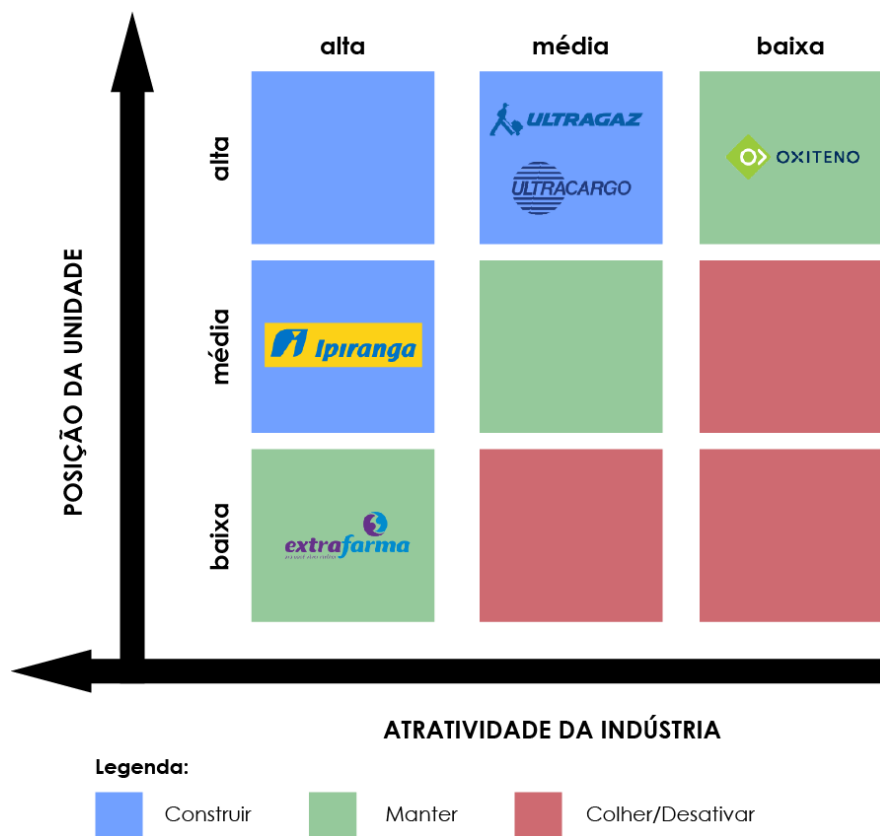
Dessa forma, foi montada a Tela de Atratividade para o caso da Ultrapar, disposta na Figura 28. A nota de atratividade da indústria foi dada levando em consideração, em conjunto, a perspectiva de crescimento do setor e a importância do negócio na receita total do Grupo. De forma geral, os negócios encontram-se nas zonas:

- ❖ Média posição e alta atratividade: encaixa-se nesse quadrante a Ipiranga. Configuram como investimentos seguros e com potencial de crescimento, priorizando reforçar/corrigir as falhas que a levaram a uma pontuação média (Bitencourt, 2018). A nota alta foi atribuída dado o enorme peso que o resultado da Ipiranga possui no portfólio da Ultrapar, de 84% da receita líquida de todo o Grupo, e a média posição foi dada pois, mesmo que a empresa esteja entre as maiores distribuidoras embandeiradas,

mais de 50% do mercado não é ocupado pelos maiores *players* do segmento, com uma presença sensível empresas conhecidas como “bandeira branca” (ANP, 2019).

- ❖ Alta posição e média atratividade: os mesmos comentários feitos à Ipiranga com relação a investimentos encaixam-se para Ultragaz e Ultracargo. A alta posição é um reflexo da liderança de ambas as empresas em seus ramos de atuação, e a média atratividade é atribuída às perspectivas de crescimento futuras do setor, acentuadas por tendências recentes.
- ❖ Alta posição e baixa atratividade: é o caso da Oxiten, que desfruta de uma posição irrefutável de liderança no cenário brasileiro em seu segmento, balanceado por perspectivas de crescimento que, mesmo sendo otimistas, são modestas. Nesse caso, os investimentos devem ser seletivos e cautelosos (Bitencourt, 2018).
- ❖ Baixa posição e alta atratividade: por fim, o caso da empresa foco de análise desse estudo, a Extrafarma, também deve receber investimentos seletivos e cautelosos, apresentando risco moderado de sucesso. Sua parcela de mercado ainda humilde é contrabalanceada pelos altos índices de crescimento que o varejo farmacêutico apresentou nos últimos anos, tanto nacional quanto globalmente.

Figura 28 – Tela de atratividade da Ultrapar.



Fonte: elaboração própria.

Compreendida a posição da Extrafarma no portfólio da Ultrapar, as seguintes seções versam sobre aspectos históricos e sobre a estratégia da empresa de farmácias do Grupo, exclusivamente.

5.1. Histórico e Marcos da Empresa

A Extrafarma foi fundada em 1960, em Belém do Pará, por Paulo Lazera e em seus primórdios atuava como distribuidora de medicamentos nesse estado. 10 anos depois, inicia suas atividades como distribuidora independente e no fim da década de 1990 entra no segmento de varejo farmacêutico no Pará. Até 2014, expandiu e consolidou sua influência nas regiões Norte e Nordeste, inaugurando lojas em Ceará, Amapá, Piauí e Rio Grande do Norte (Extrafarma, 2020).

Em 2014, foi formalizada a associação da empresa com a Ultrapar, momento no qual a empresa passou por um processo de redirecionamento estratégico e repensou seu modelo de negócios. Em 2015, foi lançado o novo modelo de loja, que busca melhorar a experiência de compra para os clientes. A associação ao conglomerado marcou também a entrada da empresa na região Sudeste (Extrafarma, 2020).

Posteriormente foi lançada a nova marca em 2016, buscando refletir a proximidade e a atenção dada aos clientes, e foi renovado o programa de fidelidade criado no início dos anos 2000, sendo renomeado para Clube Extrafarma (Extrafarma, 2020). A evolução do logo da Extrafarma é ilustrada na Figura 29.

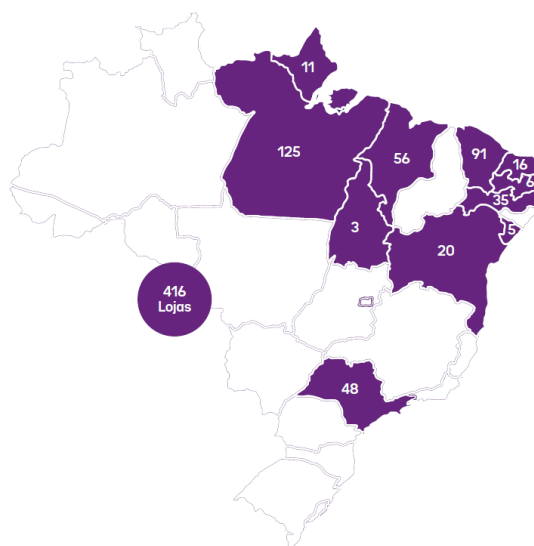
Figura 29 - Evolução da marca Extrafarma.



Fonte: Extrafarma (2020).

A presença da empresa foi se estendendo para outros estados, contabilizando um total de 11 (3 na região Norte, 7 na região Nordeste e 1 na região Sudeste) ao fim de 2019. Atualmente está entre as maiores redes de farmácias do Brasil, com 416 lojas (ver Figura 30), 3 centros de distribuição e é líder em seu segmento nos estados do Pará, Maranhão e Amapá (RI Ultrapar, 2020b).

Figura 30 - Número e localização geográfica das farmácias Extrafarma.



Fonte: RI Ultrapar (2020b).

Em 2019, houve o lançamento de sua marca própria (Guia da Farmácia, 2019), a Be Better, que contempla itens das categorias de primeiros socorros, de higiene e infantis, e em 2020 a empresa inaugurou seu canal digital de vendas diretas, por meio de seu site.

5.2. Contexto atual

Conforme citado nas motivações para a elaboração desse estudo, a incorporação da empresa pelo Grupo Ultra não apresenta embasamento em sinergias óbvias com os outros negócios do portfólio do conglomerado, dada a diferença entre indústrias de atuação (cadeia óleo-química versus indústria farmacêutica). Porém foram expressas, por parte da diretoria da Ultrapar, algumas razões e possíveis sinergias que justificariam essa aquisição. De acordo com Fato Relevante publicado pelo RI da empresa em setembro de 2013, a associação da Extrafarma com a Ultrapar teve três principais motivações estratégicas:

- 1) Tamanho e potencial de crescimento e consolidação do setor farmacêutico: sustentado por tendências demográficas como envelhecimento da população e tendências econômicas, como o aumento da renda média, maior acesso a medicamentos, em especial da categoria de genéricos e uma crescente demanda por produtos de higiene e beleza.
- 2) Posição de liderança da Extrafarma em regiões de maior crescimento: com um histórico de mais de 50 anos atuando nas regiões Norte e Nordeste, a empresa conta com operações estabelecidas e renome nessas áreas, que apresentam taxas de crescimento maiores à média nacional, configurando como um ponto atrativo a investimentos.

- 3) Capacidade de aceleração do plano de expansão da Extrafarma e fortalecimento de suas bases de gestão e governança a partir da associação com a Ultrapar: dado maior acesso a investimentos pela associação com o conglomerado corporativo e o fortalecimento da gestão com a implementação de mecanismos de governança, incentivos e alinhamento de interesses.

O documento também faz menção ao ponto da possível sinergia da aquisição com os outros negócios do portfólio do Grupo. Segundo essa publicação, um benefício para a Extrafarma e para a Ultrapar como um todo estaria na possibilidade de se utilizarem até 10 mil pontos de varejo (dados de 2013) presentes nos postos Ipiranga e revendas Ultragaz para a abertura de drogarias sob o nome da Extrafarma.

Figura 31, Figura 32 e Figura 33 – Farmácias Extrafarma em postos Ipiranga.



Fonte: Panorama Farmacêutico (2018).



Fonte: Ultrapar (2015).



Fonte: Postos Pinheiro Borges (2016).

Passados sete anos desde a aquisição da empresa, percebe-se que esse ponto não foi concretizado da maneira como havia sido prevista com a aquisição da empresa. Ao passo que se considerava uma abertura expressiva de lojas, por meio do aproveitamento dos postos Ipiranga e revendas Ultragaz, o que ocorreu na prática foi a inauguração pontual de farmácias

Extrafarma instaladas dentro desses pontos de revenda, como ilustram as Figura 31, Figura 31 e Figura 31, e em muitos casos foi realizada em lojas-conceito, como confirmaram entrevistados de ambas a Extrafarma e a corporação.

Como explica a Coordenadora 1, isso se deu por um grande empecilho enfrentado pela Extrafarma quando foram de fato inaugurar unidades nesses pontos de revenda, que é de cunho regulatório e burocrático: diferentes disposições e requisitos exigidos por órgãos reguladores, como a Anvisa, tanto para a obtenção de licenças tanto de instalação quanto de operação das farmácias, apresentavam algumas incompatibilidades entre as condições apresentadas naturalmente pelos pontos de revenda já presentes na rede do Grupo Ultra com as requeridas para uma farmácia pudesse operar segundo os requisitos adequados de segurança operacional e sanitária exigidos pelo órgão. Foram citadas, por exemplo, a impossibilidade de se ter medicamentos perto de inflamáveis (como gasolina, diesel, etanol e GLP), a necessidade das paredes terem espessuras mínimas para evitar a contaminação dos medicamentos pelo ambiente e a distância mínima necessária entre as bombas de abastecimento e o local de armazenamento dos medicamentos. Dessa forma, os ajustes e adaptações estruturais necessários para a operacionalização das unidades da Extrafarma nesses pontos foram se somando em número e complexidade, demonstrando a dificuldade de se obter a sinergia avaliada no momento da aquisição e inviabilizando essas inaugurações na grande maioria dos casos.

Dessa forma, durante um período a Extrafarma passou por uma estratégia agressiva de expansão da rede por meio de abertura de lojas, em linha com o que era praticado pelos principais *players* do mercado, sendo que houve anos em que havia metas de abertura de 100 lojas por ano. Porém, ao longo desse processo de expansão, segundo entrevistados da Extrafarma, não houve o retorno esperado com cada loja e a empresa deparou-se com questões operacionais e logísticas que colocavam a estratégia simplista de apenas aumentar o número absoluto de pontos de venda em xeque. O aumento de custos e complexidade logística advindos da expansão da empresa a outros estados, a pressão da concorrência e a curva de maturação incerta de lojas demonstrou a necessidade de um processo de profissionalização por parte da empresa, com maior qualidade e foco na rentabilidade das lojas, dando início a um processo de adensamento da rede e de crescimento orgânico. Dessa forma, a Extrafarma optou por se concentrar em regiões em que possui maior número de lojas, como São Paulo e Belém, e sair de estados em que possuía pouquíssimas unidades, que não apresentavam estrutura suficiente para realizar investimentos em logística que levassem a efetivas economias de escala. A Tabela 8 apresenta um evolutivo do número de lojas nos estados em que a Extrafarma estava presente.

Tabela 8 – Evolução anual do número de lojas da Extrafarma em cada estado de atuação (dados de 2017 a 2019).

Localidade	# de lojas 2017	# de lojas 2018	# de lojas 2019
Norte	133	141	139
Pará	113	123	125
Amapá	13	11	11
Tocantins	7	7	3
Nordeste	237	246	229
Ceará	93	92	91
Maranhão	58	56	56
Pernambuco	33	36	35
Bahia	9	17	20
Rio Grande do Norte	20	18	16
Paraíba	13	10	6
Piauí	10	9	-
Sergipe	1	5	5
Alagoas	-	3	-
Sudeste	24	46	48
São Paulo	24	46	48
Total	394	433	416

Fonte: elaboração própria, a partir de dados de RI Ultra (2018) (2019) (2020a).

O cenário atual da empresa, portanto, é de um processo de abertura de lojas muito mais modesto e cuidadoso, com uma quantidade mais restrita, em regiões mais concentradas e mais próximas dos centros de distribuição para usufruir de ganhos de otimização e eficiência. Mesmo com a atuação agressiva de concorrentes no mercado, como foi detalhado na seção 4.5.2, em que alguns *players* contam com planos de investimento com abertura de centenas de loja para 2021, a Extrafarma não seguirá a mesma estratégia e focará na manutenção de sua rede, como confirma a equipe de Relações com Investidores do Grupo. Isso se dá em parte pelo próprio objetivo de maturação das lojas presentes na rede atual, mas também é devido à gestão de portfólio do Grupo Ultra: sendo uma *holding*, com diferentes negócios, a Ultrapar possui um orçamento que deve ser distribuído entre as subsidiárias, num processo criterioso de priorização e avaliação de retorno. Ao passo que as outras empresas do Grupo são líderes em seu mercado de atuação, para que a Extrafarma alcance os patamares das líderes do varejo farmacêutico, seriam necessários enormes aportes financeiros. Logo, a seletividade de capital e a aprovação dos investimentos é feita pela alta gestão por meio de uma visão consolidada, que não comporta à Extrafarma o mesmo montante investido de empresas rivais que são dedicadas ao ramo.

5.3. Fatores Críticos de Sucesso

Rockart (1979) define os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) como sendo "o número limitado de áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, asseguram o desempenho competitivo bem sucedido para a organização." Essencialmente, existem 4 passos para a aplicação do método dos FCS (Laurindo et al., 2001), que são:

- 1) Análise do ramo de atuação da empresa: a partir do estudo do setor, o qual foi contemplado durante a seção 4, é possível definir condições de contorno e objetivos estratégicos;
- 2) Identificação dos FCS: são levantados quais os fatores críticos, necessários para atingir tais objetivos;
- 3) Definição de medidas (quantitativas ou qualitativas) dos FCS: por meio de indicadores, é realizado o monitoramento constante desses fatores;
- 4) Definição de sistemas de informação para controle destas medidas: a utilização direcionada de sistemas de TI, voltadas para as medidas determinantes ao negócio, pode auxiliar e automatizar processos de acompanhamento.

A empresa apresenta como suas principais vertentes de atuação estratégica recentes: (i) a atuação mais seletiva em regiões de maior rentabilidade; (ii) o foco na melhoria da estrutura logística e sistemas de informação; e (iii) a transformação digital, com a melhoria de sistemas de TI, gestão de lojas e desenvolvimento de soluções para alavancar as vendas digitais (RI Ultrapar, 2020c). Essas vertentes sintetizam os principais focos de atuação atuais declarados pela empresa, porém não podem ser enxergados como os únicos objetivos estratégicos relevantes para a construção dos FCS.

Analisado o setor, é possível identificar não apenas fatores que são relevantes como diferenciais competitivos, como escala e poder de marca, como também aspectos relevantes aos clientes, que definem todo seu processo de compra e escolha de ponto de venda, como localização, disponibilidade de produtos e preço.

A Extrafarma conta ainda com 5 alavancas estratégicas para o atingimento de seus objetivos, que são: (i) Pessoas, Cultura e Governança; (ii) Gestão de Varejo; (iii) Eficiência Operacional; (iv) Gestão da rede; e (v) Inovação (RI Ultrapar, 2020b). Conforme dito em entrevista com o Gerente 1, o direcionamento estratégico da empresa coloca o cliente no centro, e visa ao seu atendimento da melhor forma possível.

Assim, foram propostos os seguintes Fatores Críticos de Sucesso, posteriormente validados com o Consultor 1 da Extrafarma.

- ❖ **Sortimento ou Mix de produtos:** a variedade de itens vendidos nas farmácias configura como um importante diferencial entre os grupos estratégicos, e também como importante fator diferenciador de pontos de venda segundo a ótica dos consumidores;
- ❖ **Disponibilidade de produtos ou Estoques:** a maior parte dos clientes de farmácias vão ao ponto de venda com um item específico em mente, sendo que em sua maioria sua categoria-destino é um medicamento. Uma vez que não é possível gerar demanda para remédios, dado que o direcionador vem de uma prescrição médica, ter a disponibilidade de produtos e estoque, principalmente de SKUs-chave, é o mais importante para o cliente e, conseqüentemente, para a farmácia;
- ❖ **Ambiente de loja e Atendimento:** considerado como requisito básico, um ambiente agradável e um atendimento rápido e cordial são esperados pelos clientes e podem ser determinantes no momento de se efetivar a compra, sendo informações e indicações de produtos, solução de dúvidas e auxílio na decisão de compra muito valorizados (Febrafar, 2020b). A chamada gestão de varejo, que está encarregada da experiência de compra do cliente, é determinante para a permanência do cliente até o fim do seu processo de compra;
- ❖ **Preço/Promoções/Descontos:** considerado como o principal fator discriminador de farmácias na visão dos clientes, o preço dos produtos é algo que não pode ser desconsiderado pela gerência. Associada ao próprio preço das etiquetas, foram levantadas as promoções e a oferta de descontos, como os associados a planos de saúde, convênios e exclusivos para profissionais da saúde.
- ❖ **Eficiência ou Rendimento por ponto de venda:** como parte de uma operação de excelência, a performance individual de cada loja é fundamental, para que se tenha melhor gestão de rede, com seleção e concentração de investimentos em postos de venda promissores, isto é, mais rentáveis.
- ❖ **Gestão de Custos:** intimamente relacionados à excelência operacional, devem ser observadas oportunidades de exploração de economias de escala, com sinergia de compras e diluição de custos (com armazenagem, marketing, administrativo, etc), bem como a densidade da rede, verificando a eficiência no frete de entrega e os méritos de serem abertos centros de distribuição em mercados relevantes (benefícios fiscais, logísticos e de nível de serviço) para se controlarem as despesas. Destacam-se em

especial a despesa com pessoal, uma vez que a Extrafarma não atua como franquia e os funcionários de loja são funcionários do Grupo Ultra, e a despesa com aluguel, uma vez que a empresa é proprietária de seus pontos de venda, muitas vezes instalados em locais privilegiados, com maior trânsito de pessoas, e consequentemente, maior custo por metro quadrado;

- ❖ **Poder da marca:** conforme discutido na análise da indústria, a diferenciação por produtos é algo muito difícil de ser feita no setor dentro dos grupos estratégicos, o que condicionou movimentos recentes das empresas de criação de marcas próprias para reforçar a influência de suas marcas em seus mercados-alvo. O poder da marca também é importante em processos de gestão de capital humano, de forma a reter bons profissionais que se identifiquem com a cultura proposta pela empresa.
- ❖ **Tecnologia e Inovação:** muitas das tendências do setor, e do varejo em geral, dependem de maior sofisticação tecnológica e inovações, sendo exemplos a adoção de estratégias multicanal, a expansão dos meios digitais de compra e a utilização de sistemas estatísticos e de inteligência artificial para a criação de ofertas personalizadas e direcionadas, visando a um aumento do ticket médio dos consumidores a partir de vendas cruzadas e uma maior fidelização.

As relações cada um dos FCS propostos com as vertentes e alavancas estratégicas declaradas pela Extrafarma são feitos pelos Quadro 11 e Quadro 12, respectivamente, validando sua importância e identificando quais estão em foco em ações recentes pela empresa.

Quadro 11 – Fatores Críticos de Sucesso associados às vertentes estratégicas da Extrafarma.

Vertentes estratégicas recentes	Fator Crítico de Sucesso associado
Atuação mais seletiva em regiões de maior rentabilidade	Eficiência ou Rendimento por ponto de venda
Foco na melhoria da estrutura logística e sistemas de informação	Gestão de Custos Tecnologia e Inovação
Transformação Digital	Tecnologia e Inovação

Fonte: elaboração própria.

Quadro 12 - Fatores Críticos de Sucesso associados às alavancas estratégicas da Extrafarma.

Alavancas estratégicas	Fator Crítico de Sucesso associado
Pessoas, Cultura e Governança	Ambiente de loja e Atendimento Poder da marca

Gestão de Varejo	Sortimento ou <i>Mix</i> de produtos Disponibilidade de produtos ou Estoques Ambiente de loja e Atendimento Preço/Promoções/Descontos
Eficiência Operacional	Eficiência ou Rendimento por ponto de venda
Gestão da Rede	Gestão de Custos
Inovação	Tecnologia e Inovação

Fonte: elaboração própria.

A partir do Quadro 11, percebe-se que os Fatores Críticos de Sucesso que estão recebendo maior atenção da gerência, indicando possível deficiência, são: Eficiência ou Rendimento por ponto de venda; Gestão de Custos e Tecnologia e Inovação.

Construídos esses dois quadros, é possível comprovar que os FCS propostos cobrem todas as principais questões estratégicas atualmente avaliadas pela Extrafarma. Assim, a seguir, são sugeridos no Quadro 13 indicadores para cada um dos FCS, bem como algumas aplicações e sistemas de TI que poderiam auxiliar no acompanhamento e controle de cada indicador.

Quadro 13 – Indicadores e Sistemas de TI sugeridos para cada Fator Crítico de Sucesso.

Fator Crítico de Sucesso	Indicador	Sistema de TI
Sortimento ou <i>Mix</i> de produtos	Nº de SKUs	Banco de dados com todos os SKUs
Disponibilidade de produtos ou Estoques	Itens A da curva ABC de SKUs em estoque	Sistema de gestão de estoque, <i>Data Warehouse</i> , Ferramentas OCR
	Nº de vendas perdidas por falta de produtos	Sistemas de controle de entrada e saída de clientes, Banco de dados de vendas não sucedidas, <i>Big Data</i>
Ambiente de loja e Atendimento	Nota média dada da satisfação do cliente no fim do processo de compra	Ferramentas de questionários, Canais abertos de reclamação, Ferramentas de <i>analytics</i> e CRM
	Nº de reclamações associadas a mau atendimento	Canais abertos de reclamação, <i>Big Data</i> , Inteligência Artificial, Ferramentas de <i>data mining</i> e <i>analytics</i>
Preço/Promoções/Descontos	Variância dos principais SKUs entre a empresa e as concorrentes	Buscas na internet, Bancos de dados, Ferramentas de <i>data mining</i> e <i>analytics</i>
	Variação de faturamento após a realização de promoções	Sistemas contábeis, Ferramentas de <i>data mining</i> e <i>analytics</i>
	Nº de parcerias (com convênios, planos de saúde, etc)	Banco de dados com todas as parcerias
	Nº de compras realizadas com promoção ou desconto	Banco de dados, Ferramentas de <i>data mining</i> e <i>analytics</i>
Eficiência ou Rendimento por ponto de venda	<i>Same store sales</i>	Sistemas contábeis, ERP
	Taxa de retenção de clientes	Banco de dados com cadastro de clientes, Controle dos associados ao programa de fidelidade

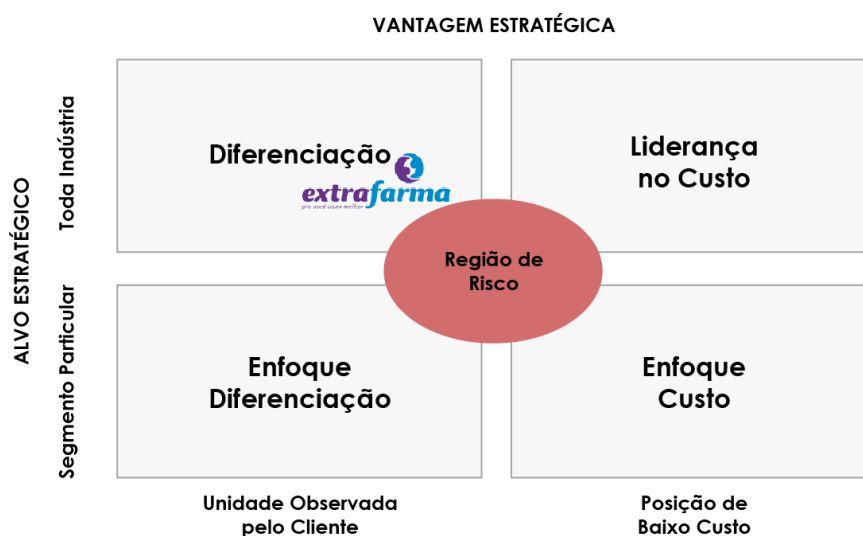
	Nº de clientes atendidos por unidade	Sistemas de controle de entrada e saída de clientes
Gestão de Custos	Despesas operacionais	Sistemas contábeis, ERP
	Gastos com transporte	Sistemas contábeis, ERP
Poder da marca	Taxa de retenção de colaboradores	Banco de dados de funcionários, com informações como ingresso e status (ativo, inativo)
	Nota média de satisfação dos colaboradores em pesquisas de clima	Ferramentas de questionários
	Faturamento de SKUs da marca própria	Sistemas contábeis, Ferramentas de <i>data mining</i>
	Nº de associados no programa de fidelidade	Banco de dados com cadastro de clientes, Controle dos associados ao programa de fidelidade
Tecnologia e Inovação	Nº de transações realizados por meios digitais	Banco de dados, Sistemas Dedicados às operações digitais
	Taxa de responsividade das promoções direcionadas	Sistemas dedicados, Inteligência Artificial, <i>Big Data</i> , Ferramentas de <i>data mining</i> e <i>analytics</i>

Fonte: elaboração própria.

5.4. Estratégia Competitiva Genérica

Existem exemplos de empresas no setor do varejo farmacêutico brasileiro que apresentam as estratégias competitivas genéricas previstas por Porter (1979), isto é, que seguem ou uma estratégia voltada a menores custos e agressividade de preços (como a Pague Menos) ou diferenciação. Entre os tipos de estratégia genérica apresentados pelo teórico, avaliou-se que a estratégia adotada pela Extrafarma é a de diferenciação (ver Figura 34).

Figura 34 – Estratégia competitiva genérica da Extrafarma.



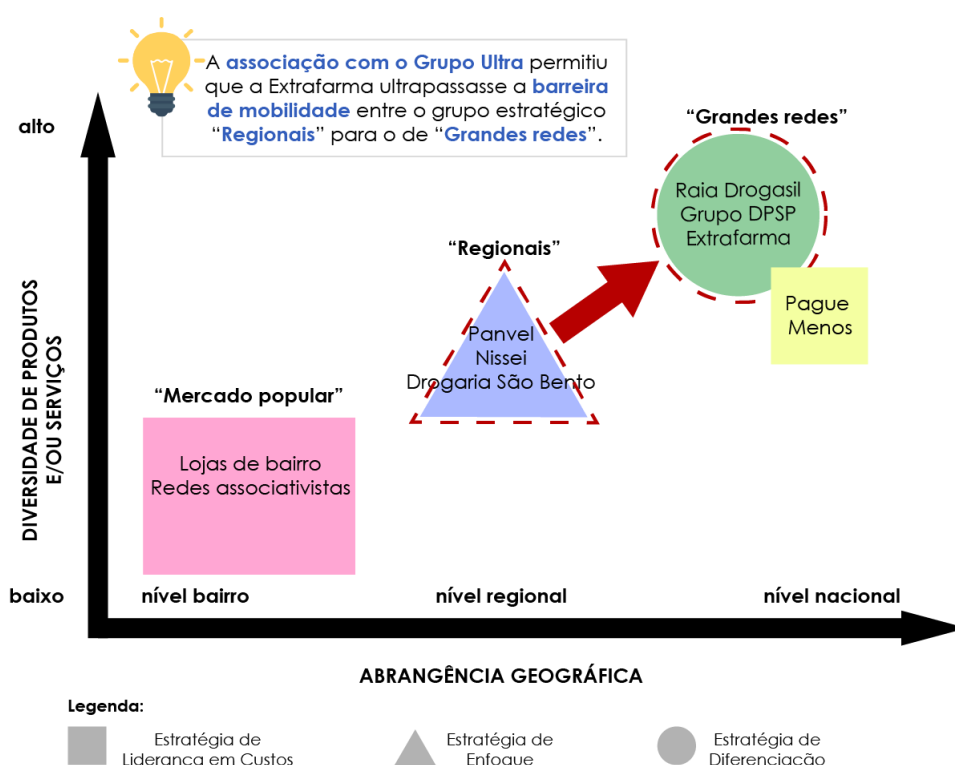
Fonte: elaboração própria.

Como afirma o Gerente 1, “existem empresas que buscam diferenciar-se pelo seu canal, possuindo um canal digital mais robusto por exemplo, porém há muitos outros quesitos que podem afetar a questão da diferenciação na visão do cliente”. Estando a Extrafarma inserida no grupo estratégico das grandes redes, mais especificamente das grandes redes cuja estratégia genérica é a diferenciação, a gerência da empresa deve dedicar esforços para propiciar uma experiência de compra ao mínimo similar de suas pares, trabalhando em ambientação da loja (iluminação, tamanho de gôndola, disposição dos produtos), localização conveniente (existência de estacionamento, acessibilidade, uso preferencial), variedade e disponibilidade de produtos e nível de serviço. Outra frente estratégica de muitas das redes desse grupo estratégico é a criação de marcas próprias, buscando compensar o nível baixo de diferenciação de produtos que as empresas possuem entre si.

Para se diferenciar além de seus pares, contudo, a Extrafarma conta com a qualidade do atendimento como principal ponto de diferenciação. Ao diferenciar os tipos do serviço requeridos, discernindo tipos e perfis de clientes, busca atender os clientes da melhor forma possível. Conforme comentado em entrevistas, e confirmado em pesquisas do setor, o produto que condiciona a ida de clientes às farmácias varia de acordo com sua necessidade, sendo que há clientes com problemas de saúde que vão em busca de medicamentos específicos, e outros clientes de outro perfil que vão procurando produtos de beleza e bem-estar. Ademais, comenta o Gerente 1, existem clientes que querem um remédio quase imediatamente, requerendo atendimento mais ágil, e clientes para os quais tempo não é uma preocupação, sendo que um atendimento mais atencioso e individual o cativaria.

Antes da expansão geográfica, a Extrafarma era líder em seus estados de atuação, nas regiões Norte e Nordeste. Nesses lugares, a estratégia competitiva genérica de diferenciação era embasada não só pelo atendimento de excelência, como também pelas boas localizações de pontos de venda e promoções efetivas. Contudo, a partir da associação com o Grupo Ultra, que permitiu que a empresa ultrapassasse a barreira de mobilidade do grupo estratégico de “Regionais” para o de “Grandes Redes” (ver Figura 35), a Extrafarma passou a buscar um crescimento nas regiões Sul e no Sudeste. Mesmo que isso seja uma oportunidade de explorar novos mercados, o que também ocorreu na prática foi uma enorme pressão de concorrentes estabelecidos que não só apresentam essas mesmas qualidades, mas ultrapassavam as da Extrafarma em nível de serviço. Uma entrevista com o Consultor 1 realçou que, de fato, um ponto de atenção para essa expansão a nível nacional é a gestão de custos, estoques e transporte, que se tornam vitais para uma operação eficiente.

Figura 35 – Movimentação da Extrafarma de um grupo estratégico para outro.



Fonte: elaboração própria.

Uma análise crítica do posicionamento atual da empresa demonstra, portanto, que, ainda que a empresa invista em treinamento, transformação tecnológica e boas localizações, esses não são diferenciais em relação à Raia Drogasil e ao grupo DPSP, o que também redirecionou esforços recentes da Extrafarma na direção de gerenciamento de despesas e ganhos com eficiência logística e operacional, de forma a amenizar perdas financeiras decorrentes de lojas com baixa performance.

Dessa forma, percebe-se que como direcional estratégico a Extrafarma objetiva ter diferenciação, pautando-se pela sua reputação nos estados do Norte e Nordeste, mas pode atualmente estar localizada em uma zona perigosa quando comparada com concorrentes próximos, na medida em que não consegue de fato estabelecer um valor distintivo dentro de seu novo grupo estratégico, e também não pretende ter liderança em custos, mesmo que atualmente esteja aplicando medidas de redução de gastos, como a inauguração de centros de distribuição e transição da iluminação das lojas para a tecnologia LED, e depuração e adensamento de sua rede. Segundo entrevista com o Analista 1, é de fato difícil dizer o que a Extrafarma de fato se difere das demais, comentando que nas indústrias, em nível de estratégia, geralmente se segue o modelo de oligopólio, em que empresas ocupando o 2º, 3º e 4º lugares tendem a seguir a líder do mercado.

5.5. Competências Essenciais

A partir de entrevistas com os representantes da Extrafarma, quando questionados sobre os recursos e capacidades que a empresa possui, foram citados em sua maioria elementos que remontam ao varejo em si, como a eficiência logística, o controle de processos e de estoques, e a capacidade e competência de suas equipes administrativas e comerciais. Em outras palavras, são elementos que reforçam sua estrutura logística e operacional, de forma a aumentar a eficiência, a rentabilidade da operação e o nível de serviço ao mesmo tempo que se reduz o capital de giro empregado. Sobre essa eficiência operacional, o Analista 1 comenta:

Estamos olhando o mercado e voltando para um olhar interno, numa batalha em redução de despesas de forma consciente, e não só reduzindo até “estrangular”. Estamos tentando “tampar os buracos que vazam dinheiro”, negociando bem aluguéis, buscando fazer CDs e conseguir ganhos tributários. O CD em Guarulhos, por exemplo, foi construído para reduzir o custo de frete (Analista 1).

Do lado da inovação e de iniciativas recentes, são citadas, tanto pelo Analista 1 como pelo Gerente 2, também as empreitadas de aumento de eficiência a partir do uso de modelos organizacionais que seguem a metodologia ágil, e sistemas de TI (como o Oracle, sistemas de caixa e CRM) e tecnologia para melhoria de processos, o que se traduz na possibilidade de personalização de promoções, na acuracidade de informações e na diminuição do tempo de atendimento ao cliente (RI Ultrapar, 2020b). Ademais, essa estratégia de transformação digital enxerga no desenvolvimento do canal digital uma alavanca de crescimento, sendo que o Gerente 1 comentou em entrevista dos esforços incipientes da empresa no *e-commerce*, e confirma que a empresa tem a pretensão de ter os canais digitais como via forte de atuação, visto que é não só tendência do setor, mas do varejo no geral.

Isso remonta à dificuldade encontrada pela Extrafarma, descrita na seção anterior, de se diferenciar dentro de seu grupo estratégico das “Grandes redes”, i.e. por mais que o recurso seja importante para o sucesso da empresa e difícil de ser obtido por empresas de outros grupos estratégicos do setor, é facilmente apropriado pelas concorrentes mais próximas, sendo inclusive superado e aprimorado em vários casos. Os entrevistados comentam esse fato de diversas maneiras diferentes, como “a diferenciação de produto é difícil no setor (Gerente 1)”, “é difícil dizer o que ela [a Extrafarma] de fato se difere das demais (Analista 1)”, “é muito difícil fazer a diferenciação por ser varejo (Consultor 1)”, “pensamos com foco na experiência de compra parecida à das grandes redes (Gerente 1)” e “nossa composição de produtos é um diferencial com as demais, é igual ou melhor que a RD (Analista 1)”. São exemplos de recursos valiosos, porém não raros ou impossíveis de se imitar, a diversidade do sortimento de produtos,

a expansão do comércio online, a operação de centros de distribuição em locais estratégicos para reduzir despesas e poder de barganha maior com fornecedores de produtos e de locação de lojas.

O que se percebe, contudo, é que de fato existem alguns recursos que podem ser considerados exclusivos à Extrafarma, ou recursos que ao menos ela possui liderança expressiva, consciente e reconhecida, com relação às empresas rivais. O Gerente 1 cita o conhecimento da empresa de lidar com os mercados em crescimento das regiões Norte e Nordeste, uma vez que teve suas origens nesses estados, e o Analista 1 completa ao afirmar que “possuem uma posição de liderança nessas regiões e um profundo conhecimento desse nicho populacional que muitas vezes foi negligenciado”.

A empresa também tem pautado sua atuação em um posicionamento que reforça os atributos de confiança e proximidade no relacionamento com os consumidores a partir de um novo modelo de loja, mais moderno e acolhedor, com foco em uma experiência diferenciada de compra que proporciona ao cliente muito mais do que apenas a compra física do medicamento (Ultrapar, 2017). Esse é o chamado “**abraço ao cliente**”, citado por todos os entrevistados da Extrafarma como sendo sua principal competência: “nossa ideia como farmácia é de ter um ambiente de cuidado, de carinho com o cliente: é a cultura do “abraço” (Consultor 1)” e “a Extrafarma tenta vender muito mais que o produto, mas sim “o momento”, proporcionando à pessoa muito mais que a compra física do medicamento: é o “abraço”, um ambiente seguro, uma compra tranquila (Analista 1)”. O Gerente 1 ainda comenta essa competência como tendo origem anterior à aquisição da empresa pelo Grupo Ultra:

Essa noção da importância da qualidade do atendimento e sua concretização em ações e resultado nas unidades da Extrafarma é algo que “emana do dono antigo”, o senhor Paulo Lazera, que era próximo da operação e transmitia esse espírito aos seus colaboradores. Após a aquisição da empresa pelo Grupo Ultra, foram feitas pesquisas para entendimento do cliente e redefinição da marca, e quando a gerência se deparou com essa cultura do fundador, viram que existia um grande potencial de fidelização de clientes, tornando isso a bandeira da empresa e disseminando-a entre os funcionários. A criação do novo logo, que também busca ilustrar o “abraço ao cliente”, simboliza essa qualidade de atendimento, o pilar de diferenciação defendido pela Extrafarma (Gerente 1).

O fato dela ter sido pontuada como ponto essencial da estratégia da empresa por todos os entrevistados indica que a sua importância é reconhecida a nível colaborador, e o Consultor 1 ainda comenta que a cultura da Extrafarma é tida como *benchmark* do mercado e que, por mais que as empresas concorrentes tentem mimetizar as práticas em suas unidades, não conseguem obter os mesmos resultados.

Segundo o Gerente 1, o atendimento, quando bem realizado (com sensibilidade do *front office* de identificar tipos de cliente) e acompanhados de outros pré-requisitos como disponibilidade de produtos e apresentação de loja, possui alto potencial de fidelização de clientes, já que leva a boas experiências de compra. Existe assim um desafio de capacitar o atendente de loja, que em geral é uma pessoa de baixa escolaridade, para que ele entenda como deve se comportar, para que tenha a sensibilidade de identificar tipos de cliente e suas respectivas necessidades (e.g. priorizar rapidez de atendimento para clientes com pressa, apresentar produtos novos a clientes abertos e interessados em novos lançamentos, dar maior atenção a clientes que respondem bem a um tratamento mais próximo, entre outros).

Assim, o Gerente 1 enuncia que, na gestão do varejo, “existem vários detalhes que vão se somando”, isto é, um gerenciamento de pequenos componentes do ambiente de loja, como som e disposição das gôndolas, tom e escolha de palavras dos atendentes, iluminação e limpeza são detalhes qualitativos que são importantes para realizar a diferenciação entre farmácias, e que cuja soma é determinante para uma boa experiência e recorrência de compra. Isto é, percebe-se que há uma noção de que o “abraço” como apenas qualidade de atendimento e cordialidade por si só não é suficiente para que o cliente prefira a Extrafarma sobre às concorrentes, sendo que existe um conjunto de diversas iniciativas que de fato colaboram para o efeito acolhedor.

Para concretizar tal proposta de valor, o Gerente 1 confirma a necessidade de competências internas e da existência de uma cultura centrada no cliente (um “espírito de servir”), consolidada e difundida pelas unidades. Para esse fim, são realizados treinamentos de processos da loja, mapeamento de processos de compra, e contam com um *back office* que sustente tudo. Dado que os colaboradores estão pulverizados pelo Brasil, e a empresa é o maior negócio do Ultra em número de funcionários (Ultrapar, 2017), a Extrafarma conta com uma plataforma de ensino a distância, com o objetivo de obter padronização do atendimento mesmo em estados extremamente distantes entre si, como Pará e São Paulo. Buscam também um equilíbrio entre o seguimento de um protocolo de atendimento, que garanta a uniformidade entre a ação dos funcionários de *front office*, e uma execução natural, realçando um atendimento próximo ao cliente e humanizado.

Há relatos de clientes que vêm das regiões Norte e Nordeste, familiarizados com o padrão de atendimento de farmácias da Extrafarma nos estados dessas regiões, que se surpreendem que o atendimento é de fato o mesmo em todas as regiões do país, mesmo em São Paulo onde atendimentos mais frios e distantes são típicos. (Gerente 1).











Existe também o chamado “Programa de excelência de loja”, que é similar ao programa de Revenda Diamante da Ultragaz, de qualificação dos pontos de venda e parceria com os gerentes de loja. Seu objetivo é medir a qualidade do atendimento a partir de diferentes meios, como por exemplo a aplicação da técnica do cliente oculto, com preenchimento de listas de verificação e atribuições de notas para se assegurar que as práticas desenhadas para o bom atendimento estão de fato sendo postas em prática, sendo sentidas pelos clientes e dando resultados.

Dessa forma, utilizando o framework VRIS (ver Figura 36), foram classificados os recursos considerados estratégicos pela empresa: a liderança nas regiões Norte e Nordeste e a cultura do “abraço”. A eficiência operacional, o processo de transformação digital e diversidade de produtos e serviços disponíveis não são contemplados nesse framework por não serem competências essenciais, dado que não são exclusivos da Extrafarma, e sim pontos de diferenciação do grupo estratégico “Grandes redes” com relação aos demais *players* do mercado. A partir dele, é possível avaliar tanto as consequências competitivas da empresa quanto as suas respectivas implicações para seu desempenho.



De forma geral, a liderança nas regiões Norte e Nordeste foi de fato determinante ao longo dos anos de história da Extrafarma, contudo o que se percebeu a partir da seção 4.5.2.1, foi um movimento de entrada das líderes do mercado, que comportam grandes investimentos e expansões, nas regiões Norte e Nordeste. Isso denota que a vantagem competitiva da Extrafarma com essa competência foi de fato impactada, e que a depender dos próximos movimentos de mercado pode se tornar temporária e eventualmente desaparecer.

Por fim, a cultura do “abraço”, defendida por tanto a alta gerência quanto a linha de frente das lojas como sendo essencial, é também reconhecida e desejada pelas empresas rivais.

Figura 36 – Análise das competências essenciais da Extrafarma segundo o framework VRIS.

O recurso ou capacidade é VALIOSO?	O recurso ou capacidade é RARO?	O recurso ou capacidade é difícil de IMITAR?	O recurso ou capacidade é INSUBSTITUÍVEL?	Consequências competitivas	Implicações sobre o desempenho
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Retornos abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade competitiva	Retornos equivalentes à média
Sim 	Sim 	Não 	Sim/Não 	Vantagem competitiva temporária	Retornos equivalentes e superiores à média 
Sim 	Sim 	Sim 	Sim 	Vantagem competitiva sustentável	Retornos superiores à média 

Legenda:

-  Liderança nas regiões Norte e Nordeste
-  Cultura do “abraço”

Fonte: elaboração própria, utilizando o framework de Carvalho et al (2013).

5.6. Análise SWOT

A partir da análise ambiental e da análise a nível individual da empresa, foi possível identificar tantos pontos positivos quanto negativos para a Extrafarma, no nível empresa ou no nível ambiente. Logo, julgou-se interessante o resumo dos principais fatores, sejam internos ou externos, benéficos ou maléficos, que a empresa-alvo possui atualmente, por meio da elaboração de uma matriz SWOT, representada na Figura 37.

O preenchimento da matriz baseou-se na proposta de Carvalho e Laurindo (2012), em que cada quadrante é avaliado a partir do posicionamento da empresa e as relações intra e inter-grupos estratégicos. Essa avaliação se encontra na íntegra na seção Anexos, sendo que a compilação dos pontos relevantes está ilustrada na figura abaixo.

Figura 37 – Matriz SWOT da Extrafarma.

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	S Pontos fortes <ul style="list-style-type: none"> • Presença nacional • Alta diversidade de produtos e serviços • Força da marca em estados do Norte e Nordeste • Qualidade de atendimento • Associação com o Grupo Ultra (maior capacidade e acesso a investimentos) 	W Pontos fracos <ul style="list-style-type: none"> • Menor penetração e poder de marca em mercados fora do Norte e Nordeste, sendo muitos deles relevantes (ex: São Paulo) • Menor eficiência logística (menor capilaridade de rede e número de CDs) • Processo de profissionalização e aumento de eficiência operacional em curso, o que compromete indicadores financeiros de curto-médio prazo
Fatores externos	O Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Ascensão da classe média expandida • Busca pelos clientes de serviços integrados, podendo expandir as fontes de receita • Pandemia da COVID-19 acelerou o processo de transformação digital (canal de vendas online) e a revisão de restrições regulatórias (ex: prescrição eletrônica, tele-medicina) 	T Ameaças <ul style="list-style-type: none"> • Acirramento da concorrência entre as Grandes Redes, em especial em mercados de hegemonia da Extrafarma • Saturação dos mercados e consequente guerra de preços • Associativismo e ganhos de eficiência de redes populares • Consolidação do setor, levando a ameaças de incorporação • Liberação de venda de MIPs em outros canais (ex: supermercado)

Fonte: elaboração própria.

5.7. Estratégia do Oceano Azul

O setor do varejo farmacêutico não é visto como muito inovador até o momento presente, sendo que a maioria das mudanças são incrementais e muitas apenas emulam competidores, o que leva à dificuldade de diferenciação entre as propostas de valor de

farmácias pelos consumidores (Holdford, 2015). Logo, é interessante que as empresas que atualmente competem em Oceanos Vermelhos, isto é, diretamente com empresas que ofertam o mesmo *mix* de produtos e serviços, passem a buscar mercados incontestados, ainda não explorados: os Oceanos Azuis.

5.7.1. Framework dos 6 Caminhos

A partir das análises do ambiente competitivo e das tendências do mercado, é possível uma aplicação do Framework dos 6 Caminhos, que sintetiza possibilidades à Extrafarma e às demais empresas do ramo do varejo farmacêutico nos quesitos:

1. Indústria: conforme observado no estudo dos movimentos competitivos e em entrevistas, percebe-se que ao invés de voltar o foco apenas aos rivais existentes da indústria, seria interessante considerar empresas parceiras para serviços complementares e opções de pivotagem à empresa. Isso já foi confirmado com a expansão do *mix* de produtos, contemplando SKUs da categoria HPC e de alimentação por exemplo, e, segundo o Consultor 1, pela ideia de utilizar o espaço físico da farmácia para a realização de outros serviços relacionados à saúde, como a aplicação de vacinas e medição de pressão e glicemia.
2. Grupos estratégicos: conforme discutido, a Extrafarma transacionou de grupo estratégico uma vez que conseguiu transpor a barreira de mobilidade com a associação ao Grupo Ultra. Porém, é possível conceber grupos estratégicos a partir da seleção de outras dimensões estratégicas relevantes, construindo outros grupos estratégicos, e assim verificar possibilidades além dos grupos estratégicos da indústria. Por exemplo, percebe-se que a adoção de estratégias online e de multicanalidade demonstraram o interesse das empresas de realçar a relevância da dimensão estratégica de política e seleção de canal, ao passo que diminui a relevância de uma dimensão consagrada, que é o número de lojas físicas.
3. Grupo de compradores: a estratégia de redefinir o grupo focal de clientes a serem atendidos é algo que está em curso na indústria. A busca por servir especificamente clientes-chave e nichos de mercado, como massas emergentes – citada como oportunidade na análise SWOT, detalhada na seção 5.6 – pode-se provar como oportunidade à empresa, na medida que pode apresentar propostas de valor direcionadas e mais aderentes às necessidades desse público específico.

4. Escopo de novos produtos e serviços: em parte discutido no item “Indústria”, o que se percebe como importante tendência do setor é a redefinição das fronteiras da indústria com a incorporação de novos produtos, nesse caso os não-medicamentos, e serviços, relacionados à saúde que possam potencialmente aumentar a fidelidade dos clientes e seu ticket médio de compra (Mattos, 2020a).
5. Orientação funcional-emocional: traduzida em muitas das iniciativas recentes de *players* do mercado, a indústria do varejo farmacêutico que antes era muito pautada pela sua função de venda de medicamentos, agora assume uma função emocional de apoio aos clientes de forma integral à sua saúde, também oferecendo produtos de higiene, vitaminas e suplementos, além de uma gama de serviços voltados à prevenção e acompanhamento de doenças. A transição da orientação funcional-emocional pode se demonstrar determinante para a expansão do setor como um todo, agregando maior valor ao cliente e, consequentemente, aumentando seu potencial de faturamento total.
6. Tempo/Tendências: o setor farmacêutico e de saúde é extremamente regulado, o que acaba por limitar o estabelecimento de tendências e inovações ao setor, conforme discutido na abordagem do ecossistemas de negócio, na seção 4.3. Logo, uma participação ativa, junto à indústria e em conjunto de órgãos regulatórios, faz-se importante para que a postura passiva de apenas adaptar-se às tendências ao passo que acontecem não seja responsável pelo fracasso da empresa no futuro. São exemplos de tendências que estão com aprovação regulatória pendente a telemedicina e a medicina de manipulação, ambos os quais que, se fossem incorporados ao leque de serviços das farmácias, se traduziriam em benefícios não só aos *players* do setor, mas também aos consumidores.

5.7.2. Framework das 4 Ações

Aplicando-se o Framework das 4 ações para o caso da empresa em questão, foram levantados os seguintes fatores para cada categoria:

- ❖ Levantar: as principais fontes de diferenciação no mercado atual são a excelência operacional (robustez tanto de *back office* quanto de *front office*) e a oferta de produtos indisponíveis em outras lojas. Logo, são duas frentes que devem ser intensificadas acima da média da indústria para que a empresa-foco atinja novos patamares de valor. Além disso, em todas as entrevistas conduzidas com os colaboradores da Extrafarma, foi comentada a tendência futura de uma convergência para a criação e aumento da

multicanalidade, com a proposta de um modelo híbrido entre físico e digital, que já está presente e tende a crescer em anos seguintes. A parceria com aplicativos de entrega configura como uma proposta de atendimento mais flexível ao consumidor, gerando valor a custos menores, que já é praticada e pode ser expandida.

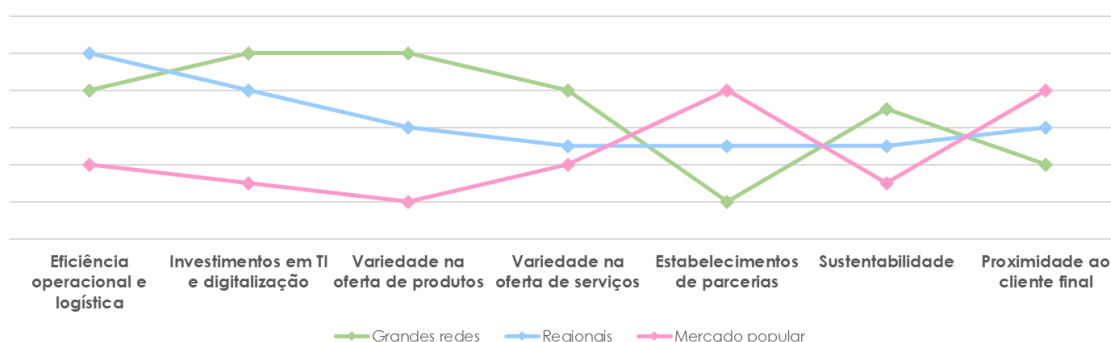
- ❖ Criar: o que é muito comentado é o potencial de aproveitamento dos espaços físicos das farmácias e da capilaridade da rede para a criação de ambientes mais voltados para serviços, podendo alterar substancialmente a experiência do cliente. O aumento do escopo dos serviços oferecidos e de parcerias firmadas por farmácias já se mostram presentes, com os serviços farmacêuticos e testes clínicos. Porém, poderia atingir novos patamares de valor aos clientes, se também fossem contempladas cada vez mais facetas da saúde, como o condicionamento físico (atingindo um público mais saudável e fitness), a prevenção de doenças (com testes clínicos e consultas simples) ou mesmo pesquisa e desenvolvimento de novos princípios ativos. A Interfarma (2019) destaca o potencial do Brasil à pesquisa clínica, devido ao elevado índice de heterogeneidade étnica, bem como variações de clima, cultura e condições socioeconômicas. Porém, a maioria dessas propostas enfrentam entraves processuais e regulatórios que tendem a prejudicar a inovação farmacêutica de se estabelecer de fato no Brasil.
- ❖ Reduzir: segundo entrevista com o Consultor 1, não há perspectiva de que os pontos de venda físicos sejam totalmente eliminados, ao menos no curto e médio prazo, dado que o maior público de farmácias é mais velho e sem tanto contato com a tecnologia. Porém, a questão de possuir vários pontos de venda em diferentes localizações, que antes era ponto chave de vantagem competitiva em estratégias agressivas de expansão, tende a perder a relevância atualmente com os modelos de negócio voltados à transformação digital e ao comércio online, bem como pela saturação do número de pontos de venda e consequente redução do faturamento potencial por unidade.
- ❖ Eliminar: o que se busca, de maneira geral pelo ecossistema de saúde, é a redução de informalidade na indústria e burocracias envolvidas. A partir da integração de serviços e reunião de produtos voltados à saúde em um só local, dentro dos contornos regulatórios, é possível otimizar o tempo gasto pelos pacientes, entre a realização de exames, diagnósticos, busca por remédios e tratamentos e acompanhamento médico. Assim, o que se busca eliminar é a fragmentação dos serviços de saúde em diferentes pontos, que muitas vezes acabam complicando, atrasando, ou mesmo sendo a causa de abandono, do tratamento de pacientes.

5.7.3. Canvas Estratégico

Para o desenho do Canvas Estratégico, foram utilizados principalmente os novos pontos relacionados à transformação do negócio de farmácias em curso na seção 4.5.2, em que são descritos sinais de mercado e movimentos competitivos recentes. O que se percebe é que muitos deles se traduzem em iniciativas das empresas em pleitear a criação de Oceanos Azuis, com relação à inovação da proposição de valor de seus negócios. Algumas iniciativas postam-se como interessantes alternativas para redução de custos no longo prazo.

Logo, elaborou-se o Canvas Estratégico (ver Figura 38) para os grupos estratégicos identificados no trabalho: o de “Grandes redes”, ao qual a Extrafarma pertence, o de “Regionais” e o do “Mercado popular”. Essa análise é tradicionalmente aplicada a nível empresa, porém dado que os movimentos de empresas no setor têm se mostrado rapidamente copiados e incorporados às estratégias de rivais, considerou-se razoável a elaboração de um esquema gráfico que resumisse os fatores competitivos presentes e potenciais em empresas nesses grupos, a fim de exprimir as possibilidades que não só a Extrafarma possui, mas avaliá-las também num viés de ameaça, caso venham a ser adotadas pelas empresas concorrentes. Buscou-se realizar uma visão agregada de cada grupo, de forma a levar em consideração especificidades de cada *player*, porém balanceá-los em relação à média do mercado.

Figura 38 – Canvas estratégico do varejo farmacêutico brasileiro.



Fonte: elaboração própria.

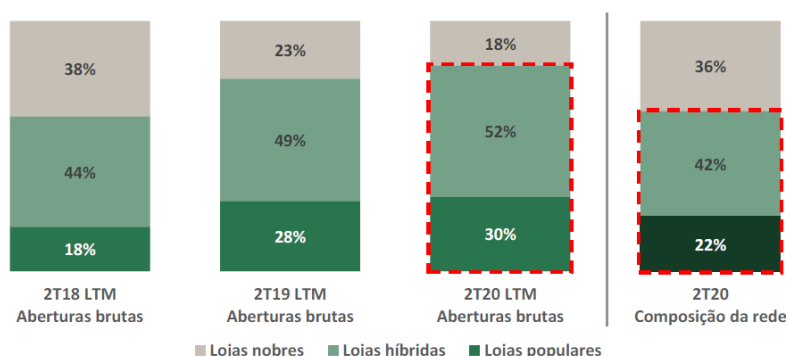
Desse gráfico, é possível avaliar que o grupo estratégico das “Regionais” possuem um desempenho médio na maioria dos fatores, quando comparada aos outros dois grupos estratégicos, que ocupam os extremos de comparação. Uma interpretação crítica de quais são as novas curvas de valor, que permeiam Oceanos Azuis atuais, podem então ser encontrados tanto pelo lado do que está sendo o foco das “Grandes Redes” quanto as componentes do “Mercado Popular”: se pelo lado das “Grandes Redes”, existe um investimento no sentido de aumentar e expandir a oferta de produtos e serviços, a partir de um uso cada vez mais intensivo

de tecnologia para que cada vez mais necessidades dos consumidores sejam atendidas em um único local, existe por parte das redes menores que compõem o “Mercado Popular” um processo concomitante de profissionalização e de renovação de ambas a proposta de valor e da operacionalização desses pequenos negócios, a partir de um grande compartilhamento de informações e boas práticas no modelo de associativismo, num viés de parceria e cooperação entre redes de farmácias, e não de predatismo e competição, e cada vez mais um foco no atendimento próximo ao cliente, que muitas vezes se desenvolve numa relação inversamente proporcional ao desenvolvimento de tecnologias e canais digitais, como promovido pelas líderes de mercado.

A seguir, algumas outras iniciativas pontuais de empresas do setor citadas em pesquisas qualitativas, bem como possibilidades avaliadas para o ramo, que possam vir a se tornar Oceanos Azuis e não estão contempladas no Canvas Estratégico acima, estão elencadas a seguir:

1. Diferentes modelos de lojas: similarmente ao observado com a japonesa Matsumotokiyoshi na seção 4.2, empresas como a Raia Drogasil e Pánel estão investindo em diferentes modelos de lojas para bairros mais periféricos, distantes de centros e com menor concentração de renda. No caso da RD, em especial, essa tentativa de atingir a classe média expandida se demonstra pela classificação das lojas em 3 principais perfis (lojas nobres, lojas híbridas e lojas populares) e um foco de abertura de lojas híbridas e populares – o RI da empresa divulga que das aberturas nos últimos meses, 82% seguiram esse modelo, como ilustra a Figura 39.

Figura 39 – Evolução anual da composição da rede de lojas da RD por perfil (dados do 2T20).

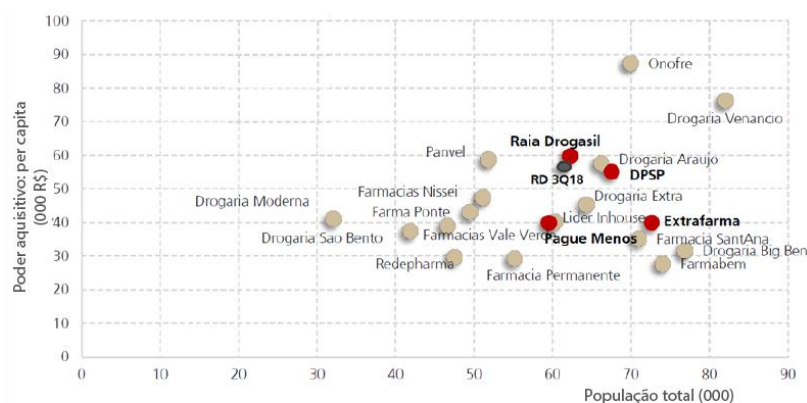


Fonte: RI Raia Drogasil (2020).

Segundo entrevista com o Gerente 1, existe um desafio de encaixar esse modelo de loja um pouco mais barato, tanto do ponto de vista de investimento quanto de despesa, que,

num local com menor concentração de pessoas e renda, consiga ter o mesmo ROIC das lojas milionárias dos centros mais abastados. Segundo gráfico elaborado pela UBS (2019), disposto na Figura 40, com dados até o primeiro trimestre de 2019, as lojas da RD possuíam presença tipicamente em regiões com maior poder aquisitivo que a maioria dos *players*.

Figura 40 – Relação das regiões de atuação de diferentes redes de farmácias brasileiras, baseado em tamanho da população e seu respectivo poder aquisitivo per capita.



Fonte: UBS (2019).

Em entrevista com o Analista 1, foi ressaltado que a criação de diferentes tipos de loja para diferentes públicos também deve levar em conta o cumprimento leis de proteção ao consumidor, que impedem que haja discriminação de tipos de pessoas ou lugares, sob riscos de denúncias. Para o entrevistado, o que realmente se realiza a partir desses modelos de loja é a possibilidade de se traçar o perfil de compra por cliente, atingindo os mercados de uma dada região mais facilmente a partir da alteração do *mix* de produtos de lojas individualmente de forma mais eficiente – não só em venda, mas em gestão de estoques e categorias, de perdas por vencimentos, entre outros. Logo, o modelo não passa só pela renda da população no local, e não deve haver discriminação pura e simplesmente nessa frente, mas sim por uma avaliação do perfil de consumo da região, evidenciando a necessidade de se entender o consumidor (como foi feito brevemente na seção 4.1.3) e explorar a fundo o que agrada a população de certa região, para poder exponenciar o faturamento dos pontos de venda.

2. Utilização de energias renováveis e limpas: já instaladas em lojas Netzero da rede Walgreens há anos, caso também citado na seção 4.2, demonstra uma tendência que incorpora a proposta de inovação de valor em oceanos azuis, em que existe a coexistência de geração de valor e redução de custos. Segundo algumas empresas do

ramo de varejo farmacêutico, a energia é atualmente o terceiro maior custo, atrás apenas da folha de pagamento e aluguéis. Por esse motivo, vale a pena buscar soluções que melhorem o seu desempenho e o uso racional de energia, por meio, por exemplo, do modelo de geração distribuída, em que as empresas conseguem gerar sua própria energia de forma limpa e sustentável, por meio de painéis fotovoltaicos, para suprir suas operações. Podem também, porventura, enviar a energia excedente para a rede local e ser recompensado por esse bônus, por meio do sistema de compensação de energia elétrica criado pela Aneel, por exemplo (Assumpção, 2019). O valor necessário para investimento, que já foi um impeditivo, agora já não é mais um problema tão grande, dado que é possível reduzir o valor da conta de energia mensal e utilizar o excedente para o financiamento no sistema. *Players* no mercado brasileiro têm investido nessas tecnologias, a exemplo da Pague Menos que investiu em energia solar já em 2016, e na época apresentaram reduções de 15% de seu custos com energia (Sincofarma, 2016), e da Drogaria Araújo, que investiu em uma planta solar na divisa entre Minas Gerais e São Paulo para alimentar todas as suas lojas em 2018 (Bernardo, 2018), adicionando a seu discurso elementos de sustentabilidade, consumo responsável e redução de custos.

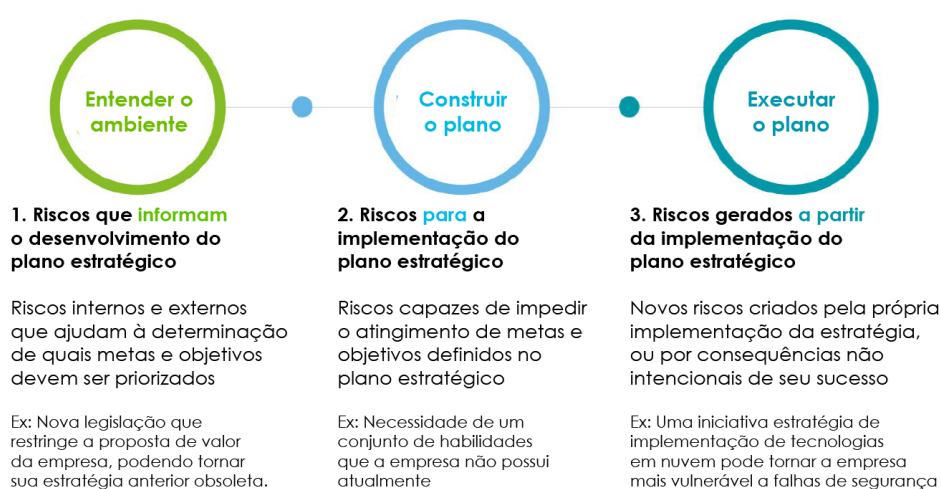
3. Outras propostas: Holdford (2015) elenca algumas outras propostas de busca por Oceanos Azuis, por meio: (i) da diferenciação da empresa com suas competidoras diretas, e.g. com a integração de remédios naturais, suplementos herbais e terapias alternativas às ofertas de produtos e serviços das farmácias; (ii) de busca por ideias em competidores indiretos, e.g. a partir da reflexão de como a farmácia ofereceria uma alternativa similar ou melhor à de uma canja de galinha para curar resfriados; (iii) do fornecimento de alternativas mais simples, e.g. com a instrução de clientes para que cultivem ervas e plantas com propriedades medicinais, e fabriquem medicamentos caseiros sob uma lógica DIY (faça você mesmo); (iv) de ampliação do escopo de análise para além do usuário final, a partir da avaliação do papel de médicos, membros da família, farmacêuticos, enfermeiras, fornecedores de planos de saúde, governo, empresas que pagam pelo plano de saúde aos seus funcionários e programas de benefícios; (v) da provisão de produtos e serviços complementares, com agregação de valor por meio de propostas que facilitem ou potencializem os benefícios dos medicamentos ou produtos de higiene e beleza, considerando o que acontece antes, durante e depois de uma visita à farmácia; e (vi) de ir além do apelo funcional, instigando elementos emocionais como nostalgia, orgulho, alegria, entre outros.

6. PLANO DE AÇÃO

A gestão de riscos corporativos está intimamente ligada a questões de planejamento estratégico. Segundo a Deloitte (2017), empresa de auditoria e consultoria empresarial, por meio de um programa de gestão de riscos eficiente, é possível dar visibilidade a uma multitude de riscos, sejam eles internos (de operação, segurança, reputação e governança) como externos (relacionamento com *stakeholders*, ambiente político, demográfico e econômico), que podem impactar a habilidade da empresa de entregar sua proposta de valor e articular sua estratégia. Assim, por meio do processo de planejamento estratégico, é possível identificar tipos específicos de risco, denominados riscos estratégicos.

Os riscos estratégicos são os riscos que não apenas afetam, como advém do plano estratégico de uma empresa. A Deloitte (2017) delinea 3 principais pontos de envolvimento da gestão de riscos com o planejamento estratégico: (i) na avaliação de riscos que determinam o plano estratégico; (ii) na avaliação de riscos para implementação do plano estratégico; e (iii) na avaliação de riscos gerados a partir da implementação do plano estratégico (ver Figura 41).

Figura 41 – Pontos de envolvimento entre gestão de riscos e planejamento estratégico.



Fonte: adaptado de Deloitte (2017).

Dessa forma, a consultoria realça que a integração da gestão de riscos corporativos com o processo de planejamento estratégico pode tornar os planos de ação da empresa mais robustos, ao mesmo tempo em que é possível concentrar recursos em riscos de maior relevância. A partir dessa integração, as empresas podem: (i) confrontar mais adequadamente riscos que são influenciados por fatores externos (como político, legislativo e regulatório); (ii) capitalizar no processo de planejamento estratégico para produzir insumos com valor crítico para a gestão de riscos; (iii) criar estratégias resilientes e com maiores chances de sucesso a

partir da contabilização de certa exposição esperada e inevitável a riscos; (iv) atingir um equilíbrio na alocação de esforços e recursos para tanto riscos publicamente óbvios quanto riscos operacionais críticos; e (v) monitorar indicadores externos que provêm avisos prévios e auxiliam na criação de medidas preventivas e contingenciais.

Assim, verificada a importância da gestão de riscos no fortalecimento da estratégia competitiva de empresas, no sexto capítulo dessa monografia é apresentada uma síntese dos principais pontos de atenção levantados ao longo das análises, em que foram identificados fatores de risco. Em seguida, foram elaborados planos de ação mitigatórios para cada um.

Por meio da análise do ambiente, desenvolvida na seção 4, foram elencados os seguintes fatores de risco: (i) a arbitragem de órgãos reguladores e governamentais, que podem alterar dinâmicas de mercado e restringir a ampliação da oferta de produtos e serviços em farmácias; (ii) a crescente pressão da concorrência por meio de estratégias agressivas de expansão do número de lojas por várias das empresas líderes do mercado, intensificando a rivalidade por fatias do mercado; e (iii) o processo de consolidação da indústria, que pode levar a uma depuração do mercado de *players* menos capitalizados e sem propostas robustas de valor.

Percebeu-se também, como oportunidade generalizada no mercado, a expansão da gama de produtos e serviços ofertados pelas farmácias, obtendo novas fontes de renda e proposições de valor ao consumidor final.

A análise a nível individual da Extrafarma, discutida na seção 5, também levantou outros fatores de risco: (iv) risco intrínseco de ser uma subsidiária, i.e. de não serem aprovados investimentos importantes em momentos críticos devido à política de investimentos e à seletividade de capital verificada com a análise de portfólio do Grupo Ultra; (v) a falta de evidente diferenciação com relação às empresas líderes do mercado pertencentes ao mesmo grupo estratégico, que posiciona a empresa na zona perigosa segundo a análise de estratégias genéricas; e (vi) pouco desenvolvimento na questão de competências essenciais, sendo que a maioria dos recursos tidos como estratégicos são comuns ao grupo estratégico e não configuram como diferencial real para a Extrafarma.

Entende-se que a empresa passou por processos de revisão estratégica, e marcos importantes em sua história que a trouxeram para sua condição atual de adensamento de rede e busca por eficiência operacional. Portanto, como sugestões para a empresa, seria interessante que esses fatores de risco sejam discutidos e sistematicamente monitorados, por meio dos indicadores propostos com a análise de Fatores Críticos de Sucesso na seção 5.3, de forma que

a alta gestão saiba interpretar corretamente os sinais de mercado antes que se tornem movimentos competitivos que a coloquem em desvantagem com relação às concorrentes.

A avaliação do impacto ao negócio, bem como ações específicas para os pontos elencados como fatores de risco foram compiladas e dispostas na Tabela 9.

Tabela 9 – Fatores de risco e planos de ação sugeridos à Extrafarma.

Fator de risco	Impacto ao negócio	Planos de ação
Arbitragem de órgãos reguladores e governamentais	Alteração de dinâmicas de mercado e possível restrição à ampliação da oferta de produtos e serviços em farmácias	- Monitoramento do quadro político e regulatório - Ação institucional junto à Abrafarma
Crescente pressão da concorrência por meio de estratégias agressivas de expansão do número de lojas por várias das empresas líderes do mercado	Intensificação da rivalidade por fatias do mercado, pressionando margens e resultado	- Monitoramento do cenário econômico, bem como sinais de mercado e movimentos competitivos emitidos pelos pares do mercado - Busca por oportunidades em Oceanos Azuis (ambientes não explorados, a partir de novas ofertas de valor)
Processo de consolidação da indústria	Possível depuração do mercado de <i>players</i> menos capitalizados e sem propostas robustas de valor	
Pobreza na redação e seguimento de política de investimentos, a partir da seletividade se capital esperada com a gestão de portfólio	Não aprovação de investimentos importantes em momentos críticos para negócios específicos, ou perda de credibilidade interna e externa se forem realizados investimentos de grandes montantes sem que se atinjam os resultados esperados	- Avaliação da aderência de investimentos à estratégia da empresa - Criação de indicadores de desempenho - Criação de comitês decisórios para a aprovação de projetos - Processo estruturado de acompanhamento de retornos sobre investimento
Falta de evidente diferenciação com relação às empresas líderes do mercado pertencentes ao mesmo grupo estratégico	Desempenho mediano em todas as esferas, perda de credibilidade e reputação em frente aos clientes, comprometimento da imagem corporativa, e dificuldade de coordenação interna para alocação de recursos.	- Alavancar a estratégia do "abraço", tornando-a ainda mais proeminente com repercussão em mais faces do negócio - Avaliar possíveis parcerias e sinergias com o Grupo Ultra e suas demais subsidiárias
Pouco desenvolvimento na questão de competências essenciais	Retornos medianos, com tendência de perda de fontes atuais de vantagem competitiva no futuro	

Fonte: elaboração própria

7. CONCLUSÃO

O caso do varejo farmacêutico é um que tem incitado interesse por parte do mercado brasileiro em geral, apresentando sólidas taxas de crescimento baseadas em fortes tendências demográficas e estruturais, essencialmente na questão da inversão da pirâmide etária e de maior acesso da população a medicamentos. O presente estudo busca então entender quais as características essenciais dessa indústria a partir de um estudo do ambiente competitivo, a fim de identificar riscos e oportunidades, tanto para as empresas que operam no setor quanto para as diversas entidades que o influenciam e por ele são influenciadas. Dessa forma, percebeu-se que mais do que apenas identificar os contornos de mercado e posicionamentos estratégicos promissores, é possível também que os participantes do mercado possam caminhar numa direção de maior criação de valor, tanto para si mesmos quanto para a sociedade em geral.

O estudo do ambiente externo da empresa se pautou tanto por análises consagradas da literatura, como a Análise Estrutural da Indústria de Porter, que elenca concorrentes atuais e potenciais, elos da cadeia de suprimentos e clientes como fontes de pressões competitivas, e também novas vertentes de estudo que expandem o cenário de visão e os relacionamentos entre empresas, como a abordagem de ecossistemas defendidas por autores como Moore, Adner e Kapoor, evidenciando a atuação de órgãos reguladores, do governo, de entidades e associações de empresas e de ofertas complementares à proposta básica de valor da empresa-foco de estudo. Por meio dessas análises, baseadas em coleta de dados primários e secundários, destaca-se que as principais pressões no ambiente competitivo advêm da intensidade da força competitiva da rivalidade entre empresas existentes, que também configura como uma intensa barreira de entrada aliada à intensa regulamentação do setor e à dificuldade de diferenciação de preços e de produtos, por se tratar de varejo.

Em seguida, a fim de compreender melhor o cenário atual, julgou-se importante realizar um estudo do cenário brasileiro, no que tangem seus principais *drivers* de crescimento ao longo da evolução da indústria, e também foi realizado um estudo do processo de compra padrão em farmácias, de forma a identificar os principais fatores considerados nesses pontos de venda sob a visão dos clientes, para fomentar análises posteriores.

Partiu-se então para uma etapa posterior de mapeamento do ambiente competitivo, com a segregação do mercado em grupos estratégicos segundo duas dimensões consideradas críticas ao mercado. A partir dessa análise, foram identificados três grupos, “Grandes Redes”, “Regionais” e “Mercado popular”, os quais apresentam diferentes propostas de valor e

mercados-alvo. Com essa classificação em mente, foram compilados os principais sinais de mercado e movimentos competitivos recentes realizados pelos principais *players* do mercado, que evidenciaram as principais tendências do varejo farmacêutico, que também foram reforçadas a partir de um estudo de *benchmarking* do mercado farmacêutico em outros países.

A partir desse estudo, foi possível perceber que o recente crescimento do varejo farmacêutico não é sinônimo de igual crescimento, desfrutado igualmente por todos os *players* do mercado. Baseados em diferentes propostas de valor e públicos-alvo, diferentes empresas estão buscando conquistar cada vez mais *market share*, e mesmo que o mercado como um todo tenha apresentado um montante total de faturamento potencial crescente, as taxas de crescimento não estão sendo partilhadas pelas empresas que não possuem sólidas bases e iniciativas futuras promissoras.

Inicia-se, assim, para o segundo bloco de análise da presente monografia, do estudo da Extrafarma a nível empresa. Em sua história, a empresa vivenciou diferentes movimentos de pivotagem, redirecionamento e reestruturação estratégica. A estratégia genérica adotada pela empresa, alegadamente de diferenciação, era factível quando a empresa estava estabelecida apenas nas regiões Norte e Nordeste. Porém, ancorada na capacidade de investimento do Grupo Ultra, foi capaz de superar as barreiras de mobilidade de um grupo estratégico para outro, do grupo “Regionais” para o das “Grandes Redes”, com atuação nacional. A mudança de estratégia, condicionada por fatores do ambiente competitivo, como saturação das redes e acirramento da competição, agora incentiva a empresa a dedicar esforços a áreas consideradas mais rentáveis, em que a Extrafarma possui sólida posição, o que pode indicar um possível movimento de retorno ao grupo estratégico das empresas de atuação regional em anos posteriores.

De forma a melhor direcionar as iniciativas estratégicas da empresa com um olhar voltado internamente a ela, foram elencados também os principais fatores críticos de sucesso, criados indicadores e sugeridos sistemas de TI para seu monitoramento eficiente, de forma a auxiliar os processos de tomada de decisão, aumentando sua eficácia e eficiência. Em seguida, complementou-se o estudo a partir da elaboração da matriz SWOT da empresa, consolidando as visões positivas e negativas, internas e externas à organização.

Para analistas do setor, a consolidação do varejo farmacêutico é uma realidade e ganhará tração nos próximos anos. Alguns inclusive mencionam a Extrafarma como principal candidata a aquisição, e a Raia Drogasil a ser sua consolidadora (Mattos, 2020b). É nesse

cenário de consolidação do setor, em que cada vez mais as redes que não consigam provar seu valor à sociedade em resultados e projeções de retorno seguras, que foi identificado o potencial da aplicação da metodologia dos Oceanos Azuis. Com as águas cada vez mais vermelhas e sangrentas, faz-se importante a criação de ambientes ainda não explorados, em que a competição é irrelevante. A diferenciação defendida pela Extrafarma e pelas empresas de seu grupo estratégico tem sido ameaçada pela crescente e inerente indistinção de oferta de produtos e serviços entre concorrentes, e deve ser reforçada a partir de elementos não convencionais, que agreguem valor à empresa e aos seus clientes, ao mesmo tempo que possui potencial de redução de custos de iniciativas ultrapassadas com a evolução de tendências do setor.

Nessa empreitada por uma real diferenciação no mercado, surge também a análise de competências essenciais da empresa. A partir da implementação do framework VRIS, analisou-se criticamente os recursos considerados estratégicos, os quais em geral se demonstraram passíveis de imitação e não correspondendo a vantagens competitivas sustentáveis. Frente a tantas ameaças competitivas presentes no setor, considera-se que a empresa deve de fato buscar capitalizar seus recursos e competências essenciais, alavancando-os para que as empresas possam competir com considerável e real vantagem sobre as concorrentes, em especial as pertencentes ao mesmo grupo estratégico.

Como recomendações gerais, que também podem ser consideradas como próximos passos à análise realizada na presente monografia, deve-se avaliar os recursos da empresa, identificando as maneiras de como é possível extrair o maior valor de cada um, clamando ao mesmo tempo novas fontes de receita e agregando valor às operações e ao cliente. A exemplo, é possível citar: (i) a avaliação de como a cultura do “abraço” pode ter papel protagonista na transição da farmácia de ponto de venda de medicamentos para um centro integrado de serviços de saúde; e (ii) o potencial enfraquecimento da competência essencial da qualidade de atendimento frente ao avanço dos meios digitais.

Percebe-se assim, que há uma certa contradição referente ao futuro de um elemento tradicional, sempre contabilizado nas estratégias das empresas do varejo farmacêutico, que é o ponto de venda. Se por um lado, sua importância é ameaçada pelo avanço dos canais digitais e do *e-commerce*, uma boa gestão de loja e de pessoas, bem como da rede logística e de sua capilaridade, podem ser determinantes ao sucesso das inovações em serviços pleiteadas por tantos *players* no mercado. Ademais, persiste uma sensação de que as sinergias com os demais negócios do Ultra podem ser expandidas no futuro, dado que há sólidos canais de

relacionamento com o cliente e possíveis ofertas de valor integradas, visto que os serviços e produtos do Grupo são essenciais à tanto a vida rotineira quanto a atividade econômica do país. Assim, julga-se que a partir de estratégias cuidadosamente traçadas, a fim de restrições regulatórias e legais não serem um empecilho, é possível que a base de clientes do Grupo Ultra receba uma oferta integrada e robusta de valor aos clientes, que dificilmente poderiam ser ofertadas pelos respectivos concorrentes de cada uma das empresas subsidiárias.

Para concluir, reitera-se que a grande motivação de elaborar esse estudo do ambiente competitivo e do posicionamento estratégico da Extrafarma foi melhor compreender a situação atual da empresa. Percorrendo pela área de Relações com Investidores da Ultrapar no primeiro semestre de 2020, foi possível ter uma visão das principais questões atuais das empresas do Grupo, bem como os pontos focais de análise interna quanto na visão do mercado, sendo assim determinante na seleção do tema do trabalho. Houve um interesse de se investigar, a partir de análises em nível ambiente e nível empresa, as razões da empresa não apresentar taxas de crescimento comparáveis às líderes de mercado, mesmo num ambiente aparentemente atraente, e menores também às outras empresas do conglomerado, com as quais não possui sinergias óbvias. O segundo semestre de estágio, realizado na área de Riscos Corporativos, por sua vez, desempenhou papel essencial em fornecer uma visão clara da relação de gestão de riscos e planejamento estratégico, como também auxiliou na avaliação de cenários, sejam eles atuais ou futuros, positivos ou negativos, e traduzi-los em fatores de risco e potenciais impactos à empresa e à *holding* como um todo. Logo, ao se concluir o trabalho, percebe-se que ele é, de certa forma, uma consolidação tanto do que foi desenvolvido do lado teórico ao longo dos anos de graduação em Engenharia de Produção, como também pelo que foi efetivamente realizado na prática nos ciclos de estágio, percorrendo um fluxo natural dos processos de identificação, análise e solução de problemas.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABCFARMA. **Mais um projeto de lei tenta liberar a venda de medicamento em supermercados.** 2019. Disponível em: <<https://site.abcfarma.org.br/mais-um-projeto-de-lei-tenta-liberar-a-venda-de-medicamento-em-supermercados/>>. Acesso em 8 out. 2020.

ABRAFARMA. **Grandes números Abrafarma 2019.** 2019. Disponível em: <<https://www.abrafarma.com.br/numeros>>. Acesso em 19 jul. 2020.

ABRAFARMA. **Privilégios dos associados.** 2020. Disponível em: <<https://www.abrafarma.com.br/privilegios-dos-associados>>. Acesso em 06 ago. 2020.

ACHÉ. **Relatório anual 2018.** 2019. Disponível em: <https://www.ache.com.br/relatorioanual-2018/wp-content/uploads/2019/05/Ache_RA2018.pdf>. Acesso em 29 set. 2020.

Agência Brasil. **Venda de combustíveis no Brasil cresce 2,89% em 2019.** 2020. Disponível em: <[https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-02/venda-de-combustiveis-no-brasil-cresce-289-em-](https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-02/venda-de-combustiveis-no-brasil-cresce-289-em-2019#:~:text=Em%202019%2C%20140%20bilh%C3%B5es%20de,comercializados%2036%20bilh%C3%B5es%20de%20litros.)

2019#:~:text=Em%202019%2C%20140%20bilh%C3%B5es%20de,comercializados%2036%20bilh%C3%B5es%20de%20litros.>. Acesso em 15 out. 2020.

ANAHP. **Farmácias investem em vacinas e serviços para faturar mais.** 2018. Disponível em: <<https://www.anahp.com.br/noticias/noticias-do-mercado/farmacias-investem-em-vacinas-e-servicos-para-faturar-mais/>>. Acesso em 10 ago. 2020.

ANP. **Boletim Abastecimento em Números.** 2019. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/arquivos/publicacoes/boletins-anp/abastecimento/62/boletim-n62.pdf>>. Acesso em 15 out. 2020.

Cambridge University Press. **Significado de *industry analysis* em inglês.** 2020. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/industry-analysis>>. Acesso em 18 jul. 2020.

ASSUMPÇÃO, M. **Como uma farmácia pode se beneficiar do uso da energia solar.** Revista da Farmácia. 2019. Disponível em: <<https://revistadafarmacia.com.br/colunista/como-uma-farmacia-pode-se-beneficiar-do-uso-da-energia-solar/>>. Acesso em 26 out. 2020.

BERNARDO, K. **Rede de farmácias recorre à energia solar para alimentar mais de 140 lojas.** Gazeta do Povo. 2018. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/rede-de-farmacias-recorre-a-energia-solar-para-alimentar-mais-de-140-lojas-8rux5bjrg3t8fw9hebm9but2v/>>. Acesso em 26 out. 2020.

BITENCOURT, C. **Matriz GE/McKinsey – O que é e como funciona**. 2018. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-ge-mckinsey/>>. Acesso em 15 out. 2020.

BRANDÃO, R. **Com plano estratégico para 2025, Raia Drogasil quer ir além do varejo farmacêutico**. Valor Econômico. 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/09/30/com-plano-estrategico-para-2025-raia-drogasil-quer-ir-alm-do-varejo-farmacutico.ghhtml>>. Acesso em 30 set. 2020.

CARVALHO, M. LAURINDO, F. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação** – 2. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, M. M.; PRIETO, V. C. ; BOUER, R. . **Maximização da Estratégia: provendo resultados por meio do alinhamento, execução e medição**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. v. 1. 207p.

CFA Institute. **CFA Challenge Brazil - Team 06**. 2020a. Disponível em: <https://cfasociety.org.br/pdf/rc/2020/report_inspcr.pdf>. Acesso em 13 set. de 2020.

CFA Institute. **CFA Challenge Brazil - Team 18**. 2020b. Disponível em: <https://cfasociety.org.br/pdf/rc/2020/report_poli_usp.pdf>. Acesso em 13 set. de 2020.

CFA Institute. **CFA Challenge Brazil - Team 19**. 2020c. Disponível em: <https://cfasociety.org.br/pdf/rc/2020/report_fea_usp.pdf>. Acesso em 13 set. de 2020.

CHALLENGER, L. et al. **Walgreens Final Presentation**. 2014. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/ShivamShah3/mgt-450-final-presentation-walgreens>>. Acesso em 15 set. de 2020.

CIFARMA. **Ranking dos 20 Grupos Econômicos do setor farmacêutico**. 2020. Disponível em: <<https://www.cifarma.com.br/component/k2/item/19-ranking-dos-20-grupos-economicos-do-setor-farmaceutico#:~:text=No%20Brasil%2C%20o%20mercado%20farmac%C3%AAAutico,com%20maior%20faturamento%20do%20setor.>>. Acesso em 22 nov. 2020.

CRFMG. **Projeto de lei que libera venda de MIPs em supermercado é arquivado**. 2019. Disponível em: <<https://www.crfmg.org.br/site/noticias/Projeto-de-lei-que-libera-venda-de-MIPs-em-supermercado-e-arquivado>>. Acesso em 8 out. 2020.

DELOITTE. **Integrating Enterprise Risk Management (ERM) with strategic planning**. 2017. Deloitte Development LLC. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us-fed-integrating-erm-with-strategic-planning.pdf>>. Acesso em 26 ago. 2020.

DELOITTE. **Um outro futuro é possível – Perspectivas para o setor químico no Brasil**. 2018. Disponível em:

<<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/energy-resources/Deloitte-Abiquim-Setor-Quimico-Relatorio.pdf>>. Acesso em 15 out. 2020.

ESTADO DE MINAS. **Brasileiro gasta mais com moradia, saúde e educação, diz IBGE.** 2019. Disponível em:

<https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/10/04/internas_economia,1090218/brasileiro-gasta-mais-com-moradia-saude-e-educacao-diz-ibge.shtml>. Acesso em 29 set. de 2020.

EXTRAFARMA. **Nossa história.** 2020. Disponível em: <<https://www.extrafarma.com.br/quem-somos-historico>>. Acesso em 26 jun. 2020.

FAGUNDES, P. RD – **Raia Drogasil (RADL3): Iniciamos cobertura com recomendação Neutra.** 2020. XP Investimentos. Disponível em: [https://conteudos.xpi.com.br/acoes/relatorios/rd-raia-drogasil-radl3-iniciamos-cobertura-com-recomendacao-](https://conteudos.xpi.com.br/acoes/relatorios/rd-raia-drogasil-radl3-iniciamos-cobertura-com-recomendacao-neutra/?utm_campaign=Raia%20Drogasil%20%28RADL3%29%3A%20Iniciamos%20cobertura%20com%20recomenda%C3%A7%C3%A3o%20Neutra&utm_content=RD%20-%20Raia%20Drogasil%20%28RADL3%29%3A%20Iniciamos%20cobertura%20com%20recomenda%C3%A7%C3%A3o%20Neutra%20-%20An%C3%A1lises%20e%20Recomenda%C3%A7%C3%B5es%20-%20XP%20Investimentos%20%281%29&utm_medium=email&utm_source=EmailMarketing&utm_term=Raia%20Drogasil%20%28RADL3%29%3A%20Iniciamos%20cobertura%20com%20recomenda%C3%A7%C3%A3o%20Neutra)

[neutra/?utm_campaign=Raia%20Drogasil%20%28RADL3%29%3A%20Iniciamos%20cobertura%20com%20recomenda%C3%A7%C3%A3o%20Neutra&utm_content=RD%20-%20Raia%20Drogasil%20%28RADL3%29%3A%20Iniciamos%20cobertura%20com%20recomenda%C3%A7%C3%A3o%20Neutra%20-%20An%C3%A1lises%20e%20Recomenda%C3%A7%C3%B5es%20-%20XP%20Investimentos%20%281%29&utm_medium=email&utm_source=EmailMarketing&utm_term=Raia%20Drogasil%20%28RADL3%29%3A%20Iniciamos%20cobertura%20com%20recomenda%C3%A7%C3%A3o%20Neutra](https://conteudos.xpi.com.br/acoes/relatorios/rd-raia-drogasil-radl3-iniciamos-cobertura-com-recomendacao-neutra/?utm_campaign=Raia%20Drogasil%20%28RADL3%29%3A%20Iniciamos%20cobertura%20com%20recomenda%C3%A7%C3%A3o%20Neutra&utm_content=RD%20-%20Raia%20Drogasil%20%28RADL3%29%3A%20Iniciamos%20cobertura%20com%20recomenda%C3%A7%C3%A3o%20Neutra%20-%20An%C3%A1lises%20e%20Recomenda%C3%A7%C3%B5es%20-%20XP%20Investimentos%20%281%29&utm_medium=email&utm_source=EmailMarketing&utm_term=Raia%20Drogasil%20%28RADL3%29%3A%20Iniciamos%20cobertura%20com%20recomenda%C3%A7%C3%A3o%20Neutra). Acesso em: 3 mar. 2020.

FARMARCAS. **Pesquisa comportamento do consumidor – Janeiro 2019.** 2019. Disponível em:

<http://farmarcas.com.br/materiais/ebooks/2019/maio/jornada/FA_Book_comportamento_consumidor_297x210mm.pdf>. Acesso em 8 out. 2020.

FEBRAFAR. **A composição do mix de produtos e de preço.** 2020a. Disponível em: <<https://www.febrafar.com.br/mix-de-produtos-preco/>> Acesso em 13 set. de 2020.

FEBRAFAR. **Pesquisa revela o comportamento do consumidor nas farmácias e drogarias.** 2020b. Disponível em: <[https://www.febrafar.com.br/pesquisa-revela-o-comportamento-do-consumidor-nas-farmacias-e-](https://www.febrafar.com.br/pesquisa-revela-o-comportamento-do-consumidor-nas-farmacias-e-drogarias/#:~:text=A%20pesquisa%20apontou%20que%20o,inclusive%2C%20o%20quanto%20vai%20gastar.&text=Do%20total%20de%20entrevistados%2C%2016,e%207%25%20compraram%20por%20impulso.)

[drogarias/#:~:text=A%20pesquisa%20apontou%20que%20o,inclusive%2C%20o%20quanto%20vai%20gastar.&text=Do%20total%20de%20entrevistados%2C%2016,e%207%25%20compraram%20por%20impulso.](https://www.febrafar.com.br/pesquisa-revela-o-comportamento-do-consumidor-nas-farmacias-e-drogarias/#:~:text=A%20pesquisa%20apontou%20que%20o,inclusive%2C%20o%20quanto%20vai%20gastar.&text=Do%20total%20de%20entrevistados%2C%2016,e%207%25%20compraram%20por%20impulso.)> Acesso em 13 set. de 2020.

FEBRAFAR. **Varejo farmacêutico.** 2020c. Disponível em: <<https://www.febrafar.com.br/a-febrafar/varejo-farmaceutico/>> Acesso em 13 set. de 2020.

FIA. **Varejo Farmacêutico no Brasil [Guia Completo 2018]**. 2018. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/varejo-farmaceutico/>>. Acesso em 18 jul. 2020.

FIA. **Indústria farmacêutica: características, setores e mercado de trabalho**. 2020. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/industria-farmaceutica/>>. Acesso em 22 nov. 2020.

Folha de Boa Vista. **Idosos têm gastos maiores com medicamentos e alimentação**. 2019. Disponível em: <<https://folhabv.com.br/noticia/Idosos-tem-gastos-maiores-com-medicamentos-e-alimentacao-/52153>>. Acesso em 11 out. 2020.

G1. **Anvisa aprova vacinação em farmácias**. G1 Globo. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/bemestar/noticia/anvisa-libera-vacinacao-em-farmacias-no-brasil.ghtml>>. Acesso em 31 out. 2020.

Gazeta Online. **Idosos gastam metade da renda com remédios e plano de saúde**. 2017. Disponível em: <<https://www.gazetaonline.com.br/noticias/economia/2017/11/idosos-gastam-metade-da-renda-com-remedios-e-plano-de-saude-1014107476.html>>. Acesso em 11 out. 2020.

GOITIA, V. **Genéricos já têm mais de um terço do mercado**. Valor Econômico. 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/publicacoes/suplementos/noticia/2020/08/27/genericos-ja-tem-mais-de-um-terco-do-mercado.ghtml>>. Acesso em 9 out. 2020.

Grupo Dimed. **Panvel**. 2020. Disponível em: <<http://www.grupodimed.com.br/panvel>>. Acesso em 15 out. 2020.

Guia da Farmácia. **Guia da Farmácia: Décadas de história**. 2017. Disponível em: <<https://guiadafarmacia.com.br/materia/guia-da-farmacia-decadas-de-historia/#:~:text=At%C3%A9%20a%20d%C3%A9cada%20de%201970,independentes%20e%20de%20gest%C3%A3o%20familiar.&text=A%20mudan%C3%A7a%20de%20moeda%20trouxe,farmac%C3%AAutico%20iniciasse%20uma%20nova%20era.>>. Acesso em 29 set. 2020.

Guia da Farmácia. **Extrafarma lança marca própria**. 2019. Disponível em: <<https://guiadafarmacia.com.br/extrafarma-lanca-marca-propria/>>. Acesso em 26 jun. 2020.

HENDERSON, B. **The Origin of Strategy**. Harvard Business Review, p. 1-6, Nov./Dec. 1989.

HOLDFORD, D. **Innovation Strategies**. Marketing for Pharmacist: Providing and Promoting Pharmacy Services. 2015. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/dholdford/innovation-strategies-for-pharmacists>>. Acesso em 12 set. 2020.

HYPERAPHARMA. **Apresentação Institucional Junho/2020**. 2020. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/4be66703-ecd7-4134-a39e-224ce462b371/16749ec9-9d5e-01ae-ed40-5461e2e16435?origin=1>>. Acesso em 12 set. 2020.

IANSITI, M., LEVIEN, R., **Strategy as ecology**. Harvard Business Review 82 (3), p. 68–78, Mar. 2004.

IBGE. **Idosos indicam caminhos para uma melhor idade**. 2019. Disponível em: <<https://censo2020.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/24036-idosos-indicam-caminhos-para-uma-melhor-idade.html>>. Acesso em 5 jun. 2020.

IBGE. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**. 2020. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em 8 mai. 2020.

ICTQ. **Raia Drogasil compra Onofre. CVS dá adeus ao Brasil**. 2019. Disponível em: <<https://www.ictq.com.br/varejo-farmaceutico/885-cvs-dara-adeus-ao-brasil>>. Acesso em 10 out. 2020.

ICTQ. **Dimed anuncia oferta de ações que podem gerar R\$ 1,2 bilhão**. 2020a. Disponível em: <<https://www.ictq.com.br/varejo-farmaceutico/1786-dimed-anuncia-oferta-de-acoes-que-podem-gerar-r-1-2-bilhao#:~:text=Loja%20ICTQ-,Dimed%20anuncia%20oferta%20de%20a%C3%A7%C3%B5es,gerar%20R%24%201%2C2%20bilh%C3%A3o&text=O%20Grupo%20Dimed%2C%20formado%20pela,R%24%201%2C2%20bilh%C3%A3o.>>. Acesso em 9 out. 2020.

ICTQ. **Pandemia impulsiona setor e farmácias buscam expansão com oferta de ações**. 2020b. Disponível em: <<https://www.ictq.com.br/varejo-farmaceutico/1729-pandemia-impulsiona-setor-e-farmacias-buscam-expansao-com-oferta-de-acoes>>. Acesso em 9 out. 2020.

IGI Global. **What is Pharmerging**. 2020. Disponível em: <<https://www.igi-global.com/dictionary/global-pharmaceutical-industry/66972>>. Acesso em 15 set. 2020.

INFOMONEY. **Brasil Pharma pedirá falência após não conseguir implementar plano de recuperação**. 2019. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/mercados/brasil-pharma-pedira-falencia-apos-nao-conseguir-implementar-plano-de-recuperacao>>. Acesso em 18 set. 2020.

INFOMONEY. **Hypera (HYPE3)**. 2020. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/cotacoes/hypera-pharma-hype3/>>. Acesso em 29 set. 2020.

INOVAFARMA. **Guia PBM: O que a farmácia precisa saber sobre os Programas de Descontos em Medicamentos**. 2020. Disponível em: <<https://www.inovafarma.com.br/blog/guia-pbm-programa-desconto-medicamentos/>>. Acesso em 08 nov. 2020.

INTERFARMA. **Guia 2018**. 2018. Disponível em: <https://www.interfarma.org.br/guia/guia-2018/dados_do_setor#varejo_brasileiro>. Acesso em 19 jul. 2020.

INTERFARMA. **Guia 2019**. 2019. Disponível em: <<https://www.interfarma.org.br/public/files/biblioteca/guia-interfarma-2019-interfarma2.pdf>>. Acesso em 19 jul. 2020.

IPEA. **Gastos e consumo das famílias brasileiras contemporâneas – Volume 1**. 2007. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/160104_gasto_e_consumo_familiar_vol1_ipea_2007_web.pdf>. Acesso em 11 out. 2020.

KENTON, W. **Sector analysis**. 2020. Investopedia. Disponível em: <<https://www.investopedia.com/terms/s/sector-analysis.asp>>. Acesso em 18 jul. 2020.

KIM, C. MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy**. Harvard Business Review, p. 1-10, Out. 2004a.

KIM, C. MAUBORGNE, R. **Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth**. Harvard Business Review, Jul-Ago. 2004b. Disponível em: <<https://hbr.org/2004/07/value-innovation-the-strategic-logic-of-high-growth>>. Acesso em 12 set. 2020.

KIM, C. MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy Path 5: Look across functional or emotional appeal to buyers**. 2010. Blue Ocean Strategy. Disponível em: <<https://blueoceanstrategy.typepad.com/creatingblueoceans/2010/08/blue-ocean-strategy-path-5-look-across-functional-or-emotional-appeal-to-buyers.html>>. Acesso em 12 set. 2020.

KIM, C. MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy & Shift Tools – Value Innovation**. 2020a. Blue Ocean. Disponível em: <<https://www.blueoceanstrategy.com/tools/value-innovation/>>. Acesso em 12 set. 2020.

KIM, C. MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy & Shift Tools – Six Paths Framework**. 2020b. Blue Ocean. Disponível em: <<https://www.blueoceanstrategy.com/tools/six-paths-framework/>>. Acesso em 12 set. 2020.

KIM, C. MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy & Shift Tools – Four Actions Framework**. 2020c. Blue Ocean. Disponível em: <<https://www.blueoceanstrategy.com/tools/four-actions-framework/>>. Acesso em 12 set. 2020.

KIM, C. MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy & Shift Tools – Strategy Canvas**. 2020d. Blue Ocean. Disponível em: <<https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/>>. Acesso em 12 set. 2020.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Capítulo 7, 12ª edição, Pearson, São Paulo. 2007.

LAURINDO, F. et al. **O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações**. Gest. Prod. vol.8 no.2 São Carlos Aug. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2001000200005&lang=pt>. Acesso em 17 out. 2020.

LEVIN, T. NAVARRO, V. **Farmácias injetam ânimo nas próprias veias**. 2019. Meio&Mensagem. Disponível em: <[https://health.meioemensagem.com.br/capitulos/farmacias-injetam-animo-nas-proprias-veias.html#:~:text=O%20Brasil%20tem%2076%20mil,Farmac%C3%AAAutica%20de%20Pesquisa%20\(Interfarma\).>](https://health.meioemensagem.com.br/capitulos/farmacias-injetam-animo-nas-proprias-veias.html#:~:text=O%20Brasil%20tem%2076%20mil,Farmac%C3%AAAutica%20de%20Pesquisa%20(Interfarma).>)>. Acesso em 18 set. 2020.

LI, Y. **The technological roadmap of Cisco's business ecosystem**. Technovation 29, p. 379-386, 2009.

M2FARMA. **Comportamento do consumidor nas farmácias e drogarias**. 2012a. Disponível em: <<https://m2farma.com/blog/comportamento-do-consumidor-nas-farmacias-e-drogarias/>>. Acesso em 19 set. 2020.

M2FARMA. **Varejo de farmácias passa por fase de consolidação**. 2012b. Disponível em: <<https://m2farma.com/blog/varejo-de-farmacias-passa-por-fase-de-consolidacao/>>. Acesso em 29 set. 2020.

M2FARMA. **Redes regionais de Farmácias resistem à fusão aos grandes grupos do varejo farma**. 2013. Disponível em: <<https://m2farma.com/blog/redes-regionais-de-farmacias-resistem-a-fusao-aos-grandes-grupos-do-varejo-farma/>>. Acesso em 12 out. 2020.

MATSUMOTOKIYOSHI. **Matsumotokiyoshi Co., Ltd.** 2020. Disponível em: <https://www.matsumotokiyoshi-hd.co.jp/company/matsukiyo/index_e.html>. Acesso em 15 set. 2020.

MATTOS, A. **Pague Menos prevê abrir mais 500 lojas**. Valor Econômico. 2020a. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/10/14/pague-menos-preve-abrir-mais-500-lojas.ghtml>>. Acesso em 9 out. 2020.

MATTOS, A. **Recorde em oferta de ações deve levar farmácias à consolidação**. Valor Econômico. 2020b. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/07/31/recorde-em-oferta-de-acoes-deve-levar-farmacias-a-consolidacao.ghtml>>. Acesso em 9 out. 2020.

MEETS. **Análise SWOT: O que é e como fazer?** 2020. Disponível em: <<https://meets.com.br/analise-swot-o-que-e-e-como-fazer/>>. Acesso em: 11 out. 2020.

Mercado&Consumo. **Varejo farmacêutico brasileiro é um dos menos concentrados na América.** 2020a. Disponível em: <<https://mercadoeconsumo.com.br/2020/03/23/varejo-farmaceutico-brasileiro-e-um-dos-menos-concentrados-na-america/#:~:text=Com%20%C3%ADndice%20de%2032%25%2C%20o,de%20vendas%20de%20cada%20mercado.>>. Acesso em 29 set. 2020.

america/#:~:text=Com%20%C3%ADndice%20de%2032%25%2C%20o,de%20vendas%20de%20cada%20mercado.>. Acesso em 29 set. 2020.

Mercado&Consumo. **Varejo farmacêutico tem faturamento de R\$ 110,08 bilhões.** 2020b. Disponível em: <<https://mercadoeconsumo.com.br/2020/01/09/varejo-farmaceutico-tem-faturamento-de-r-11008-bilhoes/>>. Acesso em 29 set. 2020.

MIKULIC, M. **Global pharmaceutical market – revenue distribution 2010-2019, by region.** 2020. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/275535/distribution-of-global-pharmaceutical-market-revenue/>>. Acesso em 31 out. 2020.

MOORE, J. **Predators and Prey: a new ecology of competition.** Harvard Business Review 71 (3), p. 75–86, Mai./Jun. 1993.

OLIVEIRA, G. P. et al. **Brazilian Retailers - UBS Evidence Lab inside: Store Trek Northern Lights Vol.III.** UBS Brasil CCTVM S.A. 2019.

Panorama Farmacêutico. **São Bernardo do Campo ganha unidade da rede Extrafarma.** 2018. Disponível em: <<https://panoramafarmaceutico.com.br/2018/07/25/reinaugurado-posto-na-jurubatuba-ganha-novos-servicos-e-unidade-da-rede-extrafarma/>>. Acesso em 07 nov. 2020.

Panorama Farmacêutico. **Farmácias Pague Menos investem em energia solar.** 2019. Disponível em: <<https://panoramafarmaceutico.com.br/2019/06/13/rede-de-farmacia-pague-menos-cearense-investe-em-energia-solar/>>. Acesso em 26 out. 2020.

PFARMA. **Varejo farmacêutico registra R\$ 1,09 bilhão de lucro líquido em 2019.** 2020. Disponível em: <<https://pfarma.com.br/noticia-setor-farmaceutico/mercado/5806-lucro-varejo-farmaceutico-2019.html>>. Acesso em 29 set. 2020.

PHARMAPPROACH. **15 Astonishing Statistics and Facts about U.S. Pharmaceutical Industry.** 2020. Disponível em: <<https://www.pharmapproach.com/15-astonishing-statistics-and-facts-about-u-s-pharmaceutical-industry/#:~:text=In%202019%2C%20the%20United%20States,of%20the%20global%20pharmaceutical%20market.>>. Acesso em 31 out. 2020.

industry/#:~:text=In%202019%2C%20the%20United%20States,of%20the%20global%20pharmaceutical%20market.>. Acesso em 31 out. 2020.

PORTER, M. **How competitive forces shape strategy.** Harvard Business Review, p. 137-145, Nov./Dec. 1979.

Postos Pinheiro Borges. **Inaugurada a primeira Extrafarma de Parnamirim.** 2016. Disponível em: <<https://www.facebook.com/postospinheiroborges/photos/inaugurada-a->

primeira-extrafarma-de-parnamirim-no-posto-pinheiro-borges-monte-
ca/1580084438972285>. Acesso em 07 nov. 2020.

PLONSKI, G.A., BOAS, A.V. **Aula 2: Analisando oportunidades e dimensionando mercados.** 2020. Disponível em:

<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5150454/mod_resource/content/1/Aula%202%20-%20Dimensionamento%20e%20oportunidades.pptx>. Acesso em 18 jul. 2020.

Redação Tribuna. **Procura por medicamentos aumenta antes de reajuste do preço nas farmácias.** 2019. Disponível em: <<https://tribunadepetropolis.com.br/procura-por-medicamentos-aumenta-antes-de-reajuste-do-preco-nas-farmacias>>. Acesso em 19 out. 2020.

RI PAGUE MENOS. **Release 4T19 – Pague Menos.** 2020. Disponível em: <<http://paguemenos.riweb.com.br/>>. Acesso em 13 out. 2020.

RI RAIÁ DROGASIL. **Apresentação de Resultados 2T20.** 2020. Disponível em: <<https://ri.rd.com.br/>>. Acesso em 13 out. 2020.

RI ULTRAPAR. **Abamec 2002.** 2002. Disponível em: <http://ri.ultra.com.br/Download.aspx?Arquivo=qfwooBHFwxHS1JQhCHKh0A==>. Acesso em 15 out. 2020.

RI ULTRAPAR. **Aquisições: Varejo farmacêutico – Extrafarma (set/13).** 2013. Disponível em: <<http://ri.ultra.com.br/show.aspx?idMateria=DnPG85fs0CitLcK20Umy5Q==&IdCanal=zHYuPMHpLC0CJ6rsvRTyFQ==>>. Acesso em 04 out. 2020.

RI ULTRAPAR. **Formulário de Referência 2017.** 2018. Disponível em: <<https://ri.ultra.com.br/ListGroup.aspx?idCanal=2eme57XgVSfiFgnt6jdVUQ==&ano=2017>>. Acesso em 07 nov. 2020.

RI ULTRAPAR. **Formulário de Referência 2018.** 2019. Disponível em: <<https://ri.ultra.com.br/ListGroup.aspx?idCanal=2eme57XgVSfiFgnt6jdVUQ==&ano=2018>>. Acesso em 07 nov. 2020.

RI ULTRAPAR. **Formulário de Referência 2019.** 2020a. Disponível em: <<http://ri.ultra.com.br/listgroup.aspx?idCanal=2eme57XgVSfiFgnt6jdVUQ==&ano=2019>>. Acesso em 26 jun. 2020.

RI ULTRAPAR. **Relatório Integrado 2019.** 2020b. Disponível em: <http://www.ultra.com.br/Ultra/relatorio/2019/Relatorio_Integrado_2019.pdf>. Acesso em: 12 de set. de 2020.

RI ULTRAPAR. **Visão Geral - Estratégia.** 2020c. Disponível em: <<http://ri.ultra.com.br/show.aspx?idCanal=qvP12JZXf0cpaUoLu4zKLw>>. Acesso em: 13 de set. de 2020.

RI ULTRAPAR. **Apresentação Institucional 2020 – 2T20.** 2020d. Disponível em: <<http://ri.ultra.com.br/listgroup.aspx?idCanal=tlnUxMLk4vBxtQqK0hPKPg==&ano=2020>>. Acesso em 28 set. 2020.

RI ULTRAPAR. **Apresentação Ultra Day.** 2020e. Disponível em: <<http://ri.ultra.com.br/listgroup.aspx?idCanal=tlnUxMLk4vBxtQqK0hPKPg==&ano=2020>>. Acesso em 28 set. 2020.

Senado. **Projeto de Lei nº 5455, de 2019.** 2020. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/139258>>. Acesso em 8 out. 2020.

RAMOS, L. et al. **Polifarmácia e polimorbidade em idosos no Brasil: um desafio em saúde pública.** Rev Saúde Pública, 2016; 50 (supl 2). 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rsp/v50s2/pt_0034-8910-rsp-s2-S01518-87872016050006145.pdf>. Acesso em 11 out. 2020.

SANTOS, K. et al. **O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo.** 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232020000200655>. Acesso em 15 out. 2020.

SHAHBANDEH, M. **Pharmacy and drug store sales in the U.S. 1992-2019.** 2020. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/197635/annual-pharmacies-and-drug-store-sales-in-the-us-since-1992/#:~:text=In%202019%2C%20U.S.%20pharmacy%20and,about%20296.56%20billion%20U.S.%20dollars.&text=The%20retail%20drug%20industry%20is,are%20known%20in%20North%20America.>>. Acesso em 31 out. 2020.

SINDIGÁS. **Panorama do setor de GLP em movimento.** 2017. Disponível em: <http://www.sindigas.org.br/novosite/wp-content/uploads/2017/09/Panorama-do-GLP_agosto_2017.pdf>. Acesso em 15 out. 2020.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais.** São Paulo: Atlas, 1993.

SOALHEIRO, B., NUNES, A. **Medicina alternativa.** Super interessante. 2016. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/ciencia/medicina-alternativa/>>. Acesso em 22 nov. 2020.

TAKEY, S., CARVALHO, M. **Fuzzy front end of systemic innovations: A conceptual framework based on a systematic literature review**. Technological Forecasting & Social Change 111, p. 97-109, 2016.

ULTRAPAR. **Relatório anual 2015**. 2015. Estratégia e modelo de gestão. Disponível em: <<http://www.ultra.com.br/Ultra/relatorio/2015/pt/estrategia-e-modelo-de-gestao.html>>. Acesso em 07 nov. 2020.

ULTRAPAR. **Relatório anual 2017**. 2017. Extrafarma. Disponível em: <<http://www.ultra.com.br/Ultra/relatorio/2017/pt/extrafarma.html>>. Acesso em 10 ago. 2020.

UNIFAR. **Entenda o cálculo do reajuste dos preços de medicamentos**. 2020. Disponível em: <<https://www.unifar.com.br/entenda-o-calculo-do-reajuste-dos-precos-de-medicamentos/>>. Acesso em 19 out. 2020.

WALGREENS. **Netzero Retail Store**. 2013. Disponível em: <https://www.walgreens.com/topic/sr/sr_netzero.jsp>. Acesso em 15 set. 2020.

YAMASHITA, M., ORSI, C. **Brasileiros preferem médico convencional e tratamento com base científica**. Questão de ciência. 2019. Disponível em: <<https://www.revistaquestaoodeciencia.com.br/questao-de-fato/2019/05/19/brasileiros-preferem-medico-convencional-e-tratamento-com-base-cientifica>>. Acesso em 22 nov. 2020.

9. APÊNDICES

9.1. Checklist utilizado para a Análise Estrutural da Indústria

Categoria	Questão	Concordo	Discordo	Comentários
Concorrentes estabelecidos	Concorrentes são numerosos	X		Existem 78.799 lojas no país (Abrafarma, 2019), compreendendo grandes redes com abrangência regional e até mesmo nacional, e competidores pequenos estabelecidos na comunidade em seu entorno.
	Concorrentes são bem equilibrados	X		O setor passa por um processo de consolidação, evidenciando que o poder entre os <i>players</i> do mercado apresenta-se equilibrado. Ao passo que o faturamento das 25 redes associadas à Abrafarma soma quase metade do faturamento do setor, com as grandes redes crescendo principalmente com abertura agressiva de novas lojas, as redes populares buscam participação através de associativismo e de propostas de valor específicas para sua base de clientes-chave.
	Crescimento lento da indústria		X	O varejo farmacêutico apresenta taxas de crescimento superiores ao do PIB nominal do país, atingindo um patamar de 15% no ano de 2015 e de 8% em 2018, sendo a redução atribuída ao menor crescimento econômico do país como um todo. O crescimento da indústria sendo acelerado globalmente nos últimos anos, com tendência de se intensificar conforme as dinâmicas demográficas de envelhecimento populacional se solidificam. Apesar do crescimento do mercado de varejo farmacêutico em si poder estar atingindo níveis de saturação, evidenciados pela redução da expansão de redes de lojas por muitos <i>players</i> e consolidação do mercado, a indústria de varejo farmacêutico como um todo pode ser encarado como como uma indústria de alto crescimento.
	Custos fixos são altos	X		Os custos fixos, isto é, os custos fixos, isto é, montantes que devem ser pagos para que a operação possa ser realizada e que independem da quantidade vendida, são compostos por salários-base de funcionários e contas de luz e água. Segundo entrevistas, os dois principais componentes de despesa são pessoal e aluguel.

	Ausência de diferenciação entre concorrentes	X		Apesar de existirem grupos estratégicos distintos dentro da indústria, entre os concorrentes estabelecidos dentro da indústria de varejo farmacêutico, existe grande similaridade na oferta de produtos e serviços.
	Aumento de capacidade em grandes incrementos		X	O setor do varejo farmacêutico não apresenta altos pontos de equilíbrio, como ocorre no setor siderúrgico por exemplo, e incrementos na capacidade dessa indústria não rompem o balanço entre oferta e demanda.
Total – Concorrentes estabelecidos		4	2	A força competitiva é média-alta .
Entrada na indústria	A indústria não demanda economias de escala		X	As principais barreiras de entrada da indústria são impostas pelos próprios <i>players</i> , com fatores como economias de escala, reconhecimento da marca, acesso a fornecedores e abrangência geográfica (CFA, 2020) intensificando essa força competitiva. Esse aspecto depende diretamente da capacidade de investimento da companhia, sendo mais relevante para as pequenas redes independentes que para as grandes redes, porém em geral economias de escala são requisitos importantes para um desempenho operacional de sucesso, dada a possível diluição de custos.
	O produto da indústria não apresenta diferenciação significativa	X		O negócio do varejo farmacêutico está sujeito a inúmeras determinações e regulações, controlando principalmente a formação e o direcionamento da demanda de medicamentos (a partir de prescrições médicas) e serviços correlatos. Somada a essa questão de regulação, a diferenciação de produtos é algo difícil de ser atingido no setor, dado que os mesmos produtos, à exceção de produtos de marcas próprias, poderiam ser adquiridos na loja de um concorrente.
	A indústria não é de capital intensivo		X	Como as varejistas, em geral, são detentoras de seus respectivos pontos de venda, o maior aporte de capital ocorre na abertura de novas unidades, tendo que investir altos montantes em infraestrutura.
	A indústria não apresenta custos de mudança	X		Os clientes do varejo farmacêutico, salvo por SKUs muito específicos, podem facilmente optar por outra farmácia, sendo seu principal driver de consumo o produto cuja necessidade ou falta gerou a necessidade de ir à uma farmácia (em geral, um medicamento de uso contínuo).

	Não há dificuldade de acesso aos canais de distribuição nesta indústria		X	Os canais de distribuição da indústria estão, como tendência geral do varejo, cada vez mais complexos e interligados (tendência do <i>omnichannel</i> /multicanal). Além do ganho de escala obtido com a construção de centros de distribuição por exemplo, a necessidade de investimento em múltiplos canais, sejam eles físicos, digitais e até mesmo híbridos pode ser um grande impeditivo a empresas que têm pretensão de entrar no mercado.
	O grau de apropriabilidade (patentes, etc) nesta indústria é baixo		X	Barreiras à entrada independentes à escala, como a necessidade de maturação de lojas para que atinjam seu máximo potencial de faturamento, a menor experiência e conhecimento da empresa com relação ao comportamento seu público-alvo e o estabelecimento antecipado em pontos de venda privilegiados por empresas já estabelecidas dificultam ainda mais a entrada de novos rivais.
Total – Entrada na indústria		2	4	A força competitiva é baixa-média .
Produtos substitutos	Existem produtos de outras indústrias que competem pelo mesmo mercado	X		O mercado das farmácias é o mercado de pessoas que possuem necessidades de saúde ou bem-estar a serem supridas. Medicamentos e tratamentos da medicina natural ou alternativa, ou mesmo tratamentos espirituais (Yamashita e Orsi, 2019) por exemplo, oferecem diferentes opções de soluções aos clientes para seus distúrbios de saúde
	Estes produtos apresentam <i>trade-off</i> desempenho x custo favoráveis com relação aos produtos do setor industrial a que pertence a empresa		X	70% dos brasileiros prefere procurar um médico convencional para tratar de seus problemas de saúde, o que demonstra que há dificuldade desses outros produtos substitutos obterem legitimidade, mesmo a preços competitivos, dada a forte percepção popular de que tratamentos de saúde devem ter fundamentação científica (Yamashita e Orsi, 2019).
	Estes produtos pertencem a setores industriais em que as forças competitivas são menos intensas		X	O setor da medicina alternativa apresentou avanços na frente científica para que sejam comprovados seus benefícios (Soalheiro e Nunes, 2016), porém as forças competitivas, em especial o poder de barganha de clientes e a ameaça de produtos substitutos (inclusive os vendidos no varejo farmacêutico) apresentam-se intensas, num setor que ainda apresenta-se incipiente e em etapa de consolidação e legitimação.
Total – Produtos substitutos		1	2	A força competitiva é baixa .

Clientes	O elo da cadeia a jusante (cliente) tem maior poder de negociação		X	Os produtos ofertados são padronizados, e as farmácias são pontos de venda exclusivos para a categoria de remédios convencionais. Logo, o cliente tem um baixo poder de negociação.
	O elo da cadeia a jusante está concentrado em poucos clientes		X	Os clientes são extremamente pulverizados, ou seja, a relevância de cada consumidor individual é pequena (CFA, 2020).
	O elo da cadeia a jusante adquire em grandes volumes		X	Os clientes vão às farmácias para suprir as suas próprias necessidades, em geral indo com um produto específico em mente. É possível que ele realize compras cruzadas e aumente sua cesta de compras, porém mesmo assim o volume adquirido por cada cliente é desprezível quando comparado ao volume total da base de clientes.
	As compras (dos produtos do setor que a empresa atua) representam uma fração significativa dos seus custos do elo a jusante (clientes)		X	Segundo dados do IBGE, no período de 2017 a 2018, 4,2% da despesa média mensal da renda de uma família brasileira com renda de até R\$1.908, e 1,4% de famílias com renda superior a R\$23.850 eram destinados a remédios, o que corresponde a uma participação pequena do total de custos dos clientes (Estado de Minas, 2019).
	Nossos produtos (do setor que atuamos) são padronizados e a qualidade dos itens produzidos é pouco importante aos clientes	X		Como citado anteriormente, os produtos do varejo farmacêutico são padronizados (à exceção de produtos de marcas próprias das farmácias) e podem ser facilmente encontrados em pontos de vendas concorrentes. Ademais, a compra é norteadas por uma prescrição médica, o que reforça por mais que a questão da avaliação da qualidade do produto varie conforme o perfil do cliente, que pode optar pelo medicamento de marca, genérico ou similar, de forma geral os clientes não costumam fazer avaliações críticas da qualidade dos princípios ativos dos produtos, bastando que suas condições clínicas sejam resolvidas pelo medicamento prescrito ou recomendado pelo farmacêutico.
	Nossos clientes trabalham com pequenas margens de lucros			Não se aplica.

	Nossos clientes são uma ameaça concreta de integração para trás		X	O setor farmacêutico é protegido pela regulação e fiscalização da Anvisa, assim os clientes não se posicionam como ameaças concretas para integração para trás.
Total – Clientes		1	5	A força competitiva é baixa .
Fornecedores (Indústria de Fármacos)	O elo da cadeia a montante (fornecedor) tem maior poder de negociação	X		Apesar de que o poder de barganha de cada fornecedor depende do seu produto em questão, sendo mais alto para medicamentos de referência e baixo para genéricos por exemplo, a indisponibilidade do produto que é o <i>driver</i> para o cliente ter ido na loja, é perdida não apenas a venda, como todas as possíveis vendas cruzadas. Assim, mesmo com a variedade de dinâmicas com cada fornecedor, o elo da cadeia a montante apresenta poder médio-alto de negociação, numa média de toda a base de fornecedores e levando em consideração os principais SKUs das farmácias.
	O elo da cadeia a montante está concentrado em poucos fornecedores	X		Similarmente ao ponto anterior, existem quantidades variáveis de fornecedores a depender da categoria analisada (fornecedores únicos de remédios de referência e múltiplos fornecedores de produtos HPC). Porém, ao se adotar olhar agregado, o varejo de fármacos no Brasil é muito mais pulverizado, distribuído em cerca de 80,6 mil farmácias e drogarias (Febrifar, 2020c), do que seus fornecedores, a indústria de fármacos, que é composta em sua maioria por grandes grupos e conta com aproximadamente 200 empresas (Cifarma, 2020).
	O elo da cadeia a montante vende seus produtos em grandes volumes	X		Os varejistas compram em grandes volumes para em seguida os distribuírem entre seus pontos de venda.
	As vendas não representam uma fração significativa dos seus faturamentos		X	Como as farmácias são os únicos pontos de venda diretos para a população geral, considera-se que representam uma parcela significativa do montante de vendas das empresas fornecedoras de medicamentos.

	Seus produtos (dos fornecedores) são insumos únicos e a qualidade dos itens produzidos no setor industrial é muito importante	X		A preocupação maior dos clientes é em obter o princípio ativo necessário para curar a causa ou o sintoma de uma doença específica. Um fator que reduziu o poder de barganha dos fornecedores foi a Lei nº 9.787/99, i.e. a Lei dos Genéricos, que promoveu maior comoditização ao romper barreiras independentes de escala como patentes para esses tipos de medicamentos. Isso, contudo, condicionou grandes fornecedores de fármacos a também produzirem essas categorias de medicamento, o que torna seus insumos, por mais diversos que sejam, únicos e fundamentais para os varejistas. Vale ressaltar também que, mesmo que a relevância dos medicamentos de referência tenha caído, a qualidade dos produtos é ainda de suma importância aos pacientes e aos médicos que prescrevem os medicamentos, sendo que sua funcionalidade deve ser comprovada por meios científicos (Yamashita e Orsi, 2019).
	Nossos fornecedores trabalham com pequenas margens de lucro		X	O varejo farmacêutico apresentou margem de 2,04% sobre as vendas brutas em 2019 segundo dados da Pfarma, ao passo que laboratórios trabalham com faixas superiores: a exemplo, a Aché apresentou margem sobre EBITDA de 29,5% em 2018 (Aché, 2018) e Hyperapharma contou com margem líquida de 29,98% e margem EBITDA de 16,79%, segundo dados do Infomoney (2020).
	Nossos fornecedores são uma ameaça concreta de integração para frente		X	A competência das empresas fornecedoras está em Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação para a criação de novos produtos. A distribuição e a venda direta ao consumidor é algo que, além de incorrer diferentes custos que podem não ser atrativos às fornecedoras, precisam seguir diferentes regulações de operação e requerem específicas competências para atingir um bom desempenho.
Total – Fornecedores		4	3	A força competitiva é média-alta .

9.2. Análise SWOT

	Aspecto	Aplicável	Comentário
S (Pontos fortes)	Fatores que constroem barreiras de mobilidade	O	Eixos do mapa do grupo estratégico: presença nacional, alta diversidade de produtos e serviços
	Fatores que reforçam o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores	O	Força da marca em estados do Norte e Nordeste
	Fatores que isolam seu grupo da rivalidade de outras empresas	O	Qualidade de atendimento Força da marca em estados do Norte e Nordeste
	Escala maior em relação a seu grupo estratégico	X	n/a
	Fatores que permitem custos menores de entrada em seu grupo estratégico	O	Associação com o Grupo Ultra (maior capacidade e acesso a investimentos)
	Forte capacidade de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes	X	n/a
	Recursos e habilidades que permitem superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes	O	Associação com o Grupo Ultra (maior capacidade e acesso a investimentos)
W (Pontos fracos)	Fatores que debilitam barreiras de mobilidade	X	n/a
	Fatores que enfraquecem o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores	X	n/a
	Fatores que expõem seu grupo da rivalidade de outras empresas	X	n/a
	Escala menor em relação a seu grupo estratégico	O	Menor penetração em mercados ex-Norte e Nordeste, sendo que muitos são mercados relevantes (ex: São Paulo)
	Fatores que permitem custos maiores de entrada em seu grupo estratégico	X	n/a
	Capacidade menor de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes	O	Menor poder de marca em mercados ex-Norte e Nordeste Menor eficiência logística (menor capilaridade de rede e número de centros de distribuição) Processo de profissionalização e aumento da eficiência operacional está em curso, comprometendo indicadores de lucro e retorno no curto-médio prazo

	Falta de recursos e habilidades que permitem superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes	X	
--	---	---	--

O (Oportunidades)	Criação de um novo grupo estratégico	O	Serviço voltado a parcelas específicas da sociedade (ascensão da classe média expandida)
	Mudança para um grupo estratégico em posição mais favorável	O	Associação com o Grupo Ultra permitiu a entrada em mercados mais relevantes
	Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou as posição da empresa no grupo	X	n/a
	Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural deste grupo estratégico	O	Busca pelos clientes de serviços integrados, podendo expandir as fontes de receita Aceleração de processos de transformação digital e revisão de restrições regulatórias com a pandemia da COVID-19

T (Ameaças)	Outras empresas entrarem em seu grupo estratégico	O	Acirramento da concorrência e consolidação do setor: Iniciativa recente de coleta de investimentos de empresas Expansão de concorrentes nos mercados de hegemonia da Extrafarma Associativismo de redes populares
	Fatores que reduzam as barreiras de mobilidades do grupo estratégico, diminuam o poder em relação a compradores ou fornecedores, piorem a posição em relação a produtos substitutos ou exponham a uma maior rivalidade	O	Liberação de venda de MIPs em outros canais (ex: supermercados)
	Investimentos que visam melhorar a posição da empresa aumentando as barreiras de mobilidade	O	Saturação dos mercados e guerra de preços
	Tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou inteiramente novos	X	n/a