UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**AS ATIVIDADES DE MARKETING NO VAREJO FARMACÊUTICO: UM ESTUDO
EM FARMÁCIAS INDEPENDENTES E REDES**

Tatiana Ferrara Barros

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

SÃO PAULO

2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

TATIANA FERRARA BARROS

**AS ATIVIDADES DE MARKETING NO VAREJO FARMACÊUTICO: UM ESTUDO
EM FARMÁCIAS INDEPENDENTES E REDES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Versão Original

SÃO PAULO

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Rafael Mielli Rodrigues – CRB-8/7286

Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Barros, Tatiana Ferrara

As atividades de marketing no varejo farmacêutico: um estudo em farmácias independentes e redes / Tatiana Ferrara Barros. – São Paulo, 2018.

150 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2018.

Orientador: Marcos Cortez Campomar.

1. Marketing 2. Marketing estratégico 3. Varejo I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

II. Título.

**Dedico esta tese à minha mãe, Étena,
ao meu pai José Roberto e a minha
irmã, Karina.**

Roberto Shinyashiki disse que “tudo o que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado”. No caso de uma tese de doutorado é preciso que muitas pessoas acreditem nesse sonho. O que parece ser um esforço individual na verdade mobiliza o apoio e esforço de familiares, amigos e professores.

Assim, gostaria de agradecer a todos e a cada um daqueles que me apoiaram nessa jornada. À minha família agradeço pelo apoio incondicional em todos os projetos que decidi realizar ao longo da minha vida. Agradeço especialmente à Étena Ferrara Barros, Karina Ferrara Barros, Daniel Ferrara Bilesky e Bruno Desideri pela ajuda com o desenvolvimento da tese.

O papel do orientador é fazer com que o aluno faça um trabalho consistente e eficiente. Assim, faço um agradecimento especial ao meu orientador Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar que foi além de seu papel, orientando não apenas o presente trabalho, mas fornecendo lições valiosas para minha vida. Agradeço também aos demais professores da FEA que sempre forneceram esclarecimentos e conselhos durante este período.

Não seria possível desenvolver o presente trabalho sem o apoio dos profissionais que dispenderam sua atenção para a realização das entrevistas, assim, agradeço à Rogerio Lopes Junior, Damaris Marcelino, Marcos de Souza, Júlio Cesar Kawamoto Sanches, Fábio Chaves Costa, Thiago Henrique Araujo, Edivaldo Boussi e Angelo Vieira.

Agradeço ainda a Universidade de São Paulo e a sociedade brasileira que possibilitaram esta etapa da minha formação, bem como ao CNPQ.

Por fim, agradeço aos meus amigos pelo auxílio e estímulo.

Obrigada!

"Em algum lugar, alguma coisa incrível está esperando para ser descoberta."

Carl Sagan

RESUMO

As drogarias são o único canal de distribuição que tem autorização, no Brasil, para a venda de medicamentos. Este setor está submetido a uma série de legislações que regulam o seu funcionamento. Existem regulamentações para a precificação, promoção e venda por meio de comércio eletrônico. Além de medicamentos, no Brasil, a legislação estabelece que as farmácias podem oferecer também cosméticos, produtos de higiene, suplementos alimentares e ainda prestar serviços farmacêuticos. Há diversos tipos de varejo farmacêuticos: farmácias independentes, pequenas, médias e grandes redes que podem ainda pertencer a formatos como associativismo e franquias. Dada a complexidade das drogarias é relevante um estudo sobre como são desenvolvidas as atividades de marketing neste setor, uma vez que poucos trabalhos discutem o tema. Sendo assim, o presente trabalho propõe-se a verificar quais as atividades de marketing são desenvolvidas pelos varejistas do setor farmacêutico, em especial as drogarias. Para atender ao objetivo proposto foi realizada uma pesquisa de campo utilizando como método a entrevista em profundidade com oito profissionais que atuam em drogarias e que são responsáveis pelas decisões de marketing. Como resultado pode-se perceber que os entrevistados demonstraram um nível maior do que o esperado em relação à profissionalização na gestão de marketing, pois grande parte das atividades de marketing são efetuadas, mesmo que os entrevistados tenham afirmado que não possuem um departamento específico para a área.

Palavras-Chave: Marketing; Marketing Farmacêutico; Varejo

ABSTRACT

In Brazil, the only government-authorized distribution channel of medicines are drugstores. These branches are regularized by thorough legislation, discussing prices, advertising, e-commerce rules and other functions shops can take upon themselves, such as providing pharmaceutical services and selling cosmetics, hygiene products and dietary supplements. There are a handful of different types of pharmaceutical retail, ranging from independent drugstores to a wide range of networks, which vary in size and in business model. Given the this type of retail's complexity and the reduced number of scientific articles on this theme, it is relevant to develop a study discussing exactly these points. With this in mind, this research intends to verify which marketing activities are developed by retail shops on the pharmaceutical sector, especially by drugstores. In order to accomplish that, field research was conducted, using the method of in-depth interview, with a total of eight participants, all of which were people who work at drugstores and who are involved in marketing decisions. Results show a high-degree of specialization among these employees, even in drugstores considered small.

Keywords: Marketing; Pharmaceutical Marketing; Retail

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	19
1 O PROBLEMA DE PESQUISA	21
1.1 Introdução e contextualização do problema de pesquisa	21
1.2 Definição da situação problema.....	23
1.3 Objetivo da pesquisa	24
1.4 Organização da tese	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1 Conceitos básicos de Marketing	28
2.2 O Varejo.....	31
2.2.1 O Varejo Farmacêutico	37
2.3 Marketing de Varejo	43
2.3.1 Estrutura Organizacional de Marketing	43
2.3.2 Segmentação e Posicionamento	44
2.3.3 Sistema de Informação.....	46
2.3.4 Composto de Marketing.....	49
2.3.4.1 Produto.....	50
2.3.4.2 Preço	52
2.3.4.3 Praça	56
2.3.4.4 Promoção	61
2.4 O Marketing do Varejo Farmacêutico	65
2.4.1 Estrutura Organizacional de Marketing	65
2.4.2 Segmentação e Posicionamento	67
2.4.3 Sistema de Informação.....	69
2.4.4 Composto de Marketing.....	70
2.4.4.1 Produto.....	70
2.4.4.2 Preço	73

2.4.4.3	Promoção	74
2.4.4.4	Praça	76
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO	77
3.1	Abordagem e classificação da metodologia da pesquisa de campo.....	77
3.2	O método de pesquisa	79
3.3	Unidades de análise.....	80
3.4	Instrumento de coleta de dados.....	83
3.5	Protocolo de pesquisa	84
3.6	Análise dos dados	84
4	PESQUISA DE CAMPO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	87
4.1	Entrevista 1 – Rogério	87
4.1.1	Estrutura Organizacional de Marketing	88
4.1.2	Segmentação e posicionamento	88
4.1.3	Sistema de Informação.....	89
4.1.4	Composto de Marketing.....	89
4.1.4.1	Produto.....	89
4.1.4.2	Preço	90
4.1.4.3	Praça	91
4.1.4.4	Promoção	91
4.2	Entrevista 2 - Damaris	93
4.2.1	Estrutura Organizacional de Marketing	93
4.2.2	Segmentação e Posicionamento	93
4.2.3	Sistema de Informações	94
4.2.4	Composto de marketing	94
4.2.4.1	Produto.....	94
4.2.4.2	Preço	96
4.2.4.3	Praça	96

4.2.4.4	Promoção	97
4.3	Entrevista 3 -Marcos	98
4.3.1	Estrutura Organizacional de Marketing	99
4.3.2	Segmentação e Posicionamento	99
4.3.3	Sistema de informação	100
4.3.4	Composto de Marketing.....	100
4.3.4.1	Produto.....	100
4.3.4.2	Preço	101
4.3.4.3	Praça	101
4.3.4.4	Promoção	102
4.4	Entrevista 4 – Julio.....	103
4.4.1	Estrutura Organizacional de Marketing	104
4.4.2	Segmentação e Posicionamento	104
4.4.3	Sistema de informação	104
4.4.4	Composto de Marketing.....	104
4.4.4.1	Produto.....	104
4.4.4.2	Preço	105
4.4.4.3	Praça	106
4.4.4.4	Promoção	106
4.5	Entrevista 5 – Fábio	107
4.5.1	Estrutura Organizacional de Marketing	108
4.5.2	Segmentação e posicionamento	108
4.5.3	Sistema de Informação.....	109
4.5.4	Composto de Marketing.....	110
4.5.4.1	Produto.....	110
4.5.4.2	Preço	111
4.5.4.3	Praça	111

4.5.4.4	Promoção	112
4.6	Entrevista 6 – Thiago	113
4.6.1	Estrutura Organizacional de Marketing	114
4.6.2	Segmentação e posicionamento	114
4.6.3	Sistema de Informação.....	115
4.6.4	Composto de Marketing.....	115
4.6.4.1	Produto.....	115
4.6.4.2	Preço	116
4.6.4.3	Praça	116
4.6.4.4	Promoção	116
4.7	Entrevista 7 - Edivaldo.....	117
4.7.1	Estrutura Organizacional de Marketing	119
4.7.2	Segmentação e posicionamento	119
4.7.3	Sistema de informação	119
4.7.4	Composto de Marketing.....	120
4.7.4.1	Produto.....	120
4.7.4.2	Preço	121
4.7.4.3	Praça	121
4.7.4.4	Promoção	121
4.8	Entrevista Complementar – Angelo.....	123
4.8.1	Estrutura Organizacional de Marketing	124
4.8.2	Segmentação e posicionamento	124
4.8.3	Sistema de Informação.....	125
4.8.4	Composto de Marketing.....	125
4.8.4.1	Produto.....	125
4.8.4.2	Preço	126
4.8.4.3	Praça	126

4.8.4.4	Promoção	127
4.9	Análise conjunta das entrevistas	128
4.9.1	Estrutura Organizacional de Marketing	128
4.9.2	Segmentação e posicionamento	129
4.9.3	Sistema de informação	129
4.9.4	Composto de Marketing	130
4.9.4.1	Produto.....	130
4.9.4.2	Preço	131
4.9.4.3	Praça	132
4.9.4.4	Promoção	132
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	135
	REFERÊNCIAS.....	139
	APÊNDICE.....	145
	APÊNDICE A - CARTA CONVITE	145
	APÊNDICE B - PROTOCOLO DE PESQUISA	147
	APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS	149

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da tese	26
Figura 2 - Organização da fundamentação teórica da tese	27
Figura 3 - Áreas da administração de empresas.....	28
Figura 4 - Mix de marketing.	29
Figura 5 - Sistema de marketing	31
Figura 6 – Características dos serviços	33
Figura 7 - <i>Continuum</i> bens e serviços.....	34
Figura 8 - Relação dos artigos do <i>Journal of Retailing</i> do ano de 2017 e 2018.....	35
Figura 9 - Dados 2016.....	40
Figura 10 - Distribuição de farmácias por região	41
Figura 11 - Ranking Abrafarma 2017 – Faturamento.....	42
Figura 12 - Exemplos de informações dos registros internos de varejistas	49
Figura 13 - O papel das categorias.....	52
Figura 14 - Táticas de preço.....	56
Figura 15 - Escolha dos canais de distribuição pelos fabricantes.....	59
Figura 16 - Promoções de vendas	63
Figura 17 - Itens que podem ser comercializados pelas drogarias.....	72
Figura 18 - Restrições a promoção de medicamentos.	75
Figura 19 - Relação de farmácias associadas a ABF.	80
Figura 20 - Relação das unidades de análise da pesquisa de campo	82
Figura 21 - Esquema da análise dos dados	86
Figura 22 - Resumo das informações do entrevistado 1	87
Figura 23 - Resumo da entrevista 1	92
Figura 24 - Resumo das informações da entrevistada 2	93
Figura 25 - Resumo da entrevista 2	98
Figura 26 - Resumo das informações do entrevistado 3	99
Figura 27 - Resumo da entrevista 3	103
Figura 28 - Resumo das informações do entrevistado 4.....	103
Figura 29 - Resumo da entrevista 4	107
Figura 30 - Resumo das informações do entrevistado 5	107
Figura 31 - Resumo da entrevista 5	113
Figura 32 - Resumo das informações do entrevistado 6	114
Figura 33 - Resumo da entrevista 6	117

Figura 34 - Resumo das informações do entrevistado 7	118
Figura 35 - Resumo da entrevista 7	122
Figura 36 - Resumo das informações do entrevistado complementar	123
Figura 37 - Resumo da entrevista complementar	127
Figura 38 - Resumo da análise conjunta das entrevistas.....	134

1 O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Introdução e contextualização do problema de pesquisa

No planejamento das atividades de marketing, os fabricantes devem tomar a decisão da praça, quanto à utilização ou não de intermediários como atacadistas e varejistas. As empresas varejistas, apesar de serem consideradas pelos fabricantes apenas como um canal de distribuição também devem tomar decisões acerca das atividades de marketing, que envolvem decisões de estrutura organizacional de marketing, segmentação e posicionamento, sistema de informação de marketing e o composto de marketing.

O setor varejista contempla todas as empresas que fornecem produtos com o objetivo de atender às necessidades pessoais dos consumidores finais. Sendo assim, existem muitos tipos de varejistas, aqueles que possuem ou não lojas físicas e ainda há aqueles que vendem serviços. Assim, como exemplo de empresas varejistas podem ser citadas todas as organizações que vendem produtos para o consumo final, como academias, lavanderias, supermercados, livrarias, lojas de materiais de construção e farmácias (Parente, 2006).

Por abranger diferentes tipos de negócios em áreas diversas, podem existir peculiaridades no desenvolvimento das atividades de marketing do setor varejista (Parente, 2006). Um dos setores que possui diversas peculiaridades é o varejo farmacêutico. As farmácias são o único canal de distribuição que tem autorização, no Brasil, para a venda de medicamentos e estão submetidas a uma série de legislações que regulam o seu funcionamento. A legislação divide as farmácias entre as que realizam a manipulação de fórmulas e aquelas que não realizam. As farmácias sem manipulação de fórmulas são também conhecidas como drogarias (Brasil, 1973).

As drogarias vendem produtos em sua embalagem original, ou seja, efetuam apenas a revenda de produtos industrializados. No Brasil a legislação estabelece as classes de produtos que uma drogaria pode oferecer, como medicamentos, cosméticos, produtos de higiene e outros itens de interesse a saúde (Brasil, 2009). As drogarias também têm permissão de prestar uma série de serviços chamados serviços farmacêuticos, que são: a aferição da pressão, aferição de glicemia

capilar, perfuração de lóbulo auricular para colocação de brincos, aplicação de vacinas e administração de medicamentos injetáveis e inalantes, além da atenção farmacêutica. A possibilidade de utilizar estes serviços como complemento aos bens ou ainda como um novo produto pode ser explorado pelas drogarias. Há ainda algumas empresas do setor varejista farmacêutico que desenvolveram marcas próprias, como é o caso das redes Raia Drogasil® e Pague Menos®, por exemplo.

Em relação à definição de preços as farmácias podem utilizar diversas ferramentas. Entretanto, devem levar em consideração que o preço de medicamentos é estabelecido pelo governo. Assim, para a venda de medicamentos as farmácias trabalham com descontos. Também as promoções e canais de distribuição sofrem controle da legislação, em especial para a divulgação de medicamentos e para a utilização de comércio eletrônico (Brasil, 2009).

A importância econômica do varejo farmacêutico pode ser verificada pela movimentação financeira do setor. Segundo dados da Interfarma (2017) no ano de 2016 o mercado farmacêutico brasileiro ocupa a oitava posição mundial em vendas de medicamentos e projeta-se que passe para a quinta posição até 2021. O varejo farmacêutico movimentou cerca de R\$ 50 bilhões, vendendo 146 bilhões de doses de medicamentos.

O varejo farmacêutico pode ser segmentado em: farmácias independentes, pequenas, médias e grandes redes de farmácias. As farmácias independentes são aquelas que possuem apenas uma loja. As redes são aquelas que possuem mais de uma loja sob a mesma direção. Não foi encontrada uma delimitação formal entre as pequenas, médias e grandes redes, como um valor de faturamento ou número de pontos de venda que separe uma categoria da outra. No mercado as grandes redes são identificadas por meio da Associação Brasileira de Redes de Farmácia e Drogarias (Abrafarma).

Existem atualmente no Brasil um total de 82.617 farmácias, sendo que 8.195 possuem manipulação e 74.422 são farmácias sem manipulação, ou seja, drogarias. Destas 74.422 drogarias, 72% são farmácias independentes, enquanto 14% correspondem a grandes redes. As demais farmácias existentes são pequenas e médias redes. Apesar da considerável representatividade das farmácias independentes em quantidade de lojas, 44,5% da venda de medicamentos é concentrada em um grupo de 27 redes. Do total de 82.617 farmácias com e

sem manipulação existentes no país, 34.471 estão localizadas na região sudeste do Brasil das quais 16.149 estão no estado de São Paulo (Conselho Federal de Farmácia, 2016).

Apesar da magnitude econômica do setor varejista farmacêutico foram encontrados poucos trabalhos que discutem especificamente o marketing para o varejo farmacêutico. Grande parte dos trabalhos com o tema marketing e varejo farmacêutico abordam o relacionamento com o cliente, marketing de relacionamento, fidelidade do cliente (Adler, 2013; Castro & Santos, 2005; A. P. G. Pereira, 2018; P. F. P. Pereira & Bastos, 2009; Yada et al., 2000). Existem diversos periódicos, livros e outras literaturas que abordam o desenvolvimento das atividades de marketing pelos varejistas de forma geral. Contudo, não foi encontrada literatura que discutisse as decisões das atividades de marketing pelos varejistas farmacêuticos. Sendo assim, o presente trabalho focou na descoberta de quais as atividades de marketing desenvolvidas especificamente por empresas do setor varejista farmacêutico.

O estudo aborda na fundamentação teórica os aspectos gerais de marketing e varejo. Em seguida, discute-se a literatura sobre marketing de varejo para, por fim, abordar a literatura encontrada sobre o marketing do varejo farmacêutico. Na sequência é apresentada a metodologia de pesquisa. Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista em profundidade. A entrevista em profundidade foi escolhida devido a sua flexibilidade e adequação ao problema de pesquisa. Foram entrevistados oito indivíduos, entre proprietários e gestores que tomam as decisões de marketing de drogarias. Sete entrevistados atuam efetivamente em farmácias e um entrevistado pertence a uma associação que presta serviços relacionados às decisões de marketing para farmácias. Considerou-se a coleta com profissionais que atuam em diversos tipos de drogarias, como redes pequenas e médias, associativismo, franquias e farmácias independentes. A análise foi efetuada considerando a teoria levantada e comparando-a com o que foi encontrado na pesquisa de campo.

1.2 Definição da situação problema

Considerando que o varejo assume este nível de importância, é relevante desenvolver pesquisas sobre o tema, uma vez que a literatura do marketing no varejo farmacêutico mostrou-se escassa. Portanto, propõe-se um aprofundamento do tema no intuito de responder ao seguinte questionamento: **quais são as atividades de marketing praticadas por empresas varejistas**

do setor farmacêutico, mais especificamente as drogarias, e como suas atividades são desenvolvidas e aplicadas à luz da teoria?

1.3 Objetivo da pesquisa

Visto a relevância do mercado farmacêutico a escassez de trabalhos acadêmicos desenvolvidos sobre o tema e diante do problema de pesquisa apresentado, o seguinte objetivo é proposto: **identificar quais são as atividades de marketing desenvolvidas e aplicadas por empresas varejistas no setor farmacêutico, mais especificamente as drogarias e verificar se essas empresas seguem o exposto na literatura.**

1.4 Organização da tese

O presente trabalho foi organizado contemplando capítulos destinados à introdução e contextualização do problema de pesquisa, fundamentação teórica, abordagem metodológica, pesquisa de campo e considerações finais. No capítulo 1, o problema de pesquisa, foi abordado a importância do estudo do tema escolhido, o problema de pesquisa e o objetivo da tese. O presente item também está contido no referido capítulo, a fim de propiciar a visão geral da organização do trabalho.

No segundo capítulo, será exposta a fundamentação teórica. Esse capítulo contempla um item sobre os conceitos básicos de marketing, com objetivo de localizar e relacionar o tema escolhido dentro da área de administração de empresas e marketing. Em seguida, será discutido o conceito de varejo e apresentadas as pesquisas já realizadas na área. Abordará também um subitem sobre o varejo farmacêutico, mostrando as peculiaridades do setor em relação ao varejo geral. Também será dedicado um item ao marketing de varejo, apresentando as atividades e ferramentas do marketing utilizadas no setor varejista. Por fim, serão contemplados o marketing especificamente no varejo farmacêutico, incluindo a estrutura de marketing, segmentação e posicionamento, sistema de informação de marketing e o composto de marketing.

O capítulo 3 descreverá a abordagem metodológica escolhida. Neste capítulo será explicado o método escolhido, assim como a justificativa para a escolha. Além disso, foram detalhados os

critérios para a definição das unidades de análise, apresentado o instrumento de coleta de dados, o protocolo utilizado para desenvolvimento da pesquisa de campo e a forma como os dados foram analisados.

Os resultados da pesquisa de campo serão apresentados no capítulo 4. Serão descritas as entrevistas realizadas e desenvolvida a análise de cada uma delas. A seguir será exposta a análise consolidada das entrevistas, a partir da comparação entre elas e da literatura.

Por fim, o quinto capítulo contempla as considerações finais, que incluem as contribuições do estudo, limitações e sugestões para trabalhos futuros. A Figura 1 demonstra um esquema da sequência lógica utilizada para a construção da tese.

Figura 1 - Estrutura da tese

Fonte: elaborado pela autora

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo Fundamentação Teórica foi estruturado de forma a contemplar primeiramente os conceitos básicos de marketing, bem como a localização da área de marketing na administração de empresas, com o objetivo de contextualizar os temas que serão abordados no presente trabalho. Em seguida será apresentado um item sobre o varejo, o qual discute a origem do varejo e as diferenças em relação aos demais formatos de empresas. Será discutido ainda especificamente o varejo farmacêutico, ressaltando as peculiaridades desse setor específico.

Outro item foi dedicado ao marketing aplicado ao varejo, apresentando as atividades de marketing no setor varejista de forma geral e em seguida será abordada a aplicação do marketing no varejo farmacêutico, objeto do presente trabalho. A Figura 22 sintetiza a forma como foram organizados os assuntos discutidos no referencial teórico do trabalho.

Figura 2 - Organização da fundamentação teórica da tese

Fonte: elaborado pela autora

2.1 Conceitos básicos de Marketing

Este item tem como função oferecer uma visão geral do marketing e da administração de empresas, com o objetivo de contextualizar o tema do presente trabalho. Assim, são apresentadas as áreas e a definição de administração de empresas, bem como as atividades desenvolvidas pelo marketing.

A administração de empresas ocupa-se de “reunir e aplicar, da melhor forma possível, os recursos disponíveis” (Teixeira, Salomão, & Teixeira, 2010, p. 8). Com o passar do tempo os administradores foram se especializando em funções, gerando quatro áreas que podem ser encontradas em empresas. São elas: finanças, gestão de pessoas, operações e marketing. Estas áreas estão apresentadas no esquema da Figura 3 (Teixeira et al., 2010, p. 228).

Figura 3 - Áreas da administração de empresas

Fonte: construído pela autora com base em Teixeira et al., (2010, p. 228).

Das quatro áreas apresentadas, a área de marketing tem como objetivo aplicar ferramentas que facilitam a troca ou a venda entre pessoas e instituições. Utiliza como recurso a troca ou a venda.

Segundo a American Marketing Association (2013) a definição de marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade no geral. O marketing

estabelece e mantém a relação entre a empresa e o cliente. Para que isso ocorra McCarthy (1976, p. 85) definiu que existem quatro ferramentas que fazem com que a organização atinja seus objetivos de marketing. Estas quatro ferramentas foram chamadas de mix de marketing, composto de marketing ou ainda 4 P's. São eles: preço, praça, produto e promoção. Os itens que compõem o composto de marketing estão apresentados na Figura 4.

Figura 4 - Mix de marketing.

Fonte: elaborado pela autora com base em McCarthy (1976, p. 85).

Para a que a empresa efetue as decisões do composto de marketing, é preciso determinar a estrutura de marketing, estabelecer o sistema de informações de marketing, definir a segmentação e o posicionamento desejado. Com isso, será possível a determinação dos 4 P's.

A estrutura de marketing refere-se à organização das pessoas e tarefas. A estruturação de uma organização contempla a decisão da alocação dos colaboradores em departamentos e a hierarquia e responsabilidades de cada cargo. Esta estrutura é representada pelo organograma da empresa (Shiraishi, 2009). Portanto, é preciso que as empresas determinem quais cargos irão desempenhar a função de marketing.

O sistema de informação de marketing contempla a organização dos dados obtidos pela empresa para que estes possam fornecer apoio às decisões da área (Campomar & Ikeda, 2006, p. 35). Este sistema é composto por pessoas, processos, equipamentos e tem como principal

função coletar, classificar, analisar e distribuir informações para os tomadores de decisões (Kotler & Keller, 2006, p. 71).

A segmentação consiste na identificação de conjuntos de consumidores com preferências e comportamentos específicos em comum em relação aos componentes do mercado (Crescitelli & Shimp, 2012), com base nas informações reunidas sobre o ambiente externo. No ambiente externo estão as variáveis incontroláveis como cultura, economia, política, concorrentes tecnologia, legislações e a entidade recebedora, ou seja, o mercado. As informações coletadas por meio de pesquisa de marketing, inteligência de marketing e registros internos da empresa são organizadas em um sistema de informação de marketing (SIM). Estas informações possibilitam a tomada de decisão sobre o segmento a ser atingido, posicionamento e do composto de marketing.

Assim, é possível escolher um segmento para atuar sobre os grupos que a organização resolva almejar, com o objetivo de atender aos segmentos, cada um com necessidades, características ou exigências similares. O posicionamento trata-se do desenvolvimento da imagem da empresa para ocupar um lugar de evidência na mente do cliente-alvo (Campomar & Ikeda, 2006). Os bens e serviços são disponibilizados ao mercado, podendo a empresa, inclusive, fazer uso de intermediários, como atacadistas e varejistas. Todo este processo forma o sistema de marketing que pode ser visualizado na representação da Figura 5.

Figura 5 - Sistema de marketing

Fonte: adaptado de Campomar (1984).

2.2 O Varejo

O setor varejista engloba todas as atividades que promovem a venda de bens e serviços com o objetivo de atender às necessidades pessoais dos consumidores finais (Parente, 2011, p. 22). Sendo assim, o varejo contempla uma gama de empresas, como supermercados, padarias, farmácias, bancos, lavanderias e academias, por exemplo.

Os varejistas podem ser classificados utilizando-se três critérios: propriedade, com lojas e sem lojas. De acordo com a propriedade pode ser independente, rede, franquia, departamentos alugados e sistemas verticais de marketing; os varejistas com lojas podem ser alimentícios, não alimentícios e serviços; o varejo sem loja pode ser segmentado em marketing direto, vendas diretas, máquinas de vendas e varejo virtual (Parente, 2011, p. 25).

A história do varejo teve início com o surgimento do próprio comércio. Quando os seres humanos perceberam que os excedentes de bens e serviços poderiam ser trocados deu-se origem ao escambo. Muitos anos depois, com a chegada dos portugueses no Brasil teve início

o escambo entre estes e os índios. Mais tarde inicia-se o comércio utilizando a moeda. Em 1649 é criada a Companhia Geral do Comércio do Brasil. Este órgão da Coroa Portuguesa monopolizava a venda de farinha, azeite, vinho e bacalhau no país. Com o crescimento populacional da época formaram-se vilas que propiciaram o surgimento de comerciantes. Mais tarde, na década de 1920, surgiram as primeiras feiras livres de rua que tinham como objetivo aumentar o acesso da população a itens de primeira necessidade. As feiras livres reduzem o número de intermediários e oferece itens mais baratos (Varotto, 2006).

Em relação ao termo varejo, a definição que consta no dicionário é o “ato ou efeito de varejar” (Michaelis, 2009). A palavra varejar significa medir um tecido com a vara. Por sua vez, a vara é uma antiga medida padrão, utilizada na compra de tecidos, equivalente a 1,10 metros. Sendo assim, varejo significa o ato de medir algo com a vara (Rodrigues, 2014). Este significado contém também a suposta origem da palavra varejo que pode ser entendida como o “recorte dos lotes”. A palavra varejo em inglês, *retail*, e em português de Portugal, *retalhista*, já sinaliza essa função do varejista.

Portanto, o principal serviço vendido pelos varejistas é o “recorte de lotes”. Além dos bens e serviços oferecidos o varejo consiste no ato de efetuar uma venda em retalhos, ou seja, em pequenas quantidades, podendo essa venda ser de produtos e/ou serviços ao consumidor final.

Serviço, de acordo com o código de defesa do consumidor, é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista. Bens são definidos como objetos, dispositivos ou coisas. É importante ressaltar que a denominação produto pode se referir tanto a bens quanto a serviços. Deste modo, pode-se considerar que o varejo é a ação de retalhar e vender algo (produto ou serviço) em pequenas quantidades. Outro serviço oferecido pelo varejista é a composição de um mix de produtos e marcas, facilitando a busca do consumidor. A Organização Mundial do Comércio classifica o varejo como um prestador de serviços (Hoffman, Bateson, Ikeda, & Campomar, 2009).

Existem diferenças significativas entre os bens e os serviços. Pode-se dizer que os serviços possuem quatro características fundamentais que os diferenciam dos bens. São elas: intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e inseparabilidade. Ao tratarmos de serviços, eles são em primeiro lugar intangíveis, pois não são físicos, não podem ser vistos, tocados,

cheirados ou degustados, pois trata-se de uma experiência. A inseparabilidade do serviço é a característica que faz com que ele seja consumido no ato da produção. Além disso, ocorre a heterogeneidade na prestação de um serviço pois não há como o controle de qualidade barrar um serviço errado ou com falhas, uma vez que já está sendo consumido no momento da produção. Ao mesmo tempo isso permite também uma customização, adequando o produto às necessidades específicas de cada cliente. Por fim os serviços são perecíveis, não permitindo serem armazenados e estocados caso não sejam utilizados imediatamente. A Figura 6 apresenta uma síntese das características dos serviços e sua descrição (Hoffman et al., 2009).

Figura 6 – Características dos serviços

Característica	Descrição
Intangível	Não permite sentir ou tocar
Inseparabilidade	Produção e consumo é simultâneo
Heterogeneidade	Variação de uma transação para a outra
Perecibilidade	Não podem ser estocados

Fonte: Adaptado de Hoffman et al. (2009).

Apesar das características serem claras, os bens e os serviços não oferecem uma separação muito simples, sendo difícil na prática encontrarmos um bem puro ou serviço puro. Os serviços podem conter alguns elementos tangíveis e os bens incluem algum tipo de serviço. A diferença entre bens e serviços pode ser verificada por meio da escala de tangibilidade. Nessa escala são colocados os produtos ao longo de uma linha contínua com base na tangibilidade. Os bens puros são predominantemente tangíveis, ou seja, aqueles que possuem características físicas que podem ser sentidas, degustadas e vistas antes da decisão final de compra pelo consumidor. Já os serviços puros são predominantemente intangíveis, pois não tem propriedades físicas que os clientes possam sentir antes da decisão de compra. Dispondo os produtos dessa forma há formação de um *continuum* que demonstra que não há um bem puro ou um serviço puro, sendo os produtos conjuntos de elementos tangíveis e intangíveis combinados em vários graus. Também pode ser percebido que os aspectos tangíveis de um serviço e os aspectos intangíveis de um bem fornecem uma fonte de diferenciação do produto (Hoffman et al., 2009). A Figura 7 mostra o *continuum* de bens e serviços apresentando alguns exemplos de itens tangíveis e intangíveis.

Figura 7 - Continuum bens e serviços

Fonte: Hoffman et al. (2009)

No que tange a decisão acerca do composto marketing, existem diferenças entre bens e serviços que necessitam ser levadas em consideração. O planejamento de marketing para os serviços apresenta um desafio quanto à precificação, pois diferente do produto cujo preço é calculado com base no custo de produção, o serviço não possui produção. Além disso por serem de consumo imediato, não há como o cliente experimentar antes do consumo e decidir se o valor do produto está de acordo com o esperado. A definição do produto a ser oferecido pode variar. Na promoção existe a dificuldade de exibição e comunicação das vantagens oferecidas (Hoffman et al., 2009).

A literatura sobre gestão de empresas varejistas é bastante vasta e discute os mais diversos aspectos relacionados ao setor varejista. No intuito de verificar algumas das últimas publicações relacionadas ao setor varejista foi efetuado um levantamento dos artigos publicados no periódico *Journal of Retailing* do ano de 2017 e 2018. Foram verificados os temas dos artigos, por meio das palavras-chave. Os artigos da revista abordam temas como vendas, lealdade, marca, estratégia, ambientação de loja, atmosfera, preço, comportamento do consumidor entre outros. Pode-se perceber que a revista tem dado foco em artigos sobre o comportamento do consumidor no ano de 2018. Atualmente a literatura de marketing vem sofrendo essa mudança, tratando muito de comportamento do consumidor e trazendo poucos artigos sobre decisões de marketing. A relação dos artigos levantados e o principal tema tratado está apresentado na Figura 8.

Figura 8 - Relação dos artigos do *Journal of Retailing* do ano de 2017 e 2018.

Artigo	Principal tema abordado	Número da publicação
Dissolution in Franchising	Franquias	2 (março, 2017)
Compete in Price or Service?—A Study of Personalized Pricing and Money Back Guarantees	Preço	
Competitive Retailer Strategies for New Market Research, Entry and Positioning Decisions	Posicionamento	
When and How Multitasking Impacts Consumer Shopping Decisions	Comportamento de consumo	
Regular Price \$299; Pre-order Price \$199: Price Promotion for a Pre-ordered Product and the Moderating Role of Temporal Orientation	Desconto	
When Plentiful Platforms Pay Off: Assessment Orientation Moderates the Effect of Assortment Size on Choice Engagement and Product Valuation	Engajamento	
Calibrating 30 Years of Experimental Research: A Meta-Analysis of the Atmospheric Effects of Music, Scent, and Color	Atmosfera de loja	
The Role of Service Operations Management in New Retail Venture Survival	Operação de varejo	
Online Purchase Paths and Conversion Dynamics across Multiple Website	E-commerce	3 (setembro, 2017)
How Product–Environment Brightness Contrast and Product Disarray Impact Consumer Choice in Retail Environments	Ambiente de loja	
Dual Control of Salesforce in Partially Integrated Channels	Vendas	
The Choice of Exclusive Dealing: Economic Rationales and Evidence from French Retail Chains	Marca	
An Empirical Analysis of the Impact of Promotional Discounts on Store Performance	Desconto	
I'll Be Watching You: Shoppers' Reactions to Perceptions of Being Watched by Employees	Comportamento do shopper	
How Do Franchise Ownership Structure and Strategic Investment Emphasis Influence Stock Returns and Risks?	Estrutura	
Product Touch and Consumers' Online and Offline Buying: The Role of Mental Representation	Decisão de compra	
Strategic Implications of Keeping Product Value Secret from Competitor's Customers	Estratégia	
Identifying Sales Performance Gaps with Internal Benchmarking	Vendas	4 (dezembro, 2017)
When Ethical Transgressions of Customers Have Beneficial Long-Term Effects in Retailing: An Empirical Investigation	Marketing ético	
The Magnitude of Change Effect in Store Remodeling	Ambiente de loja	
Creating Ultimate Customer Loyalty Through Loyalty Conviction and Customer-Company Identification	Lealdade	
Polygamous Store Loyalties: An Empirical Investigation	Lealdade	
An Assessment of When, Where and Under What Conditions In-Store Sampling is Most Effective	Estratégia Varejista	
Price Adjustment Policy with Partial Refunds	Preço	
Store Brand Quality and Retailer's Product Line Design	Marca	
An Upbeat Crowd: Fast In-store Music Alleviates Negative Effects of High Social Density on Customers' Spending	Multidão	

Fonte: *Journal of Retailing*.

Continuação da Figura 8 - Relação dos artigos do *Journal of Retailing* do ano de 2017 e 2018.

Artigo	Principal tema abordado	Número da publicação
Something Free or Something Off? A Comparative Study of the Purchase Effects of Premiums and Price Cuts	Promoção de vendas	1 (Março, 2018)
Effect of Store Brand Introduction on Channel Price Leadership: An Empirical Investigation	Canal de distribuição	
Strategic Choice of Sales Channel and Business Model for the Hotel Supply Chain	Canal de distribuição	
See How Much We've Sold Already! Effects of Displaying Sales and Stock Level Information on Consumers' Online Product Choices	E-commerce	
Epic Aspects of Retail Encounters: The Iliad of Hollister	Comportamento de consumo	
The Effects of Voluntary Versus Mandatory Menu Calorie Labeling On Consumers' Retailer-Related Responses	Comportamento de consumo	
Mandatory Calorie Disclosure: A Comprehensive Analysis of Its Effect on Consumers and Retailers	Comportamento de consumo	
Price Font Disfluency: Anchoring Effects on Future Price Expectations	Preço	
Testing Retail Marketing-Mix Effects on Patronage: A Meta-Analysis	Patrocínio	2 (junho, 2018)
Why is Price Dispersion Higher Online than Offline? The Impact of Retailer Type and Shopping Risk on Price Dispersion	Preço	
Perceived Product Sizes in Visually Complex Environments	Comportamento de consumo	
The Color of Choice: The Influence of Presenting Product Information in Color on the Compromise Effect	Comportamento de consumo	
Appreciating Anonymity: An Exploration of Embarrassing Products and the Power of Blending In	Comportamento de consumo	
The Perfect Fit: The Moderating Role of Selling Cues on Hedonic and Utilitarian Product Types	Comportamento de consumo	
Breathing Down Your Neck!: The Impact of Queues on Customers Using a Retail Service	Comportamento de consumo	
Family Ties that Bind: Do Family-Owned Franchisees Have Lower Financial Performance than Nonfamily-Owned Franchisees?	Franquia	
The Effect of Online Shopping Platform Strategies on Search, Display, and Membership Revenues	Promoção	3 (setembro, 2018)
How Does Web Personalization Create Value for Online Retailers? Lower Cash Flow Volatility or Enhanced Cash Flows	E-commerce	
The Cake Looks Yummy on the Shelf up There: The Interactive Effect of Retail Shelf Position and Consumers' Personal Sense of Power on Indulgent Choice	Comportamento de consumo	
When Beauty Backfires: The Effects of Server Attractiveness on Consumer Taste Perceptions	Comportamento de consumo	
Innovation Cloning: The Introduction and Performance of Private Label Innovation Copycats	Comportamento de consumo	
Retail Market Power in a Shopping Basket Model of Supermarket Competition	Preço	

Fonte: *Journal of Retailing*.

2.2.1 O Varejo Farmacêutico

A história das farmácias brasileiras tem início com a chegada dos primeiros portugueses ao país: estes utilizaram os recursos da natureza para tratar doenças, amenizar picadas de insetos e curar ferimentos. Para isso, foram utilizados os conhecimentos dos povos indígenas. Os Pajés eram membros das tribos que detinham grande conhecimento sobre o uso dos recursos da terra para aliviar males. Também contaram com esquadras de expedições portuguesas, francesas ou espanholas, que possuíam boticas portáteis e traziam remédios da “civilização”, ou seja, advindos da Europa (Infarma, nd).

Em 1549, quando foi instituído o Governo Geral no Brasil pela Coroa Portuguesa e vieram para a Colônia padres jesuítas, também chegou ao Brasil um boticário, Diogo de Castro. Neste período, os remédios vinham prontos de Portugal. Entretanto, devido aos casos de roubos com a pirataria, os jesuítas utilizavam plantas medicinais locais para preparação de medicamentos no Brasil. Assim, as primeiras farmácias brasileiras eram localizadas nos colégios jesuítas e dirigidas pelos padres (Infarma, nd).

No ano de 1640 as boticas foram autorizadas como comércio e eram dirigidas por boticários aprovados em Coimbra por meio de uma “carta de aprovação”. Estes boticários eram profissionais com conhecimento prático, mas muitas vezes analfabetos que conheciam apenas medicamentos corriqueiros. Por ter facilidade de aprovação, as boticas se multiplicaram. Naquela época o boticário poderia se associar a um comerciante do ramo de secos e molhados para efetuar o comércio de medicamentos. Em 1744, o preço máximo do medicamento foi determinado, proibindo que o preço no Brasil ultrapassasse o dobro do preço de Portugal. (Infarma, nd).

O ambiente das farmácias era comentado como de muito bom gosto, em especial no Rio de Janeiro. No meio das farmácias havia uma espécie de altar adornado com pinturas de paisagens. Em cima do altar havia uma decoração com balança, pesos e livros. Nesta época a farmácia manipulava todos os medicamentos vendidos. Somente com a chegada das indústrias farmacêuticas no Brasil entre 1940 e 1950 a produção de medicamento em larga escala no país teve início e as farmácias foram divididas em com manipulação e sem manipulação.

Segundo a atual legislação brasileira a farmácia é definida como:

“uma unidade de prestação de serviços destinada a prestar assistência farmacêutica, assistência à saúde e orientação sanitária individual e coletiva, na qual se processe a manipulação e/ou dispensação de medicamentos magistrais, oficinais, farmacopeicos ou industrializados, cosméticos, insumos farmacêuticos, produtos farmacêuticos e correlatos.” (Brasil, 1973).

Sendo assim, a farmácia é considerada como uma empresa de prestação de serviços que pode ou não manipular medicamentos, cosméticos e outros produtos relacionados a saúde. A legislação brasileira ainda estipula que:

“As farmácias serão classificadas segundo sua natureza como:

I - Farmácia sem manipulação ou drogaria: estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais;

II - Farmácia com manipulação: estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica.” (Brasil, 1973)

Ou seja, de acordo com a legislação o termo farmácia é designado tanto para farmácias que efetuam manipulação de fórmulas quanto para aquelas que vendem produtos industrializados. Na categoria de farmácias com manipulação se enquadram as farmácias de manipulação, as farmácias homeopáticas e as farmácias hospitalares. Já as farmácias que não efetuam a manipulação de fórmulas podem também ser chamadas de drogarias. As drogarias efetuam apenas o comércio de produtos em embalagens originais, isto é, não efetuam nenhum tipo de manipulação dos produtos. Cabe ainda observar que no trecho da legislação está claro que os produtos que são comercializados pelas farmácias são restritos a alguns tipos de categorias (Brasil, 2009).

É importante destacar que no presente trabalho será discutido apenas o marketing das farmácias sem manipulação, mais conhecidas como drogarias. Isso se deve a grande diferença que há entre as drogarias, farmácias de manipulação, farmácias homeopáticas e farmácias hospitalares. Estas diferenças se dão principalmente com relação ao produto ofertado. Enquanto na drogaria são apenas vendidos os produtos advindos da indústria, na farmácia de manipulação ocorre a produção de medicamentos. Na farmácia hospitalar os medicamentos não são comercializados, já que esta é um suporte para o serviço ofertado pelo hospital.

A classificação de empresas varejistas pode ser efetuada de acordo com o tipo de propriedade, segundo Parente (2011). Assim, para Ribeiro; Zilber e Prieto (2009) os tipos existentes de propriedade existentes no varejo farmacêutico são:

- Redes são empresas que possuem diversas lojas operando sob a mesma direção. Parente (2011) ainda destaca que as vantagens competitivas das redes aumentam conforme o número de lojas, pois o poder de barganha junto aos fornecedores é maior. Além disso há economia de escala para diversas atividades relacionadas à empresa como propaganda, tecnologia, logística e obtenções de informações de marketing. Por outro lado, as diferentes unidades possuem mercados distintos o que pode representar um desafio.
- Estabelecimentos independentes consistem em apenas uma loja. São caracterizados por serem pequenos e ter baixo nível de investimento em tecnologia. Por possuírem apenas uma unidade, a gestão do negócio é mais simples e permite que haja maior integração entre as diversas atividades da empresa e a necessidade dos consumidores, bem como maior velocidade de resposta a alterações do ambiente externo. Em contrapartida as farmácias e drogarias independentes tem pouco poder de barganha com fornecedores por efetuar um baixo volume de compras (Parente, 2011).
- Franquia é um sistema em que o franqueador oferece a licença de comercialização de um bem, serviço, método de trabalho e marca a empresas afiliadas, ou seja, o franqueado, mediante o pagamento de uma taxa mensal ou *royalties* sobre as vendas.
- Associativismo é caracterizado pela associação de várias farmácias ou drogarias independentes que podem operar com a mesma marca e compartilhar atividades, com o objetivo de aumentar a força competitiva, como o poder de barganha com fornecedores.

Atualmente, o mercado farmacêutico brasileiro ocupa a oitava posição mundial na venda de medicamentos e projeta-se que passe para a quinta posição até 2021. No ano de 2016 o setor teve um faturamento correspondente a R\$ 85,35 bilhões, sendo que 59% dessas vendas foram destinadas ao varejo farmacêutico. (Interfarma, 2017).

Segundo dados do Conselho Federal de Farmácia, (2016) existem um total de 82.617 farmácias no Brasil, sendo que 8.195 destas possuem manipulação. Desta forma, são 74.422 drogarias no Brasil, sendo que 72% são representadas pelas farmácias independentes, já 14% correspondem a grandes redes. Na Figura 9 estão apresentados os dados do ano de 2016 do Conselho Federal de Farmácia em relação a empresas do setor farmacêutico.

Figura 9 - Dados 2016.

Descrição	Número total de registros
Farmacêuticos inscritos nos Conselhos Regionais de Farmácia	203.600
Cursos de graduação em Farmácia no Brasil	529
Farmácias e drogarias privadas	82.617
Farmácias com manipulação e homeopatia (Já estão incluídos no total de farmácias e drogarias privadas)	8.195
Farmácias hospitalares	6.689
Farmácia pública	10.742
Laboratórios de análises clínicas	9.616
Indústria Farmacêutica	456
Distribuidoras de medicamentos	4.147
Importadora de medicamentos	60

Fonte: Conselho Federal de Farmácia (2017)

Das 82.617 farmácias com e sem manipulações existentes no país, 34.471 estão localizadas na região sudeste do Brasil, sendo que 16.149 estão no estado de São Paulo. A Figura 10 apresenta a distribuição das farmácias e quantidade de farmacêuticos inscritos nos conselhos regionais por região e Estado.

Figura 10 - Distribuição de farmácias por região

Estado	Farmácia/Drogarias privadas	Farmacêuticos inscritos nos conselhos regionais
Acre	239	324
Amapá	240	418
Amazonas	1.161	2.998
Pará	2.905	3.879
Rondônia	752	1.884
Roraima	157	575
Tocantins	774	1.569
TOTAL REGIÃO NORTE	6.228	11.647
Alagoas	1.322	1.560
Bahia	4.424	7.698
Ceará	2.706	4.601
Maranhão	2.572	3.363
Paraíba	1.331	2.997
Pernambuco	3.169	4.151
Piauí	1.945	1.290
Rio Grande do norte	1.312	2.747
Sergipe	830	1.024
TOTAL REGIÃO NORDESTE	19.613	29.431
Espírito Santo	1.906	4.797
Minas Gerais	9.443	23.132
Rio de Janeiro	6.973	16.977
São Paulo	16.149	57.940
TOTAL REGIÃO SUDESTE	34.471	102.854
Paraná	5.143	16.095
Santa Catarina	3.416	9.566
Rio Grande do Sul	5.238	13.567
TOTAL REGIÃO SUL	13.797	39.228
Distrito Federal	1.510	4.657
Goiás	4.025	8.777
Mato Grosso	1.785	3.857
Mato Grosso do Sul	1.173	3.149
TOTAL REGIÃO CENTRO-OESTE	8.508	20.440
TOTAL BRASIL	82.617	203.600

Fonte: Conselho Federal de Farmácia (2017)

Existe um grupo de 27 redes associadas à entidade Abrafarma, que configuram as maiores redes de varejo farmacêutico do país. O ranking das maiores redes do Brasil em faturamento é apresentado anualmente que é exposto na Figura 11.

Figura 11 - Ranking Abrafarma 2017 – Faturamento

Posição	Empresa	UF
1	Raia Drogasil®	SP
2	Farmácias Pague Menos®	CE
3	Drogaria São Paulo®	SP
4	Drogarias Pacheco®	RJ
5	Panvel®	RS
6	Drogaria Araújo®	MG
7	BR Farma®	SP
8	Extrafarma®	PA
9	Drogarias Nissei®	PR
10	Drogarias Venâncio®	RJ
11	Drogal farmacêutica®	SP
12	Farmácia Indiana®	MG
13	Farmácias Wal-Mart®	SP
14	Drogarias Rosário®	DF
15	Drogasmil®	RJ
16	Farmácia Permanente®	AL
17	Farmabem®	AM
18	Drogão Super®	SP
19	Drogaria Mais Econômica®	RS
20	Farma Ponte®	SP
21	A nossa drogaria®	RJ
22	Drogaria Moderna®	RJ
23	Redepharma®	PB
24	Drogaria Minas Brasil®	MG
25	Farmácias Vale Verde®	PR
26	Drogaria São Bento®	MS
27	Farmácia Santa Lúcia®	ES

Fonte: Abrafarma, 2018

No Brasil, o setor de farmácias é regulado pelo governo. A ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) é uma autarquia sob regime especial, que tem como função segundo o site eletrônico ANVISA (2018):

“Tem por finalidade institucional promover a proteção da saúde da população, por intermédio do controle sanitário da produção e consumo de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados, bem como o controle de portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados.”

Portanto, todas as empresas do setor farmacêutico, incluindo as farmácias, estão sob regulação desta entidade do governo. Assim, estas empresas devem seguir as diretrizes, regras e legislações estabelecidas pela agência, incluindo as atividades de marketing.

2.3 Marketing de Varejo

O tópico marketing de varejo propõe-se a discutir a literatura relacionado especificamente ao marketing aplicado ao setor varejista. Assim, serão apresentadas as seguintes atividades de marketing: estrutura organizacional de marketing, segmentação e posicionamento, sistema de informação e o composto de marketing.

2.3.1 Estrutura Organizacional de Marketing

Este item propõe-se a discutir o que é estrutura organizacional e qual sua importância para as atividades da área de marketing. Por meio da estrutura organizacional as empresas podem desenvolver suas tarefas, assim, uma das principais decisões a serem tomadas na empresa é a configuração da estrutura.

A estrutura organizacional é a representação da designação formal de pessoas e tarefas. Mostra como estão alocados os departamentos, hierarquias, autoridades, responsabilidades e qual a relação entre os indivíduos. A estrutura existe para sustentar a coordenação de funcionários, funções e áreas. Para representar visualmente a estrutura são utilizados os organogramas (Scare, 2008; Shiraishi, 2009).

Alterações na estrutura organizacional podem ocorrer quando há mudanças no ambiente de negócios, aumento ou redução na importância de alguma função ou departamento e principalmente quando acontecem modificações na estratégia da organização. As estruturas organizacionais podem ser classificadas como tradicionais, inovativas ou matriciais. (Vasconcellos & Hemsley, 2002, p. 3).

Estruturas tradicionais têm alto grau de formalização, com unidade de comando estabelecida, especialização de funções, comunicação de forma vertical e departamentalização. São as estruturas mais utilizadas pelas empresas. Por outro lado, as estruturas inovativas são muito flexíveis, têm baixo nível de formalização, multiplicidade de comando, alto grau de diversificação e comunicação de forma horizontal e diagonal. Já as estruturas matriciais permitem a interação entre as áreas funcionais, pois tem como característica a utilização de uma forma de estrutura sobre o mesmo membro da organização (Vasconcellos & Hemsley, 2002, p. 23).

A Estrutura Organizacional de Marketing configura uma das principais decisões de marketing. A estrutura de marketing permite que a empresa execute as atividades de marketing, de forma a tirar o maior proveito das técnicas disponíveis da área. (Campomar, 1984). Por outro lado, o tamanho da empresa pode afetar a configuração da estrutura, uma vez que micro e pequenas empresas têm quantidade reduzida de pessoal. Assim, estas empresas necessitam de uma versatilidade maior dos cargos, pois o recurso humano é escasso e as tarefas precisam ser executadas (Moraes, Terence, Bigaton, & Filho, 2007).

A estrutura organizacional das micro e pequenas empresas também têm como características apresentar menor complexidade na estrutura vertical (níveis de gerência) e horizontal (cargos e departamentos e um menor grau de especialização de habilidades. Além disso, apresentam a informalidade nas relações, a estreita relação do proprietário com os colaboradores e maior centralização das funções.

2.3.2 Segmentação e Posicionamento

As empresas não podem atender todo o mercado, pois os indivíduos têm características diferentes como idade, sexo, renda, estilo de vida, entre outros. Estas diferentes características criam comportamentos peculiares. Assim, pessoas com idades diferentes podem apresentar desejos e necessidades distintas quanto a bens e serviços. Por exemplo, ao decidir almoçar em um restaurante, uma pessoas mais jovem pode procurar locais mais descontraídos e com menor preço enquanto pessoas mais velhas podem procurar locais mais sofisticados e não ter preocupação com o valor. Dessa forma, é preciso identificar as características dos mercados e

agrupar os consumidores de acordo com as suas preferências. Em seguida a organização deve escolher um dos grupos de acordo com o interesse, determinando o público-alvo, e desenvolver produtos que atendam aos desejos e necessidades destes indivíduos. Este processo tem o nome de segmentação de mercado (Kotler & Keller, 2006, p. 236).

Cravens (1994, p. 183) afirma que os consumidores demonstram comportamentos diferentes quando utilizam produtos e apresentam necessidades e preferências variadas. Estas preferências criam segmentos. Assim, a segmentação de marketing é o processo de identificar e analisar as características dos consumidores de um determinado produto.

O segmento de mercado é constituído de um grupo de consumidores que tem as mesmas preferências. Os segmentos existem naturalmente no mercado e, portanto, não são criados e sim identificados pelo profissional de marketing. Para identificar os segmentos podem ser utilizados diversos critérios como a geografia, demografia e psicografia dos indivíduos. Dentre as características geográficas podem ser analisados a região onde o consumidor mora, o porte da cidade, a densidade e a área. Para a segmentação demográfica são analisados a idade dos consumidores, tamanho da família, ciclo de vida, sexo, renda, grau de instrução, classe social, entre outros. Já para as características psicográficas são identificados os diferentes estilos de vida e personalidade dos consumidores (Kotler & Keller, 2006, p. 245).

Essas variáveis podem ser combinadas e também utilizadas outras variáveis para a identificação dos segmentos de mercado. Um exemplo de combinação de variáveis para segmentação é a utilização do VALSTM (*Values and Life Style*). A segmentação VALSTM foi desenvolvida pela SRI *Consulting Business Intelligence* e leva em consideração algumas variáveis psicográficas, como valores e estilos de vida do mercado americano. A análise considera duas dimensões: a auto orientação e os recursos dos consumidores americanos. Com essa técnica foram identificados a oito grupos diferentes de consumidores nos Estados Unidos da América. Entretanto, esta análise é extremamente dependente da cultura a qual está associada e assim é muito difícil replicar o mesmo modelo americano para outros países (Gil & Campomar, 2006).

Outro tipo de segmentação que pode ser efetuado é por meio das coortes. As coortes são compostas por indivíduos de uma mesma cultura e que experimentaram acontecimentos em comum no período da passagem para a fase adulta. Sendo assim, aquelas pessoas pertencentes

a mesma coorte nasceram em uma época próxima e tem valores, crenças e atitudes parecidas. A coorte é marcada por um evento externo que ocorreu nesta fase da vida, quando o indivíduo possui cerca de 17 ou 18 anos, e que afetou seu comportamento. Alguns exemplos de coortes são a ditadura militar, estabilidade econômica, década perdida, entre outros momentos (Ikeda, Campomar, & Pereira, 2008).

Após a identificação dos segmentos de mercado a empresa precisa determinar qual destes será o seu público-alvo. Para que esta escolha seja efetuada devem ser analisados alguns critérios: ser mensurável, substancial, acessível, diferenciável e acionável (Kotler & Keller, 2006, p. 257).

O segmento de mercado precisa ser mensurável, pois é preciso saber quantas pessoas se comportam da mesma forma para que seja escolhido um segmento substancial, ou seja, grande e rentável. O critério de acessibilidade é o que observa se é possível alcançar e atender ao segmento desejado. Os grupos escolhidos devem ser distintos dos demais, respondendo de forma diferente as decisões do marketing (preço, produto, praça e promoção). Por fim, precisam ser acionáveis para que seja possível desenvolver um programa efetivo para estes consumidores.

No caso de empresas varejistas a escolha do público-alvo é fundamental para a definição da localização das lojas físicas, pois esta decisão deve levar em conta se o perfil da população do local é o mesmo do perfil determinado de público-alvo (Parente, 2011).

O posicionamento da marca é determinado pela percepção dos consumidores em relação à estratégia empregada pela empresa. As empresas podem escolher posicionar a empresa como um todo, o mix de produtos ou uma linha de produto específica, entretanto, o posicionamento se concentra no nível da marca. A efetividade do posicionamento depende do sucesso em que os objetivos são alcançados no mercado-alvo (Cravens, 1994, p. 295).

2.3.3 Sistema de Informação

Um bom Sistema de Informação de Marketing (SIM) auxilia as empresas a conhecer melhor o mercado e traçar trajetórias e estratégias mais bem-sucedidas, subsidiando a tomada de decisão.

Esse sistema deverá mapear ameaças da concorrência e do mercado a serem enfrentadas ou contornadas, e identificará oportunidades de mercado por meio do comportamento e das expectativas dos consumidores (Chiusoli, 2005).

O objetivo do Sistema de Informação de Marketing é coletar, analisar e distribuir informações relevantes sobre o mercado e sobre os indicadores de desempenho da empresa para detectar problemas, identificar oportunidades e ajudar o processo de decisão dos gestores, bem como para possibilitar a elaboração de planos de marketing (Campomar & Ikeda, 2006, p. 33). Para Kotler & Keller (2006, p. 71) o sistema de informações de marketing é formado tanto por equipamentos e procedimentos quanto por pessoas, com a finalidade de coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir informações para os gestores nas organizações para que estes tomem decisões.

Dentre as características do sistema devem estar: a coleta de forma contínua e periódica, a coleta de dados relevantes, processos sistemáticos de coleta com dados precisos e confiáveis, análise e distribuição das informações e colocar os dados em um relatório para facilitar o entendimento da situação que a empresa se encontra. Além disso, é preciso que os dados que alimentam o sistema tenha quatro características: relevância, qualidade, atualidade e completude (Campomar & Ikeda, 2006, p. 34).

Existem diversos modelos apresentados na literatura de Sistemas de Informação de marketing. O modelo de Kotler & Keller (2006) propõe quatro subsistemas que formam o SIM, são eles: sistema de registros internos, sistema de inteligência de marketing, sistema de pesquisa de marketing e o sistema de apoio às decisões. Já o modelo de Chiusoli & Ikeda, (2010) considera que a informação tem diferentes fontes, podendo ser interna e externa. Do ambiente interno o subsistema de entrada gerado é o de registros internos. Já o ambiente externo dá origem ao subsistema de pesquisa de marketing e inteligência competitiva. Após a entrada de informações ocorre o processamento dos dados e, com isso, é possível tomar as decisões de marketing referentes a planejamento, estrutura, segmentação, posicionamento, produto, canal, preço e comunicação. Sendo assim, os principais componentes de um sistema de informação de marketing são os registros internos, inteligência de marketing e pesquisa de marketing.

O subsistema de registros internos engloba informações e é gerado por meio de dados das atividades operacionais da empresa. Contém informações sobre vendas, cadastro de clientes,

indicadores de desempenho da empresa, dentre outros. O sistema de inteligência de mercado é composto por um conjunto de procedimentos e fontes para obter informações rotineiras para decisões de marketing. Essas informações podem ser provenientes de fontes como o governo, IBGE, federações, associações, empresas de pesquisa sem exclusividade, revistas especializadas e pela internet por meio do site dos concorrentes. A pesquisa de marketing é o processo sistemático de coleta e análise de informações relativas a questões específicas ou problemas de marketing enfrentados pelo varejista. O objetivo é obter informações específicas em um limitado período a fim de reduzir os riscos da tomada de decisão. O processo de pesquisa de marketing envolve cinco etapas: Definição dos problemas e objetivos da pesquisa, planejamento do projeto de pesquisa, coleta de informações, análise das informações e apresentação dos resultados (Campomar & Ikeda, 2006; Chiusoli & Ikeda, 2010; Kotler & Keller, 2006).

Para os varejistas os registros internos são uma fonte valiosa e barata de coleta de dados. As informações que um varejista pode coletar são diversas (Parente, 2011, p. 135). Alguns exemplos de informações que podem ser utilizadas por meio de registros internos dos varejistas estão relacionados na Figura 12.

Figura 12 - Exemplos de informações dos registros internos de varejistas

Fonte de dados interna	Possíveis informações a serem coletadas
Frente de caixa	Os leitores do caixa podem oferecer informações diárias como venda de produtos e categorias de cada consumidor. Isso permite relacionar compras com o comportamento de consumo.
Registro dos consumidores	Histórico de produtos comprado, devoluções, reclamações e características econômico-demográficas, determinando o perfil dos clientes atendidos.
Cobrança	Quando o varejista possui sistema de crédito próprio, o sistema de cobrança mostra contas mais ativas e menos ativas, bem como endereço dos possuidores do cartão de crédito do varejista. O endereço permite a identificação da área de influência das lojas.
Informação dos vendedores	Os colaboradores que estão em contato com o cliente têm diversas informações sobre preferências de clientes, necessidades e vendas perdidas.
Indicadores de desempenho	Oferece informações como: venda média, número de clientes atendidos, venda/funcionário, venda/metro quadrado, percentual de faltas de mercadoria, rotatividade de pessoal.
Relatório de vendas	Apresentam as vendas por loja, por categorias, por itens, por vendedores, cliente ou tipo de cliente, área geográfica, horário e dia da semana.
Relatórios financeiros	Informações sobre tendência de vendas, despesas, custo da mercadoria, lucro, giro de estoques.
Pesquisas de marketing realizadas	Trazem informações sobre pesquisas de marketing efetuadas anteriormente e já transformadas em dados internos
Gestão de mercadoria	Oferecem informações sobre o desempenho das categorias de produtos, o que propicia o gerenciamento das categorias e subcategorias.
Orçamentos	Previsão de vendas e despesas anuais.

Fonte: adaptado de Parente (2011).

Com essas informações, o varejista é capaz de entender o que está ocorrendo na empresa e detectar problemas e oportunidades promissoras. Portanto, é fundamental que as empresas varejistas organizem um SIM. Campomar & Ikeda, (2006, p. 33) ressaltam que existem diversos casos de empresas que não mantêm o Sistema de Informação de Marketing organizado, deixando as informações dispersas na empresa, e desatualizadas.

2.3.4 Composto de Marketing

O composto ou mix de marketing é formado por quatro ferramentas: preço, produto, praça e promoção. Neste item será discutido cada uma das ferramentas do composto de marketing e sua aplicação no setor varejista.

2.3.4.1 Produto

Uma das principais decisões de um varejista está relacionada ao mix de produto que será oferecido aos clientes. O “P” de produto para os varejistas é traduzido como o mix de produtos, ou seja, a seleção de conjunto de produtos que estará disponível para os consumidores. Esta decisão influencia e determina para os varejistas como serão conhecidos. Isto quer dizer que uma livraria é conhecida por vender livros, enquanto uma floricultura por vender flores. Assim, a decisão de mix de produtos está diretamente relacionada à imagem e posicionamento de uma marca varejista. Além disso, esta decisão afeta o diferencial competitivo que a empresa pretende adotar (Parente, 2011, p. 183).

A decisão do mix de produtos é também bastante complexa, pois é preciso adequar os produtos oferecidos às necessidades do público-alvo. Porém há um grande desafio que precisa ser conciliado: oferecer o mix de produtos mais completo para atender os consumidores e ao mesmo tempo ter espaço para a exposição dos produtos e manter o custo de estoque em níveis que não prejudique a lucratividade da empresa. Os itens que compõem o mix de um varejista precisam ser hierarquizados e classificados para simplificar a gestão dos produtos, uma vez que um varejista pode ter de 5 a 50 mil itens em uma loja. (Parente, 2011).

Para avaliar o resultado dos produtos que compõe o mix os varejistas podem fazer uso da curva ABC de vendas. Esta curva organiza os itens de acordo com suas vendas. Os produtos chamados de A são aqueles que corresponder por 70% das vendas. Fazem parte do grupo A 10% dos itens. Os produtos curva B são aqueles que correspondem a 20% das vendas e é composto por 20% dos itens. Por fim, os itens curva C representam 10% das vendas e correspondem a 70% dos itens restantes. Assim, o varejista deve manter em seu estoque os itens com maior giro (Parente, 2011, p. 200). Por outro lado, Parente (2011, p. 200) afirma que diversos varejistas não fazem uso adequado desta ferramenta, pois esta não deve ser analisada isoladamente. O varejista ao avaliar somente a Curva ABC pode excluir itens que não possuem substitutos e gerar insatisfação entre os consumidores.

Os produtos do mix ainda podem ser segmentados em departamentos, ou seja, categorias para que o varejista possa acompanhar o desempenho e o gerenciamento de cada uma delas. Além disso, a definição de categorias auxilia na decisão da localização de cada produto dentro da

loja. Para isso deve ser analisada a lógica do consumidor e como ele efetua as decisões de compra, pois facilita e estimula o processo de compra (Parente, 2011).

Ainda segundo Parente (2011) as decisões sobre o mix de produtos do varejo devem considerar a amplitude e profundidade de cada categoria, preço e qualidade, marcas próprias e políticas de marcas e importância ou papel de cada categoria.

A classificação de produtos pode ser feita no primeiro nível determinando-se o departamento ou seção. Cada um desses departamentos deve ser visto como uma unidade de negócio. Os departamentos são posteriormente divididos em categorias também chamadas de grupos ou famílias. A categoria é formada por itens complementares ou substitutos para atender a certa necessidade do consumidor e recebem um contínuo acompanhamento de seus indicadores de desempenho. As categorias podem ser divididas em subcategorias, formadas por produtos que concorrem entre si. Ainda, as subcategorias podem ser divididas em grupamentos menores, os segmentos, que são compostos por produtos que atendam preferências específicas de diferentes segmentos ou preferências de consumidores. Quando houver necessidade o segmento pode ser dividido em subsegmentos formados por produtos com semelhanças mais específicas. Alguns aspectos estratégicos devem ser observados na definição das estratégias como: amplitude e profundidade, preço e qualidade, marcas próprias e políticas de marca e importância ou papel da categoria (Parente, 2011) .

Os fatores que devem ser considerados para a composição do mix de produtos são: substitutibilidade, complementaridade, indicadores de desempenho da linha de produtos, ciclo de vida de produto, ciclo da moda, necessidades dos clientes-alvos, limitações de espaço, equipamentos e recursos e posicionamento mercadológico da empresa.

A Figura 13 está resumido o papel da categoria para os varejistas, a capacidade de atração de clientes e a variedade de produtos na categoria.

Figura 13 - O papel das categorias.

Papel da Categoria	Capacidade de atrair clientes e definir a imagem	Variedade de produtos na categoria	
		Amplitude: número de subcategorias	Profundidade: número de marcas
Destino é aquela responsável por atrair o cliente para dentro da loja.	Muito alta	Muito alta	Muito alta
Rotina compra é feita com frequência, o processo de decisão é rápido.	Alta	Muito alta	Alta
Ocasional a frequência da compra é esporádica, para uma necessidade específica.	Média	Alta	Média
Conveniência o cliente só compra porque está na loja e acabou vendo o produto, geralmente é uma compra não planejada	Baixa	Média	Baixa

Fonte: Parente, (2011).

Após definidas as estratégias de variedade o varejista toma decisões táticas como: introdução de novos produtos, exclusão de produtos, aumento de variedade, redução de variedade e agrupamentos de lojas.

2.3.4.2 Preço

A decisão de preço no varejo é aquela que mais rapidamente afeta a lucratividade, competitividade e volume de vendas das empresas varejistas. Os preços, em comparação com os demais P's do composto de marketing (praça, produto e promoção), podem ser alterados em curtíssimo prazo. Mesmo com a importância do preço é necessário que as empresas do varejo utilizem mais criatividade, inteligência e perspectiva de longo prazo, para que as outras variáveis do composto varejista também se destaquem (Parente, 2011, p. 160).

Nas empresas a determinação de preços pode ser de responsabilidade de diversos departamentos e cargos. Em grandes empresas a estipulação dos preços de produtos pode ser efetuada por gerentes de divisão e até pela alta administração. Em setores que o preço é um fator-chave as organizações podem dispor de um departamento específico de precificação que está subordinado à área de marketing, de finanças ou à direção da empresa. Esta tarefa é muito complexa e há diversas influências sobre esta decisão, como a de gerentes de vendas, gerentes de produção, gerentes financeiros e contadores (Kotler & Keller, 2006, p. 429).

A definição dos preços de produtos engloba uma série de fatores. Para Kotler & Keller (2006, p. 434) a determinação do preço contempla seis passos. São eles: (1) Escolha do objetivo para determinação do preço; (2) Verificar a demanda; (3) Estimar custos; (4) Análise da concorrência; (5) Seleção de um método; (6) Escolha do preço final. Na primeira etapa, escolha do objetivo, a organização pode optar por cinco diferentes objetivos: sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, desnatamento do mercado, liderança na qualidade do produto e outros objetivos.

O objetivo de sobrevivência é utilizado quando a empresa está em condições desfavoráveis do ponto de vista financeiro. Neste caso a organização busca cobrir os custos variáveis e alguns custos fixos para manter a empresa em funcionamento. Este objetivo é de curto prazo, uma vez que a cobertura dos custos não é total e não ocorre lucro. Na maximização do lucro atual as empresas determinam o preço a fim de enfatizar o desempenho financeiro. Já na maximização da participação de mercado as empresas buscam aumentar o volume de vendas e, assim, diminuir os custos unitários, devido a economias de escala geradas pelo volume (Kotler & Keller, 2006, p. 434).

No objetivo de desnatamento máximo do mercado os preços começam altos e com o tempo ocorre uma redução gradual. Para a aplicação deste objetivo é necessário que o setor tenha certas características: é preciso que haja um número suficiente de consumidores para o lançamento do produto com preços mais elevados, que o custo de produção de um volume menor seja vantajoso para atender à demanda inicial, que o preço elevado não atraia mais concorrentes e que comunique imagem de valor. Isto ocorre no setor de telefone celulares, por exemplo (Kotler & Keller, 2006, p. 435).

A liderança na qualidade do produto foca no desempenho do produto. Neste caso o bem ou serviço apresentam alta qualidade, maior status percebido, preço alto, mas ainda ao alcance de compra dos clientes. Os outros objetivos são utilizados por organizações sem fins lucrativos, por exemplo, com foco em recuperação de custos (Kotler & Keller, 2006, p. 435).

Após determinar o objetivo as empresas devem estudar a demanda de seus produtos. Para isso é preciso determinar qual a sensibilidade ao preço dos consumidores e estimar a demanda por meio de análises estatísticas de preços, experiências com preços e levantamentos com consumidores. Outro ponto que deve ser estudado para a determinação do preço são os custos do produto. A empresa precisa determinar quais são os custos fixos, custos variáveis e custos total e médio. A análise do concorrente engloba os custos, preços e ofertas. Além disso, deve ser acompanhada a reação dos concorrentes às mudanças de preços no mercado (Kotler & Keller, 2006, p. 439).

Os métodos de determinação de preços podem ser definidos depois da avaliação de custos, demanda e concorrentes. Existem diversos métodos para a formação do preço, dentre eles: mark-up, preço de retorno-alvo, preço de valor percebido, preço de valor, preço de mercado e preço por leilão (Kotler & Keller, 2006, p. 440).

A política utilizada pelos varejistas para determinar preços está baseada nos objetivos que norteiam essas decisões e visam manter a empresa em um nível satisfatório de lucratividade, de competitividade e de vendas. Segundo Parente (2011, p. 162) os objetivos de precificação podem ser agrupados em três tipos: objetivo de vendas, focando em volume de vendas ou fatia de mercado; objetivo de imagem de preço, com objetivo em liderança em preço ou objetivo em paridade em preço; e objetivo de lucro, com objetivo de maximização dos lucros, objetivo de retorno sobre investimento, objetivos de margem sobre venda ou manter o preço praticado.

Além do objetivo de precificação o varejista deve ainda determinar a política de preços. Sendo assim, o varejista precisa decidir se os preços da loja ficaram acima, abaixo ou iguais aos preços do mercado. Para determinar os preços é necessário observar alguns fatores relacionados ao comportamento do consumidor, fatores da estratégia de marketing varejista e outras variáveis ambientais. Em relação ao comportamento do consumidor deve ser analisado a elasticidade da demanda, os segmentos de mercado a serem atendidos e área de influência da loja. Já os fatores da estratégia de marketing varejista devem contemplar os objetivos na política de preços, o

valor e posicionamento estratégico, custos, estratégia no gerenciamento de categorias, tipo de produtos e outras variáveis do mix de marketing. Por fim, outras variáveis ambientais devem ser avaliadas também como: a concorrência, inflação e considerações legais (Parente, 2011, p. 166).

Após definir objetivos, estratégias e posicionamento de preço, o varejista pode implementar a precificação utilizando diversas táticas de preço. São elas: preço alto-baixo, preço baixo todo dia, alinhamento de preço, preço único, preço flexível, preço variável, preço costumeiro, preço múltiplo, preço de pacote, preço psicológico, preço líder, preço de referência, preço da concorrência e marca própria (Parente, 2011, p. 173). Na Figura 14 estão relacionadas as diversas táticas de preço que podem ser utilizadas no setor varejista.

Figura 14 - Táticas de preço

Tática de Preço	Descrição
Preço alto-baixo	Oferecer descontos em alguns produtos e depois retornar ao preço normal.
Preço baixo todo dia	Política permanente de preços baixos.
Alinhamento de preço	O varejista determina diferentes níveis de preço em uma categoria de produtos que corresponde a diferentes níveis de qualidades.
Preço único	Cobrar o mesmo preço para todos os consumidores, não permitindo a negociação do preço com o consumidor.
Preço flexível	Permite que o cliente negocie o preço e dá mais descontos para os consumidores que solicitam a redução.
Preço variável	O preço varia de acordo com a demanda, como exemplo dessa prática pode-se citar o Uber.
Preço “costumeiro”	O varejista procura manter o preço por um longo período.
Preço múltiplo	O desconto ocorre para os clientes que compram mais quantidades. Como exemplo pode-se citar os atacarejos.
Preço de “pacote”	O preço é diferenciado quando o cliente adquire um grupo de itens.
Preços psicológicos	Utilizar números ímpares para precificação, em especial o número 9 e 5.
Preço líder	Colocar um produto líder de categoria em oferta para atrair clientes para a loja.
Preço de referência	Mostrar o preço normal de venda junto com o preço com desconto.
Cobrir preço da concorrência	A empresa se propõe a cobrir o preço anunciado pelos concorrentes caso o cliente apresente a oferta e solicite a cobertura.
Marca própria	A marca própria pode auxiliar o varejista na formação da imagem de preço, pois estes itens podem ter preços inferiores a marca equivalente.

Fonte: desenvolvido pela autora com base em Parente (2011, p. 175)

2.3.4.3 Praça

A praça também pode ser chamada de canal de marketing. A palavra canal remete a um sulco por onde a água corre ou ainda um conduto para transporte de líquido ou gases que tem a função de ligar duas extremidades e fazer com que algo passe de uma para a outra (Michaelis, 2017).

Os canais de marketing também são chamados de canais de distribuição e definidos como “rotas de mercado utilizadas para vender produtos e serviços que consumidores e compradores de empresas adquirem em todo o mundo” (Coughlan, Anderson, Stern, & El-ansary, 2012, p.20). Já, para Rosenbloom (2008, p.18) os canais de marketing são definidos como “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”. No marketing a função do canal é ser o conduto para que o produto chegue até o usuário final. As decisões que as empresas precisam tomar sobre os canais de marketing englobam as formas como os produtos serão disponibilizados aos consumidores (Rosenbloom, 2008, p.25).

Dentre as instituições que participam dos canais de marketing existem os membros e os não-membros. Esta classificação está fundamentada no desempenho de funções de negociação. Assim, os membros do canal estão ligados a fluxos de negociação ou propriedade, sendo eles os produtores, intermediários e usuários finais. Já os agentes facilitadores do processo são considerados não-membros, como por exemplo, empresas transportadoras, empresas de armazenamento, agências publicitárias, instituições financeiras e empresas de pesquisa de marketing (Rosenbloom, 2008).

A existência de intermediários na distribuição de produtos é justificada pelos seguintes aspectos: o intermediário facilita a busca do usuário final e reúne o comprador e o vendedor; o intermediário realiza a seleção da facilitação da busca, reunindo o vendedor e o comprador; seleciona do portfólio de produtos e categorização, facilitando a busca pela combinação de produtos; proporciona a diminuição do custo de distribuição por gerar rotinas de transações; oferece a redução do número de contatos do fabricante.

Portanto, as empresas precisam decidir qual a forma de distribuição e quais serão os participantes do canal. Entretanto, existe a necessidade de que os canais e os membros sejam gerenciados para garantir a eficiência da cadeia e para que os produtos cheguem aos consumidores de acordo com as estratégias estabelecidas. Assim, é necessário determinar a estrutura que será adotada para o canal de distribuição e gerenciar o relacionamento no canal.

O artigo mais antigo encontrado que discute o tema canais de distribuição foi o de Shaw (1912). Shaw (1912) faz uma crítica à literatura, afirmando que não existem estudos que sistematizem os problemas da distribuição, uma vez que os problemas de produção são colocados em foco na época. Esta ênfase na produção foi determinada pelas condições econômicas do período: os executivos focaram em produzir mais com menor custo e como resultado foi desenvolvida uma eficiência relativa na organização da produção. Com isso a capacidade de produção aumentou muito, devido a novos processos implantados nas linhas de produção. Por outro lado, a eficiência da produção superou o limite do sistema de distribuição existente. Entre os problemas elencados por Shaw (1912) está a extensão territorial dos EUA, fazendo com que o consumidor tenha que percorrer um grande caminho para chegar até um varejista. Além disso, o autor comenta que a distribuição estava focada nas necessidades básicas do consumidor, levando até ele apenas os produtos essenciais e não necessariamente os produtos desejados

pelos consumidores. Há também a diferença de renda que faz com que cada consumidor procure produtos variados e de acordo com seus desejos.

Mesmo cem anos após a publicação do artigo de Shaw (1912) ainda existem grandes problemas relacionados à distribuição, mesmo com o desenvolvimento da internet e a entrega a domicílio. O Brasil sofre do mesmo problema dos EUA comentado pelo autor, que é a grande extensão de território, somado à diferença enorme de renda entre a população. Além disso, no Brasil existem problemas com condições das estradas e locais em que o acesso não é possível por via terrestre, como o estado do Amapá. O trabalho de Shaw (1912) inicia a visão da relação entre a distribuição e a construção de diferenciação, focando nos desejos dos consumidores. O autor ainda comenta que existem várias formas de gerar diferenciação, inclusive por meio dos canais de distribuição.

Lebow (1948) discute as mudanças nos canais de distribuição. O autor levanta cinco pontos que estão causando mudanças nos canais de distribuição no final da década de 1940,: o desenvolvimento de novos canais, devido à diversificação do mix pelos varejistas; o esmagamento dos pequenos produtores pelas grandes indústrias; o crescimento das redes varejistas e a fusão de cadeias varejistas; o desenvolvimento do autosserviço e a mudança física das lojas, com maior espaço para a área de loja; e a diminuição da importância do atacadista. O autor ainda coloca como desafio da época a distribuição em massa e o conflito do intermediário ser independente do produtor.

Pode-se perceber que os canais de distribuição estão em constante mudança, pois desde Lebow (1948) ocorrem alterações antigas, como a fusão e crescimento da redes varejistas, e como novas alterações o desenvolvimento da tecnologia que vivenciamos no contexto atual e que possibilitam novas formas de distribuição. Já Artle & Berglund (1959) demonstram a importância do canal de distribuição na redução do número de contatos, trazendo a ilustração que consta em praticamente todos os livros sobre canais de distribuição e está apresentada, em seu original, na Figura 15.

Figura 15 - Escolha dos canais de distribuição pelos fabricantes

Fonte: Artle & Berglund (1959).

A crítica de Mcvey (1960) contempla principalmente o que a literatura afirma sobre canais de distribuição e o que ocorre na prática. O autor comenta que na literatura a decisão sobre os canais de distribuição é planejada minuciosamente e critica o fato de que na realidade pode ser que o canal tenha apenas crescido sem direção ou intenção planejada. Elenca ainda três situações que a literatura leva a crer sobre os canais de distribuição:

- a) Intermediários de todos os tipos estão disponíveis para qualquer fabricante em qualquer mercado que almejar vender seus produtos e que em cada tipo há uma ampla gama de seleção de intermediários
- b) o fabricante habitualmente controla a seleção e a operação das empresas no seu canal
- c) o intermediário responde de boa vontade como um agente de vendas ao fabricante do que como um agente de compra para o grupo de consumidores que ele vende.

Estas afirmações, segundo Mcvey, (1960) não são totalmente válidas, pois em alguns setores a disponibilidade de intermediários é limitada, nem sempre o controle do canal está na mão do produtor e por fim o intermediário tem seus próprios interesses e objetivos que não necessariamente estão alinhados com o do produtor.

Essas críticas são fundamentais, pois é possível verificar que há divergências entre a literatura e a prática, apresentando uma lacuna teórica. Estas afirmativas levam a especular que existe um conflito entre o fabricante e o intermediário, o que mais tarde torna-se um importante tema de pesquisa dentro de canais de distribuição, ou seja, o conflito entre os canais.

Algumas definições de canais de distribuição são discutidas por McCammon et al. (1961). O autor ainda levanta questões sobre se o canal deve ter apenas aqueles membros que trocam a propriedade dos bens ou o movimento físico dos produtos.

O varejista deve definir a forma pelo qual seu mix de produtos é disponibilizado aos consumidores. A principal forma que um varejista utiliza para isso é a loja. Além desta forma de disponibilização de produtos, o varejista pode utilizar outros meios como a internet, catálogos, mala direta, venda direta, televisão e varejo automatizado. A maior parte das vendas do varejista são efetuadas pelas lojas físicas, porém a internet vem ganhando participação (Levy & Weitz, 2012).

A localização da loja consiste em uma das decisões mais críticas para o varejista, principalmente porque a localização não pode ser modificada. A seleção da localização influencia a atratividade da loja junto aos consumidores. No caso de varejos sem lojas a localização não é muito relevante. O grau de concentração geográfica é um aspecto que deve ser levado em consideração na decisão da localização. Nesse sentido podem ser identificadas estratégias como a concentração geográfica e a dispersão geográfica. Alguns métodos auxiliam o varejista na análise e seleção do ponto, como a demanda de mercado e o índice de saturação varejista. Para decisões sobre novas unidades algumas alternativas podem ser utilizadas como os centros comerciais não planejados, os centros comerciais planejados e as lojas isoladas (Parente, 2011).

Alguns varejistas utilizam, para determinar a localização da loja, ferramentas de geomarketing. Miranda, Bendlin, & Junior (2014) verificaram que o uso desta técnica minimiza a probabilidade de riscos na decisão da localização do ponto de venda. O geomarketing consiste na integração de conceitos geográficos ao ambiente de marketing, em especial a localização de lojas (Miranda et al., 2014).

A área de influência é um conceito que reflete a dimensão espacial da demanda de mercado do varejo. É definida como a área geográfica que contém a maior parte dos clientes de uma loja. A extensão da área depende do poder de atração que essa loja exerce diante de seus consumidores. Existem lojas com maior poder de atração e outras com área de influência reduzida. Há três segmentos que foram identificados de uma área de influência: área de influência primária, área de influência secundária e área de influência terciária. Os fatores que

influenciam o tamanho da área de influência são: linha de produtos, tamanho da loja, densidade populacional e concorrência. Os fatores para determinação de ponto para uma loja devem contemplar a avaliação de potencial da demanda, tráfego de pedestres, acesso e fluxo de tráfego de veículos, facilidade de estacionamento, concorrência, características e vocação varejista, localização específica e avaliação geral (Parente, 2011).

Apesar da loja física ser um dos principais canais de vendas, os varejistas estão diversificando os canais e oferecendo aos consumidores múltiplos canais. Isso melhora a disponibilidade dos produtos e dá uma vantagem competitiva à empresa (Levy & Weitz, 2012). Mesmo sendo um tema recente, apresenta muita importância para a literatura, visto que o periódico *Journal of Retailing* dedicou uma edição especial para o varejo multicanal em 2015.

Porém, não basta oferecer múltiplos canais. É preciso que exista uma convergência das ações nos seus diversos canais. Assim, foi cunhado o termo *omnichannel*. A integração possibilita um mix de produtos maior do que a capacidade da loja física, diminui custos, aumenta a satisfação e lealdade dos clientes e expande a presença de mercado (Levy & Weitz, 2012).

Outro fato que o varejo moderno está enfrentando é o chamado *showrooming*, em que os consumidores utilizam a loja para ver o produto ao vivo e depois se dirigem ao site para efetuar a compra (Rapp, Baker, Bachrach, Ogilvie, & Beitelspacher, 2015).

2.3.4.4 Promoção

O composto promocional é um dos elementos que o varejista utiliza para atrair os consumidores para as lojas e motivá-los às compras. O consumidor precisa ser persuadido a acreditar que o varejista oferece uma melhor relação custo/benefício que os demais concorrentes. O mix promocional deve ser informativo e persuasivo (Parente, 2011).

Para determinar o composto promocional, podem ser utilizados três programas básicos: propaganda, promoção de vendas e publicidade. Os objetivos do mix promocional devem ser direcionados para conseguirem uma melhoria no desempenho financeiro da empresa. Existem três diferentes perspectivas que ajudam a definir os objetivos promocionais: modelo da hierarquia dos efeitos, três propósitos básicos e objetivos de curto e longo prazo.

Para desenvolver uma campanha de propaganda bem-sucedida os varejistas devem percorrer seis etapas para o planejamento de suas campanhas promocionais. Elas são: determinar os objetivos promocionais, estabelecer o orçamento promocional, definição da mensagem, seleção dos veículos promocionais, programação, implementação e revisão e avaliação dos resultados (Crescitelli & Shimp, 2012).

Os tipos de promoção de vendas no varejo podem ser o varejista como patrocinador exclusivo ou promoções cooperadas. Dentre as que têm o varejista como patrocinador exclusivo podem ser citadas: concursos e sorteios, programa de compradores frequentes, brindes, itens promocionais, calendário promocional e eventos especiais. Já as promoções cooperadas podem ser: displays no ponto-de vendas, cupons, amostras e demonstrações. Na Figura 16 estão apresentados os tipos de promoções de vendas.

Figura 16 - Promoções de vendas

Pacotes de produtos com desconto: oferecem ao consumidor desconto sobre o preço regular de um produto, estampados na etiqueta ou no pacote. Um pacote com preço reduzido é um pacote de um único produto vendido a um preço reduzido (como dois pelo preço de um). Um pacote conjugado são dois produtos relacionados vendidos juntos (como uma escova de dente e creme dental).
Brindes: mercadoria oferecida a um preço relativamente baixo ou grátis, como incentivo a compra de outro produto. O brinde pode acompanhar o produto dentro da embalagem ou ser anexado ao pacote. Pode também ser enviado pelo correio a consumidores que mandam um comprovante de compra, como a tampa da embalagem ou código de barras. Já o brinde <i>self-liquidating</i> é vendido abaixo do seu preço normal de varejo a consumidores que comprem o produto.
Programa de fidelidade: programas que oferecem recompensas relacionadas à frequência e a intensidade na aquisição de bens ou serviços das empresas
Garantias do produto: promessas explícitas ou implícitas de uma empresa de que seu produto terá o desempenho especificado ou de que, em caso de falha, ele será consertado ou terá seu valor reembolsado ao consumidor dentro de determinado prazo
Promoções combinadas: duas ou mais marcas ou empresas se unem, oferecendo cupons de desconto ou reembolsos e promovendo concursos para aumentar seu poder de atração.
Promoções cruzadas: utilização de uma marca para anunciar outra, não concorrente.
Prêmios (concursos, sorteios, jogos): os prêmios são oportunidades de ganhar dinheiro, viagens ou mercadorias como decorrência da compra de um produto. Um concurso conclama os consumidores a fazer uma inscrição, a ser examinado por um corpo de jurados que escolherá os melhores. Já os sorteios, solicita-se aos consumidores que inscrevam seu nome para premiação aleatória. Um jogo dá algo aos consumidores, que pode ajuda-los a ganhar um prêmio todas as vezes que efetuam uma compra
Ofertas de reembolso em dinheiro pós-venda (rebate): proporcionam uma redução de preço depois da compra, e não na própria loja. O consumidor envia determinado comprovante de compra ao fabricante, que reembolsa parte do valor pago pelo correio.
Cupons: Cédulas que conferem ao portador o direito a um desconto declarado na compra de um produto específico; são enviados pelo correio, acompanham outros produtos ou são inseridas em anúncios de revistas ou jornais
Experimentação gratuita: compradores potenciais são incentivados a experimentar o produto sem nenhum ônus na expectativa de que eles o comprem posteriormente
Displays e demonstrações no PDV: exposição de displays e demonstrações de produtos efetuadas no ponto de venda.
Amstras: oferta gratuita de determinada quantidade de produto entregue de porta em porta, enviado pelo correio, retirada em uma loja, anexada a outro produto ou exibida em uma oferta de propaganda
Merchandising: é uma ferramenta de marketing que ocorre somente no ponto de venda e que tem por objetivo construir um ambiente voltado para os consumidores, utilizando um conjunto de técnicas que aumentam a visibilidade dos produtos e influencie as decisões de compra do shopper.

Fonte: Crescitelli & Shimp, (2012)

É na loja que ocorre a interface entre varejista e consumidor e onde todas as atividades do varejo se reúnem. As decisões sobre a loja, atmosfera, apresentação externa, apresentação interna, layout e exposição de produtos devem ter como objetivo construir a imagem, conquistar as preferências do público e estimular uma maior produtividade da área de vendas. A loja é o fator que provoca maior impacto inicial no cliente. As decisões devem motivar os consumidores a passar maior tempo possível na loja, estimulando-os a visitar os vários departamentos (Parente, 2011).

A imagem que os clientes têm da loja está intimamente ligada à atmosfera que a loja consegue desenvolver. É criada utilizando-se os recursos da apresentação externa e interna da loja, layout e exposição de produtos. A atmosfera deve ser entendida como o sentimento psicológico que o varejista desenvolve no consumidor quando ele visita a loja e também como a personalidade da loja (Kotler, 1973).

Os aspectos externos da apresentação da loja provocam um forte impacto em sua imagem e atraem o consumidor. Os aspectos da apresentação externa são compostos por visibilidade, tamanho, estilo arquitetônico, material de acabamento, fachada, comunicação externa, vitrines que projetam uma imagem que pode ser popular, sofisticada, alegre, conservadora ou triste e decadente (Hoffman & Turley, 2002).

A apresentação interna da loja deverá envolver os clientes de forma harmônica e estimulante, reforçando os aspectos da atmosfera da loja. Muitos elementos compõem a apresentação interna da loja e ajudam a criar a atmosfera e a estimular o processo de compra, eles são: elementos que estimulam os cinco sentidos como cores, iluminação, odores e perfumes, paredes, apelo ao tato, som e apelo ao paladar; elementos que facilitam a comunicação e o processo de decisão de compra como a comunicação visual, precificação, mercadorias, equipamentos e exposição, tecnologia e funcionários e serviços; e por fim elementos que proporcionam conforto como largura dos corredores, pisos, temperatura, transporte vertical, provadores, localização dos caixas e manutenção e limpeza (Gatto, 2002).

As decisões de layout determinam como os diferentes departamentos estarão relacionados e distribuídos na loja. O layout também deverá proporcionar um fluxo suave de tráfego de consumidores, ou seja, uma atmosfera prazerosa com eficiente uso do espaço. Os principais tipos de layout adotados são o grade, fluxo livre, butique e pista (Miotto & Parente, 2009).

2.4 O Marketing do Varejo Farmacêutico

O presente item propõe-se a apresentar a literatura referente ao marketing do varejo farmacêutico. Para isso, foi efetuada uma busca de artigos que relacionam o tema varejo farmacêutico e marketing, também se recorreu a legislação vigente no Brasil para determinar alguns aspectos que influenciam o marketing do varejo farmacêutico.

Grande parte dos artigos encontrados sobre o tema do varejo farmacêutico estão relacionados à área de estratégia. Castro, Santos e Santos (2007) propõem um modelo de gestão estratégica para redes de varejo farmacêutico, fundamentado no Balanced Scorecard (BSC). Já Camara, Lara e Sousa (2015) analisam a configuração das estratégias de orientação para o mercado no varejo farmacêutico na cidade de Belo Horizonte.

Charotta (2017) pesquisou a gestão dos stakeholders e sua contribuição na implementação de inovações em serviços. O trabalho analisou a implementação de inovação em serviços no varejo farmacêutico brasileiro. O método de estudo de caso único foi empregado com análise intracaso da Rede de Farmácias Pague Menos, com entrevistas de campo estruturadas e grupo focal.

Já em relação a aplicação das atividades de marketing em farmácias foram encontrados poucos estudos, o que demonstra uma lacuna na literatura. Os estudos de marketing encontrados e as peculiaridades da legislação em relação ao marketing estão organizados nas categorias apresentadas anteriormente: estrutura organizacional, segmentação e posicionamento, sistema de informação e composto de marketing.

2.4.1 Estrutura Organizacional de Marketing

Para o setor varejista, cabe considerar em relação à estrutura organizacional de marketing que dependendo do porte da empresa pode ou não existir um departamento de marketing. Assim, é possível que esta função seja executada por um proprietário, um gerente ou ainda por um departamento estruturado que conta com profissionais de marketing.

Utilizando-se para a busca do referencial teórico o cruzamento dos termos “estrutura organizacional” com “drogarias” e “farmácias”, não foram encontrados em bases dados muitos trabalhos que efetivamente discutiam a estrutura de marketing no setor de drogarias. A busca também foi efetuada utilizando estes termos em inglês.

Filion (1999) efetuou um estudo com 116 gerentes-proprietários de pequenos negócios de diversas áreas para verificar as diferenças no sistema gerencial. Em seu trabalho, o autor comenta sobre uma rede de farmácias canadense considerada bem-sucedida pelas ações de marketing adotadas, mas que não possuía um departamento de marketing formal. O autor ainda relata que no organograma desta rede há um asterisco ao lado do nome de cada funcionário que conduz a uma nota de rodapé com o seguinte dizer: “a responsabilidade primordial dessa pessoa é o serviço ao cliente”. Neste caso retrata-se uma orientação da empresa para o atendimento ao cliente, mas fica a dúvida de quem efetivamente decide quais são as atividades de marketing que a empresa efetua.

Ao utilizar na busca os termos “estrutura organizacional” e “drogarias” ou “farmácias” e “*marketing structure*” e “*drugstores*” ou “*pharmacies*”, Dourado (2017) discute o papel do farmacêutico no marketing das drogarias em Portugal. No trabalho é apresentada uma nova função do farmacêutico: o farmacêutico-gestor. Esse fenômeno ocorre devido à necessidade de redução de custos da empresa e coloca o farmacêutico como o gerente das lojas. Assim, muitas atividades de marketing acabam sendo desenvolvidas por este profissional. Apesar do estudo se referir à Portugal, também é comum no Brasil o farmacêutico assumir a gerência das farmácias.

Outra questão relacionada à estrutura organizacional que deve ser considerada para o varejo farmacêutico é a presença obrigatória de um profissional farmacêutico durante todo o horário de funcionamento das farmácias brasileiras. Esta obrigatoriedade se dá por meio da atual legislação brasileira (Brasil, 2014).

Após o levantamento do referencial teórico relacionado à estrutura de marketing de drogarias ainda resta a dúvida sobre de quem é a função de decidir as atividades de marketing, se existem departamentos específicos para isso nas farmácias ou se o proprietário ou o gerente de loja deve tomar essas decisões.

2.4.2 Segmentação e Posicionamento

Carroll & Gagon (1983) propuseram uma metodologia para a identificação e descrição dos segmentos de consumidores em serviços de saúde. Essa metodologia desenvolvida foi demonstrada em um estudo do segmento de consumidores em uma farmácia ambulatorial. O método consistiu na formação de uma base de dados dos consumidores, coletando informações demográficas, gastos em farmácias e preferências dos consumidores por cinco ofertas de serviços das farmácias. Em seguida os autores utilizaram análise conjunta para verificar o peso de cada atributo. Posteriormente procedeu-se uma análise de cluster para agrupar consumidores com padrões de comportamento parecidos e por fim foi comparado o potencial de vendas e a composição demográfica dos segmentos.

Os cinco serviços ofertados pelas farmácias consideradas no estudo foram: preços, simpatia do farmacêutico, orientação pelo profissional efetuada de forma voluntária, serviço de orientação com a solicitação do consumidor e banco de registros da medicação do paciente (chamado PMR). O PMR é o registro de todas as medicações que o paciente toma e alergias a fármacos, como um prontuário do paciente. Esses registros ficam com o farmacêutico para prevenir reações alérgicas, interações medicamentosas e reações adversas.

Como resultado do estudo Carroll & Gagon (1983) encontraram cinco segmentos de consumidores. Os segmentos são os seguintes:

- Cluster 1 (Disponibilidade de Serviço): o maior grupo é motivado pela disponibilidade de serviço de orientação. A orientação é o único fator relevante para este segmento. Composto por pessoas mais jovens, com maior renda e maior nível de escolaridade.
- Cluster 2 (PMR/ disponibilidade de serviços): esses indivíduos dão importância ao registro de medicação e à disponibilidade de serviços de orientação. A simpatia do farmacêutico é considerada moderadamente importante. O preço e o oferecimento de orientação voluntária não são considerados importante para este grupo. O segmento é composto por pessoas mais velhas, com renda familiar relativamente alta e alto nível de escolaridade. Esse grupo tem maiores gastos com medicamentos sob prescrição.
- Cluster 3 (Segmento de Preço): composto por indivíduos que consideram de grande importância os preços e importância moderada a orientação e banco de registro da

medicação e a simpatia do farmacêutico. É composto por indivíduos jovens, com renda e escolaridade mediana.

- Cluster 4 (Farmacêutico Simpático): para este grupo o atributo mais importante foi a simpatia do farmacêutico. É formado por indivíduos jovens com renda e nível educacional baixo.
- Cluster 5 (Orientação Voluntária): os indivíduos que formam este grupo dão grande valor à orientação profissional dada de forma voluntária. Também dá importância moderada à simpatia do farmacêutico. Formado por indivíduos mais velhos, com baixa renda familiar e baixo nível educacional.

Já em uma análise de segmentos de mercado de farmácias e drogarias com base em comportamentos na cidade de Curitiba, efetuada por Lira & Marchetti (2006) foram encontrados quatro segmentos que foram nomeados da seguinte forma e com as seguintes características:

- Grupo 1: exigentes – estes consumidores têm grande preocupação com o atendimento, como a cortesia, capacidade de esclarecer dúvidas, aparência do atendente e estoques de produtos. Formado principalmente pela classe A e B, afirmaram que compram principalmente itens planejados.
- Grupo 2: econômicos – formado por consumidores com maior preocupação com o preço. Buscam descontos e preços baixos. A maior parte pertencia à classe C.
- Grupo 3: práticos – além de se preocupar com o preço também atentam para a questão de conveniência, como a localização da farmácia. Este grupo foi formado principalmente por indivíduos da classe B e C.
- Grupo 4: cautelosos – o segmento valoriza principalmente a honestidade do atendimento e da farmácia. Além disso, atentam para preços, rapidez de atendimento, esclarecimento de dúvidas e variedade de produtos. Pertencem principalmente a classe A.

Ziff (1971) *apud* Beane & Ennis (1987) buscou uma forma de segmentar o mercado de medicamentos isentos de prescrição. O autor conseguiu determinar quatro segmentos de mercado baseados na preocupação do consumidor com sua saúde. Entretanto, este trabalho se refere ao mercado de medicamentos e não ao mercado de drogarias.

Em relação a posicionamento de marketing, Gebauer (2008) comenta que as farmácias, devido ao aumento da concorrência principalmente pelo e-commerce, devem rever seu posicionamento. O autor defende que a farmácia deve ampliar os bens revendidos agregando serviços. A posição do autor é que as farmácias devem se reposicionar como um provedor de serviços de saúde.

2.4.3 Sistema de Informação

A necessidade de um sistema de informação é abordado em um estudo que discute a estruturação das farmácias para prestar serviços farmacêuticos (Rios et al., 2013). Nesse caso o trabalho está focado no uso das informações para a tomada de decisão em relação ao tratamento do paciente e não como uma fonte para a decisão do marketing.

Diversos trabalhos abordam o marketing de relacionamento em farmácias, em especial o uso de CRM (*Customer Relationship Management*) (Adler, 2013; Castro & Santos, 2005; A. P. G. Pereira, 2018; P. F. P. Pereira & Bastos, 2009; Yada et al., 2005). Para a aplicação dessa ferramenta de relacionamento é vital que as empresas mantenham um banco de dados com informações dos clientes e, portanto, devem ter um sistema de informações com registros internos.

Já em relação a pesquisas de marketing, existem empresas especializadas no setor, como por exemplo a Nielsen e IMS Health. O problema da terceirização das pesquisas é que o custo é muito alto para as farmácias de médio e pequeno porte criando uma restrição quanto à utilização de empresas especializadas.

Algumas empresas desenvolvem pesquisas de satisfação, como é o caso da RaiaDrogasil® S.A. que mantém um equipamento nos caixas para que o cliente dê sua opinião sobre o atendimento da equipe de loja. Não há informações de como são tratados esses dados.

Existem ainda revistas especializadas no setor que trazem novidades sobre lançamentos de produtos e outras informações sobre o mercado como o Guia da Farmácia®, ABC farma® e Kairos® e que podem servir como fonte de inteligência de marketing para os tomadores de decisão de drogarias.

2.4.4 Composto de Marketing

O composto de marketing reúne os 4 Ps apresentados anteriormente, entretanto neste item buscou-se reunir a literatura que aborda preço, produto, praça e promoção especificamente no setor de varejo farmacêutico. Além de trabalhos que discutem a aplicação de preço, produto, praça e promoção no varejo farmacêutico é apresentado também os aspectos da legislação brasileira que podem interferir na decisão do composto de marketing em drogarias.

2.4.4.1 Produto

A drogaria, por ser um varejista, oferece os serviços inerentes a todas as empresas do ramo: venda de pequenas quantidades, reunião de mix de produtos e aproximação do cliente com os produtos.

Parente (2011) destaca que é fundamental para o varejo a definição do mix de produtos visando satisfazer as necessidades dos clientes e deve ser determinado considerando diferencial competitivo, localização, preço, promoção, apresentação e equipe de vendas. No varejo farmacêutico também é importante considerar as legislações que influenciam no mix de produtos, uma vez que a farmácia efetua a revenda de bens estipulados pela legislação brasileira nesse setor. Por um lado, apenas estabelecimentos registrados perante o órgão sanitário como farmácias podem vender a categoria de medicamentos. Por outro lado, as farmácias podem apenas comercializar as categorias de bens permitidas pela ANVISA.

A RDC 44/2009 determina que além de medicamentos as farmácias e drogarias também podem vender produtos correlatos como cosméticos, perfumes, produtos de higiene pessoal, produtos médicos e para diagnóstico in vitro. Esses produtos devem estar ainda regularizados junto a ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Outros produtos que também podem ser comercializados são: mamadeiras, chupetas, bicos e protetores de mamilos, lixas de unha, alicates, cortadores de unhas, palitos de unha, afastadores de cutícula, pentes, escovas, toucas para banho, lâminas para barbear e barbeadores, além de alguns tipos de alimentos, suplementos vitamínicos, chás e mel (Brasil, 2009).

Os medicamentos são “produto farmacêutico, tecnicamente obtido ou elaborado, com finalidade profilática, curativa, paliativa ou para fins de diagnósticos” (Brasil, 1973). Estes produtos são considerados a categoria destino da farmácia. Existem várias classificações para os medicamentos, sendo elas: isentos de prescrição, venda sob prescrição e venda sob prescrição com retenção de receita, além dos medicamentos de uso restrito hospitalar. Este último somente pode ser adquirido e utilizado por hospitais, não podendo ser comercializado em farmácias.

Os medicamentos isentos de prescrição (MIP) também são conhecidos como medicamentos OTC. Esta sigla vem do termo inglês *over-the-counter*, que significa “depois do balcão”. Ou seja, são aqueles medicamentos que podem ficar no autosserviço, pois como são utilizados para transtornos de menor gravidade não há necessidade de prescrição médica. No ano de 2009 houve uma tentativa da ANVISA de transferir estes produtos para a área de autosserviço. Entretanto este artigo da legislação acabou sendo revogado e os MIPs puderam retornar para a área original de vendas das farmácias.

Sendo assim, as farmácias não podem comercializar alimentos comuns, roupas, acessórios, etc. Além dos bens, as farmácias podem ainda oferecer os chamados serviços farmacêuticos. Os serviços farmacêuticos autorizados são: aplicação de vacinas, injetáveis, inalação, aferição de pressão e aferição de glicemia capilar, perfuração de lóbulo auricular e atenção farmacêutica. A atenção farmacêutica é um serviço prestado por drogarias no qual ocorre uma consulta com o farmacêutico. Na Figura 17 estão relacionados os bens e serviços que podem ser oferecidos pelas drogarias

Figura 17 - Itens que podem ser comercializados pelas drogarias.

Categoria de bens com comercialização permitida
Medicamentos e vacinas
Drogas vegetais
Cosméticos
Perfumes
Produtos de higiene pessoal
Produtos médicos e para diagnóstico in vitro: produtos para auto teste
Mamadeiras
Chupetas
Bicos
Protetores de mamilos
Lixas de unha
Alicates
Cortadores de unhas
Palitos de unha
Afastadores de cutícula
Pentes, escovas
Toucas para banho
Lâminas para barbear, barbeadores,
Brincos estéreis (apenas quando a farmácia ofereça o serviço de perfuração de lóbulo auricular)
Alimentos para dietas com restrição de nutrientes
Chás, mel, própolis e geleia real
Categoria de serviços com comercialização permitida
Aferição de pressão arterial
Administração de medicamentos injetáveis e inaláveis
Aplicação de vacinas
Aferição de glicemia capilar
Perfuração de lóbulo auricular para a colocação de brincos
Atenção Farmacêutica

Fonte: elaborado pela autora com base em Brasil, (2009)

Um outro serviço que pode ser oferecido pelas farmácias aos consumidores é o programa criado pelo Governo Federal chamado Aqui tem Farmácia Popular. O governo libera o credenciamento de farmácias no programa. Utilizando a cadeia farmacêutica de produção, distribuição e varejo o governo dá acesso a medicamentos gratuitos ou com descontos de até

90%. As farmácias credenciadas no programa recebem pelo medicamento por um sistema de copagamento. Por meio desse programa são distribuídos medicamentos para hipertensão, diabetes, asma, dislipidemia, rinite, Parkinson, osteoporose, glaucoma, anticoncepcionais e fraldas geriátricas (Ministério da Saúde, 2018).

Além disso, as farmácias podem ainda se cadastrar em Programas de Benefícios em Medicamentos (PBM). Este programa tem origem na década de 1980 nos Estados Unidos e é chamada de “Pharmacy Benefit Management” (Gestão de Programas de Benefícios em Medicamentos). Atualmente nos Estados Unidos estes programas atingem cerca de 200 milhões de beneficiários. No Brasil, os PBMs iniciaram no final da década de 1990. Por meio do credenciamento das farmácias as empresas de PBMs oferecem convênios para as empresas, indústrias farmacêuticas e planos de saúde. Isso permite maior desconto no preço para as entidades que aderiram ao PBM e também permite o desconto em folha de funcionários do valor de compra (Vidalink, 2018).

Para os varejistas a oferta de produtos dos fabricantes muitas vezes não oferece diferencial, já que estas marcas podem ser adquiridas também em seus concorrentes (Toledo, Giraldi, & Prado, 2007). Sendo assim, muitos varejistas, com o objetivo de fidelizar seus consumidores, desenvolvem uma linha de produtos de marca própria. As marcas próprias são produtos desenvolvidos pelo varejista. Este, por sua vez, contrata um fabricante para produzir estes bens. A marca é vendida exclusivamente pelos varejistas (Levy & Weitz, 2012).

O surgimento da marca própria no Brasil data de 1971 pelo Grupo Pão de Açúcar. No varejo farmacêutico existem diversas empresas que desenvolveram marcas próprias e a primeira que se tem relato é a da Farmais, desde 1996 (Brito et al., 2004).

2.4.4.2 Preço

A decisão de preço no varejo tem grande influência no volume de vendas, competitividade, margens e lucratividade da empresa. O varejista ao definir a política de preços precisa estipular objetivos, estratégias e posicionamento de preços (Parente, 2011). A política para determinação de preços no varejo farmacêutico é influenciada fortemente pela legislação, uma vez que os

preços dos medicamentos são determinados pela Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos – CMED e ajustados anualmente (Brasil, 2003).

Os demais produtos ofertados pelas drogarias não sofrem interferências da legislação, portando-se de forma similar a outros setores. Assim, grande parte dos artigos que abordam o tema preço no setor farmacêutico referem-se especificamente aos medicamentos.

O preço praticado pelas farmácias é investigado por Bertoncello, Silva, Fonte e Santos (2017), verificando a influência macroeconômica na formação dos preços e da demanda de produtos em uma farmácia na cidade de Presidente Prudente.

2.4.4.3 Promoção

A promoção é um elemento que visa atrair clientes para a loja e motivar as compras. No composto promocional devem ser tomadas decisões sobre o objetivo da campanha, qual deve ser a mensagem que se quer enviar ao consumidor, determinar orçamento para promoção e definir a mídia mais adequada para comunicação (Parente, 2011).

Diversos estudos têm como foco o medicamento. Huertas & Campomar (2008) avaliaram os aspectos relacionados à propaganda de medicamentos sob prescrição, verificando se os apelos racionais ou emocionais têm maior resposta do consumidor.

Da mesma forma que os demais compostos de marketing, a promoção de medicamentos no varejo farmacêutico também é regulada pela legislação, bem como alguns produtos infantis. Assim, na confecção de peças e campanhas promocionais, além da loja virtual deve-se atentar às normas estabelecidas em legislação (Brasil, 2008). As restrições para a promoção de medicamentos estão apresentadas na Figura 18.

Figura 18 - Restrições a promoção de medicamentos.

Elementos da Comunicação	Restrições legais para promoção de medicamentos
Propaganda	Permitido para o consumidor final somente de produtos OTC, desde que sejam seguidas as disposições da RDC 96/2008
Publicidade	Proibido, Artigo 4º da RDC 96/2008
Relações Públicas	Permitido
Patrocínio	Proibido, Artigo 4º da RDC 96/2008
Promoção de vendas:	
Brindes	Proibido pelo Artigo 5º da RDC 96/2008
Sorteio	Proibido pelo Artigo 10º da RDC 96/2008
Amostras	Proibido para medicamento OTC Permitido amostras de medicamentos sob prescrição para os prescritores, conforme Artigo 33º da RDC 96/2008
Descontos	Permitido
Marketing direto	Permitido para o consumidor final somente de produtos OTC, desde que sejam seguidas as disposições da RDC 96/2008
Venda Pessoal	Permitido
<i>Product Placement</i>	Proibido, Artigo 4º da RDC 96/2008
Ações cooperadas	Permitido para o consumidor final somente de produtos OTC, desde que sejam seguidas as disposições da RDC 96/2008
Marketing digital	Permitido para o consumidor final somente de produtos OTC, desde que sejam seguidas as disposições da RDC 96/2008
Eventos Científicos	Permitido
<i>Merchandising</i>	Permitido, produtos OTC devem atentar a RDC 41/2012
Folhetos/Catálogos	Permitido, desde que sejam seguidas as disposições da RDC 96/2008
Marketing de Relacionamento	Permitido, entretanto os programas de fidelidade não podem ter o medicamento como alvo de pontuações conforme RDC 96/2008
Mídia Exterior	Permitido para o consumidor final somente de produtos OTC, desde que sejam seguidas as disposições da RDC 96/2008
<i>Advertainment</i>	Proibido pelo Artigo 4º da RDC 96/2008
Marketing viral	Permitido para o consumidor final somente de produtos OTC, desde que sejam seguidas as disposições da RDC 96/2008

Fonte: Barros, 2015.

Pereira e Lima (2017) analisaram os possíveis benefícios decorrentes da utilização do Facebook nos processos de atendimento pelas Redes Sociais, utilizando estudo de caso da página da Drogaria de Campos Norte-Fluminense. Os autores observaram a página durante três meses e conduziram entrevistas com a Gerente de Marketing da Drogaria e com alguns usuários. O trabalho demonstrou a evolução do marketing até o Marketing de Relacionamento por meio da rede social. Na legislação brasileira não são contempladas as redes sociais e as restrições aplicáveis são as mesmas para os sites.

2.4.4.4 Praça

O varejo virtual é uma forma de comercialização de produtos por meio remoto utilizando a internet. Com o crescente número de usuário de internet, essa modalidade de loja tem despertado o interesse de diversos setores (Parente, 2011).

Nesse contexto as farmácias e drogarias também tem buscado esse canal para venda de produtos (Gondim & Falcão, 2007). No caso do varejo farmacêutico a regulamentação tem impacto na modalidade da distribuição por loja virtual. A legislação brasileira afirma que: “somente farmácias e drogarias abertas ao público, com farmacêutico responsável presente durante todo o horário de funcionamento, podem realizar a dispensação de medicamentos solicitados por meio remoto, como telefone, fac-símile (fax) e internet” (Brasil, 2009).

A frase afirma que a drogaria deve ser aberta ao público. Dessa forma a loja virtual não pode existir se não houver uma loja física, na qual os consumidores possam visitar. Além disso, algumas categorias de medicamentos, os sujeitos a controle especial, não podem ser dispensadas por meio remoto como é o caso dos entorpecentes e psicotrópicos que só podem ser comercializados mediante a retenção da notificação de prescrição médica e dispensados pelo farmacêutico (Brasil, 2009).

Existem diversas restrições para a entrega de medicamentos e outras regras para a confecção dos sites para drogarias. A venda pela internet deve ser feita obrigatoriamente por meio do site da farmácia, não podendo ocorrer a venda em outras plataformas, como ocorre com diversos produtos. Além disso, o domínio deve ser “. com.br”, e deve conter, na página principal, diversos dados referentes à empresa, como razão social e nome fantasia da farmácia ou drogaria, CNPJ, endereço geográfico completo, horário de funcionamento e telefone, além de outras informações. É vedada ainda a utilização de imagens, propaganda, publicidade e promoção de medicamentos de venda sob prescrição médica em qualquer parte do sítio eletrônico. Além disso, não podem ser apresentadas as imagens dos medicamentos e ainda deve constar os dizeres obrigatórios para os medicamentos isentos de prescrição. Outra questão é que junto ao medicamento solicitado deve ser entregue cartão ou material impresso equivalente, com o nome do farmacêutico, telefone e endereço da farmácia, contendo recomendação ao usuário para que entre em contato com o farmacêutico em caso de dúvidas ou para receber orientações relativas ao uso do medicamento (Brasil, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO

O presente trabalho tem como objetivo identificar quais são as atividades de marketing desenvolvidas e aplicadas por empresas varejistas no setor farmacêutico, mais especificamente as drogarias e verificar se essas empresas seguem as propostas da literatura. Para isso, a princípio foi efetuado um levantamento bibliográfico sobre o tema proposto. A revisão teórica possibilitou levantar os trabalhos que tratam do marketing de varejo e marketing de farmácias. Entretanto, somente com o levantamento teórico não foi possível responder ao problema de pesquisa estipulado.

Sendo assim, é necessário efetuar uma pesquisa de campo a fim de atender ao objetivo proposto. Portanto, no presente capítulo é abordado o método escolhido, assim como a justificativa para escolha e os procedimentos adotados para a condução da pesquisa de campo.

3.1 Abordagem e classificação da metodologia da pesquisa de campo

Por meio da utilização de processos científicos é possível responder aos problemas de pesquisa. Estes processos devem ser utilizados de forma a conseguir a maior probabilidade de obtenção de dados significativos e de forma não enviesada (Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Cook, 1975, p. 3).

Existem diversas formas de classificação da pesquisa científica. Ao ser classificada pelo objetivo existem três categorias: exploratória, descritiva e causal. A pesquisa exploratória visa a familiarização com um fenômeno e descobrir ideias e intuições sobre este. Já a pesquisa descritiva deve ser utilizada quando o objetivo da pesquisa é descrever precisamente um fenômeno ou ainda verificar em qual frequência este ocorre e quais as relações entre este fenômeno e outros fatos. Na pesquisa descritiva a exatidão é fundamental e o viés precisa ser reduzido a fim de aumentar a precisão dos resultados. As pesquisas causais verificam hipóteses e a relação de causa entre variáveis (Selltiz et al., 1975, p. 59).

Se a pesquisa for classificada quanto ao processo, esta pode ser qualitativa ou quantitativa. Quando classificada pela lógica, pode ser indutiva ou dedutiva. Caso seja classificada pela

forma de coleta, pode ser categorizada em: levantamento, observação ou experimento. Por fim, quanto ao resultado, a pesquisa pode ter caráter de ciência ou de tecnologia (Campomar, 2013). Assim, o presente trabalho é classificado em relação ao objetivo como uma pesquisa exploratória. O processo utilizado é de caráter qualitativo, pois não enumera, não faz medições e não emprega dados estatísticos para a análise de dados (Godoy, 1995). Quanto à lógica, está classificada como de enfoque indutivo. A forma de coleta utilizada é o levantamento, com a utilização de entrevistas em profundidade. Por fim, o resultado da pesquisa tem caráter de ciência.

Uma das funções de um estudo exploratório é aumentar o conhecimento a cerca de uma determinada área. A pesquisa qualitativa é uma ferramenta que possibilita resolver problemas de pesquisa em temas incomuns. Este tipo de pesquisa torna possível representar o objeto de estudo de forma global e inserido em seu contexto cotidiano. Segundo Flick, 2009, (p. 20) a pesquisa qualitativa tem relevância para os estudo das relações sociais devido à “pluralização das esferas da vida” que exige maior sensibilidade em estudos empíricos nesta área.

Para Selltitz, Jahoda, Deutsch, & Cook, (1975, p. 61) nas ciências sociais existem poucas áreas que são bem experimentadas, assim, a teoria existente é muito geral ou muito específica. Nesses casos a pesquisa exploratória é indicada para obtenção de experiência que auxilie a formulação de hipóteses que sejam significativas para pesquisas futuras. Os autores ainda comentam que há uma tendência em subestimar a importância da pesquisa exploratória, entretanto, para que o aprofundamento tenha valor teórico é preciso ser significativo para questões mais amplas que a proposta em um estudo descritivo ou causal. Para que haja significado é preciso primeiramente a exploração adequada das dimensões do problema ao qual a pesquisa estuda.

Por outro lado, deve-se ressaltar que a pesquisa exploratória conduz apenas a intuições e hipóteses. Assim, não é efetuada verificação ou demonstração. Portanto, o estudo exploratório pode ser considerado como um primeiro passo para posteriores estudos mais controlados e que possibilitem verificar se as hipóteses que surgiram tem aplicabilidade (Selltitz et al., 1975, p. 75).

Segundo Flick, (2009, p. 24) a escolha de um método de pesquisa qualitativa é determinado pelo objeto a ser estudado e está indicada quando o objetivo do estudo visa explorar um campo novo e “desenvolver teorias empiricamente fundamentadas”.

Os métodos mais comuns utilizados na pesquisa qualitativa são: a observação, estudo de caso, etnografia, grupos focais, entrevistas e *grounded theory* (Flick, 2009, p. 24).

3.2 O método de pesquisa

Para atender ao objetivo proposto foi escolhido como método de coleta a entrevista em profundidade. O termo entrevista tem origem na língua francesa (*entrevue*) que, por sua vez, tem raízes nos termos latinos “inter” e “videre”. Significa o ato de uma pessoa ver a outra, ou ainda ter um encontro face a face. Nas ciências sociais as entrevistas são uma forma de obter informações para uma pesquisa por meio de uma conversação, dando-se grande ênfase à descrição verbal para a obtenção de informações. (Piovanni, 2007).

A entrevista em profundidade é utilizada para explorar pontos de vistas, experiências, crenças e motivações dos indivíduos sobre questões específicas no campo organizacional, atendendo finalidades exploratórias. É importante para obter informações sobre realidades sociais, porém sua aplicação depende do fenômeno a ser estudado e do problema de pesquisa (Oliveira et al., 2012).

Na entrevista ocorre o processo de interação social entre duas pessoas, sendo que cada uma delas possui um papel, o de entrevistador e o do entrevistado (Haguet, 1997). Este método de coleta de dados permite maior flexibilidade, proporcionando ao entrevistado construir respostas sem ficar preso a nenhum nível mais rigoroso de diretividade e mediação por parte do entrevistador. Assim, a entrevista permite que o entrevistado diga o que pensa e descreva o que viveu e/ou testemunhou, reconstruindo a realidade (Oliveira et al., 2012).

Uma das principais vantagens da entrevista quando comparada a questionários é a sua flexibilidade. Caso o entrevistado não entenda ou interprete errado alguma pergunta, existe a possibilidade de reformular, esclarecer ou repetir a questão. Ainda é possível ter certeza que a pergunta foi compreendida ou fazer outras perguntas para esclarecer o sentido da resposta.

3.3 Unidades de análise

Como foi apresentado no referencial teórico (item 2.2.1 O varejo farmacêutico) existem no Brasil um total de 82.617 farmácias no Brasil, sendo que 8.195 destas possuem manipulação. Desta forma, são 74.422 drogarias (Conselho Federal de Farmácia, 2017). Este número corresponde ao total de lojas. Existem 27 empresas consideradas grandes redes no Brasil, associadas à entidade Abrafarma.

Em relação às franquias foi efetuada uma busca no site da Associação Brasileira de Franchising (ABF) e encontradas 164 empresas do ramo saúde, beleza e bem-estar. A partir da pesquisa de cada uma das 164 empresas, foi verificado que existem 19 empresas associadas a ABF pertencentes ao setor do varejo farmacêutico. Destas, 8 são farmácias com manipulação e 11 são drogarias. Na Figura 19 estão relacionadas as marcas de farmácias encontradas no site da ABF, o tipo de farmácia dessas marcas, seu estado de origem e a quantidade de lojas da franquia (Associação Brasileira de Franchising, 2018).

Figura 19 - Relação de farmácias associadas a ABF.

Marca	Tipo de farmácia	Estado de origem	Quantidade de lojas
A fórmula®	Farmácia com manipulação	BA	66
Americana Saúde®	Drogaria	MG	Não consta
Companhia da Fórmula®	Farmácia com manipulação	RN	Não consta
Compre Certo Rede de Drogarias®	Drogaria	MG	173
DrogaPop®	Drogaria	GO	68
Drogarias Farmais®	Drogaria	SP	432
Drogarias Max®	Drogaria	RJ	104
Farma & Farma®	Drogaria	SC	175
Farma Container®	Drogaria	SP	Não consta
Farmácia Alquimia®	Farmácia com manipulação	ES	Não consta
Farmácia Artesanal®	Farmácia com manipulação	GO	42
Farmácia Roval®	Farmácia com manipulação	PE	19
Farmácias Brasil Poupa Lar®	Drogaria	SC	91
Farmácias FTB a farmácia do trabalhador do Brasil®	Drogaria	PE	993
Farmácias São Rafael®	Drogarias	SC	13
Farmelhor®	Drogarias	MG	162
Pharmapele®	Farmácia com manipulação	PE	58
Phitofarma®	Farmácia com manipulação	SP	36
Vico Farma Farmácia de Manipulação®	Farmácia com manipulação	SP	NC

Fonte: elaborado pela autora com base em Associação Brasileira de Franchising (2018)

Já as farmácias em modelo associativistas podem ser afiliadas à Febrifar (Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias). Existem 55 redes associativistas e independentes de farmácias associadas a Febrifar, totalizando mais de 9,8 mil farmácias e drogarias localizadas em 24 estados e no Distrito Federal (Febrifar, 2018).

A partir destas informações foram determinadas as unidades de análise para a coleta de dados. A seleção das unidades de análise de um estudo deve ser cuidadosamente selecionada. Para Selltitz, Jahoda, Deutsch, & Cook, (1975, p. 65) as pessoas que participarão do estudo devem ser escolhidas devido à probabilidade de que ofereçam as contribuições esperadas. Para que isso ocorra, os autores sugerem captar pessoas por indicação de indivíduos que trabalham na área e ainda é desejável que o entrevistado seja indicado por mais de uma pessoa. É importante ainda selecionar as pessoas que irão participar da pesquisa de forma a assegurar uma representação de diferentes experiências. Flick (2009, p. 120) comenta que os indivíduos devem ser escolhidos de acordo com o nível esperado de *insights* para a teoria que este participante poderá oferecer. Para isso o autor afirma que é preciso estabelecer critérios para a delimitação da amostragem.

Em relação à quantidade de pessoas a serem entrevistadas Selltitz, Jahoda, Deutsch, & Cook, (1975, p. 66) afirmam que:

“Além de entrevistar um número suficiente de pessoas, a fim de assegurar a representação de diferentes tipos de experiência, não existe regra simples para determinar o número de informantes que devem ser entrevistados em um estudo. Em certo ponto, o pesquisador verificará que outras entrevistas não apresentarão novas intuições que as respostas caem em um padrão que já conhece. Nesse ponto, outras entrevistas se tornam cada vez menos compensadoras.”

Assim, a quantidade de indivíduos entrevistados pode ser estabelecida por meio do critério de saturação teórica, ou seja, quando não são encontrados dados adicionais para o desenvolvimento.

A escolha dos participantes a serem entrevistados será efetuada de acordo com alguns critérios estabelecidos, visto que a aleatoriedade na abordagem qualitativa não é considerada a melhor opção. No caso do método de entrevista em profundidade o que importa não são a quantidade de entrevistados, e sim a capacidade dos entrevistados trazerem conteúdos significativos para a compreensão do tema em questão (Fraser e Gondin, 2004).

Sendo assim, para o presente estudo foram entrevistados profissionais que atuam no setor de drogarias e tomam as decisões de marketing. Os tipos de varejo abordados na pesquisa foram farmácias independentes, associativistas, franquias e redes de pequeno e médio porte. Cabe lembrar que o presente estudo está focado em farmácias sem manipulação, portanto, as unidades de análise não contemplam entrevistados que atuam no setor de farmácias com manipulação. Em relação aos cargos os profissionais entrevistados foram principalmente proprietários. Foram entrevistados os profissionais que tem autonomia para executar e tomar decisões em relação as atividades de marketing. Foram realizadas sete entrevistas com profissionais que atuam em drogarias e com um profissional que atua em uma empresa que presta serviços para drogarias. Esta última será chama de entrevista complementar.

Na Figura 20 estão relacionadas as unidades de análise, contemplando o nome do contato, cargo, número do lojas e tipo de drogaria.

Figura 20 - Relação das unidades de análise da pesquisa de campo

Entrevista	Contato	Cargo do Contato	Número de Lojas	Tipo de drogaria
1	Rogério Lopes Junior	Proprietário/ Diretor Febrifar	3	Rede de pequeno porte em modelo associativistas
2	Damaris Marcelino	Proprietária	1	Drogaria independente
3	Marcos de Souza	Proprietário/Diretor do Sincofarma	4	Rede de pequeno porte
4	Julio Cesar Kawamoto Sanches	Proprietário	6	Rede de pequeno porte em modelo associativistas
5	Fábio Chaves Costa	Proprietário	5	Rede de pequeno porte em modelo associativistas
6	Thiago Henrique Araujo	Coordenador de vendas	250	Rede de médio porte
7	Edivaldo Boussi	Proprietário	8	Franquia, rede de pequeno porte e independente
Complementar	Angelo Vieira	Diretor de Marketing e Operações	806	Redes em modelo associativistas

Fonte: elaborado pela autora.

3.4 Instrumento de coleta de dados

A fim de responder à questão de pesquisa, a fonte de informação escolhida foi a entrevista em profundidade, como já abordado no item 3.2 - O método de pesquisa. Nas entrevistas as informações são obtidas por meio de perguntas (Selltiz et al., 1975, p. 273). As entrevistas podem ser padronizadas ou assistemáticas

Quando uma entrevista é rigidamente padronizada as respostas alternativas são estabelecidas e as perguntas devem ser apresentadas da mesma forma e na mesma ordem. A ideia é assegurar que todos os entrevistados respondam as mesmas perguntas, pois possibilita a comparação entre as respostas dos entrevistados (Selltiz et al., 1975, p. 286)..

Para alguns problemas de pesquisa é preciso utilizar uma forma de entrevista mais flexível, as assistemáticas. Nesse tipo de entrevistas não são preestabelecidas perguntas exatas e nem as alternativas de respostas. Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Cook, (1975, p. 294) afirmam? que esta forma flexível de entrevista pode receber várias nomenclaturas como entrevistas focalizada, clínica, profunda ou não-diretiva. Para este tipo de entrevista o pesquisador deve saber previamente por tópicos o que deseja abordar e formular uma lista com esta estrutura de tópicos. Isso permite a liberdade para explorar motivos e efetuar questionamentos que não foram previstos no planejamento da pesquisa. Esta lista é um guia de entrevista também chamado de roteiro de entrevista.

Para coleta de dados do presente estudo foi utilizada a entrevista assistemática e para isso foi elaborado um roteiro de entrevista. Neste roteiro constaram os tópicos que foram abordados durante as entrevistas, separados em categorias. Para a elaboração do roteiro de entrevistas foram utilizados como base os roteiros de outras teses as quais foram averiguadas as atividades de marketing em outros setores (Nascimento, 2016; Silveira, 2015). O roteiro de entrevistas está apresentado no item

APÊNDICE.

Segundo Yin (2015, p. 114) as entrevistas devem ser gravadas. Assim, as entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados. Posteriormente as entrevistas foram transcritas para em seguida ser efetuada a análise. A forma como foi efetuada a análise está apresentada no item 3.6 Análise dos dados.

Cabe ressaltar que ao final de cada entrevista foi perguntado ao entrevistado se ele autorizava que fosse mencionado o seu nome no trabalho e o nome da empresa. Todos os entrevistados autorizaram a divulgação de seu nome. Apenas um entrevistado não autorizou que fosse mencionado o nome da empresa. Para esta empresa foi designada uma letra que substitui o nome fantasia da empresa. Estas autorizações foram gravadas no áudio da entrevista.

3.5 Protocolo de pesquisa

O Protocolo de Pesquisa é um documento que contempla os procedimentos e regras adotados para a pesquisa. Sua importância se deve principalmente ao fato de aumentar a confiabilidade da pesquisa, pois orienta o pesquisador quanto ao seguimento do estudo. O modelo adotado para o protocolo será o proposto por Yin, (2015, p. 89) para estudo de caso, visto que não há um protocolo de pesquisa na literatura para a condução de entrevistas em profundidade. O protocolo de pesquisa está disponível no item Apêndice.

3.6 Análise dos dados

Depois da coleta de dados é preciso analisar e interpretar os dados. A análise foca em organizar os dados de forma que seja possível responder à questão de pesquisa. A interpretação dos dados é fundamental para que se dê um sentido mais amplo, por meio da ligação dos dados com os conhecimentos evidenciados no referencial teórico. Na análise e interpretação dos dados, deve-se buscar a continuidade, fazendo a ligação dos resultados do estudo com outros estudos efetuados e também estabelecer conceitos explicativos (Selltiz et al., 1975, p. 435).

A análise de dados da pesquisa qualitativa é dependente do estilo de raciocínio do pesquisador, pois não existem fórmulas e ou receitas. É necessário a apresentação de evidências suficientes e considerar interpretações alternativas (Yin, 2015, p. 137). Para Campomar (1991), a análise deve ser feita por meio de analogias, comparando os casos entre si e com o referencial teórico levantado.

A análise e interpretação dos dados qualitativos podem levar a dois objetivos: revelar e expor enunciados ou contextualizá-los no texto; e o outro objetivo leva a redução do texto original, por meio de paráfrase, resumo ou categorização (Flick, 2009, p. 277).

O processo utilizado na análise e interpretação dos dados, sugerido por (Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Cook, (1975, p. 440) pode ser efetuado por meio de categorização e codificação dos dados. A princípio é necessário organizar os dados e para isso os agrupamentos em certas categorias podem ser úteis para esta organização. Entretanto, deve-se escolher um princípio para a classificação. O princípio é orientado pelo problema de pesquisa. A junção das categorias forma um conjunto de categorias que deve seguir as seguintes regras:

- I. Derivar de um único princípio de categorização
- II. Ser exaustivo, possibilitando a inserção de qualquer resposta em uma categoria
- III. As categorias devem ser mutuamente excludentes, não permitindo que as respostas possam ser colocadas em mais de uma categoria.

Para análise e interpretação de dados do presente trabalho foram utilizadas as seguintes etapas:

1. Determinação da categorização utilizando como princípio as atividades de marketing a que se refere o objetivo da pesquisa. Assim, as categorias são: Organização de Marketing, Sistema de Informação de Marketing, Segmentação, Posicionamento, Preço, Produto, Praça e Promoção.
2. Transcrição das entrevistas gravadas.
3. Organização do texto da transcrição.
4. Revisão dos dados. Após a transcrição foi efetuada uma conferência para verificar se alguma pergunta deixou de ser efetuada, se é possível compreender as respostas dadas durante a entrevista e se há incoerências na entrevista ou respostas inadequadas.
5. As respostas foram encaixadas de acordo com as categorias.
6. As entrevistas foram analisadas individualmente.

7. Comparação dos dados com o referencial teórico.

Desta forma, foi executada a análise das entrevistas. Em seguida foi procedida a conclusão do trabalho e a redação da versão final do presente trabalho. A Figura 21 apresenta o esquema da análise dos dados.

Figura 21 - Esquema da análise dos dados

Fonte: Elaborado pela autora.

4 PESQUISA DE CAMPO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo serão apresentados os resultados obtidos nas entrevistas coletadas e efetuar a análise de cada uma delas. Inicialmente, serão expostas, as fontes de informação utilizadas. Em seguida, constam as descrições das entrevistas, organizadas de acordo com as categorias estabelecidas para elaboração do roteiro de entrevista.

As análises foram realizadas demonstrando-se as práticas de marketing utilizadas pelos entrevistados. Após a apresentação de cada um dos casos, foi efetuada a análise conjunta das entrevistas. As entrevistas estão em ordem cronológica de coleta.

4.1 Entrevista 1 – Rogério

Rogério Lopes Junior é proprietário de 3 drogarias que estão sob a bandeira Bigfort® que está em modelo associativistas, ou seja, diversas farmácias de proprietários diferentes que operam sob a mesma bandeira e compartilham alguns processos. É graduado em administração de empresas e em farmácia. Ele é um dos diretores da associação Febrafar e tem cerca de 10 anos de experiência no setor de varejo farmacêutico. A Figura 22 resume as informações do entrevistado 1, Rogério Lopes Júnior.

Figura 22 - Resumo das informações do entrevistado 1

Entrevistado	Rogerio Lopes Junior	
Cargo	Proprietário	
Tempo de experiência no setor do varejo farmacêutico	10 anos	
Formação	Graduação em Farmácia e administração de empresas Diretor da Febrafar	
Quantidade de lojas	3 lojas	
Localização das lojas	Cidade de Sorocaba	
Bandeiras e tipo de varejo	Bigfort®	Rede de pequeno porte associativistas

Fonte: Elaborado pela autora.

O entrevistado explicou que existem mais 36 lojas sob esta bandeira espalhadas em cinco estados, sendo que 15 unidades estão localizadas na região próxima a Sorocaba em cidades como Ibiúna Itapetininga, Araçariguama e Itu. A drogaria está ainda associada a uma empresa chamada Farmarcas[®] que é uma organização que unifica as atividades administrativas de diversas associações de drogarias. No presente estudo dois entrevistados mencionaram que suas drogarias são associadas a Farmarcas[®], o Fábio Chaves Costa e o Rogério Lopes Junior. A análise da entrevista com o proprietário Fábio Chaves Costa está apresentada no item 4.5 - Entrevista 5. Como a Farmarcas[®] foi mencionada por dois entrevistados e diversas atividades de marketing são efetuadas por esta empresa, a pesquisadora achou necessário entrevistar também o responsável pela empresa Farmarcas[®]. Sendo assim, a análise da entrevista com o Diretor de Operações e Marketing da empresa, Angelo Vieira, está apresentada no item 4.8 - Entrevista Complementar.

4.1.1 Estrutura Organizacional de Marketing

Não há um departamento específico que realiza as atividades de marketing na empresa. Rogério explica que as ações são efetuadas por ele em conjunto com a Farmarcas[®] e uma agência de publicidade contratada por ele. Todas as ações idealizadas pelo proprietário precisam de aprovação da Farmarcas[®].

4.1.2 Segmentação e posicionamento

O entrevistado em questão não apresentou uma definição clara de público. Entretanto, afirmou que o perfil de clientes é aquele que detém prescrição médica. O trecho de entrevista a seguir demonstra este posicionamento do entrevistado.

“A gente tem uma missão é uma farmácia que atende a todas as faixas etárias, procura proporcionar a melhor opção de compra para o consumidor que ele consiga o medicamento que ele precisa ter, acesso a esses programas todos os nossos balconistas estão treinados para facilitar isso para o nosso consumidor, porque como eu falei pra você o perfil dessa loja é muito receituário, a gente trabalha para isso aí, mas a gente procura passar que é uma empresa familiar, que tem produto nas condições de mercado que a pessoa vai ter uma melhora no seu tratamento.”

O entrevistado menciona que o diferencial competitivo da sua empresa é ter a característica de ser mais próxima ao cliente, mas com ferramentas de grandes redes, como pode ser percebido no trecho de entrevista:

“Quando a gente está no associativismo tem ferramentas das redes corporativas, mas tem a presença minha, tem gente aqui já está com 10 anos, a outra farmacêutica já está aqui há 2 anos. Esse é o nosso diferencial. As grandes redes têm problemas de rotatividade, pessoas mais novas. Aqui a gente tem aquela proximidade com o cliente, a gente conhece as pessoas e sabe das dificuldades. As pessoas vêm aqui perguntado tratamento, eu conheço a pessoa, seu histórico, modo de vida dela, então tudo isso faz um diferencial.”

4.1.3 Sistema de Informação

A Bigfort[®] possui um sistema informatizado, provido pela Farmarcas[®] que fornece uma série de informações de mercado. Além disso, menciona os eventos do setor. A Febrifar[®] possui um instituto de pesquisa chamado Ifepec[®], que fornece pesquisas aos associados. O proprietário entrevistado afirmou que utiliza estas pesquisas, conforme o trecho.

“A gente faz (pesquisa) pela Febrifar[®] ela tem um instituto chamado Ifepec[®]. Em alguns momentos ele trabalha com pesquisas ao consumidor e aí a gente acaba utilizando essa ferramenta. Há 2 anos eu fiz uma pesquisa local com o apoio do Ifepec[®]. Essa solução estratégica da Febrifar[®] é um painel com os indicadores de todas as lojas. No relatório há dados de folha de pagamento, vendas e outros dados. Você se comparar com o seu grupo, quanto vende por metro quadrado, qual é o ticket médio, todas essas informações eu obtenho aqui. Então essa pesquisa eu fiz há 2 anos, apareceu algumas coisas que a gente acabou colocando em prática utilizando dados da pesquisa. Algumas pessoas pediram que a gente tivesse farmácia de manipulação, mas isso foi uma das pessoas, mas acho que não é por aí.”

Em relação à concorrência, Rogério menciona que a equipe de loja investiga os preços por meio de coleta de tabloides de outras drogarias. Há ainda um cartão fidelidade que possibilita o cadastro de clientes. Rogério explica que as informações dos clientes são analisadas e que há ações específicas para cada perfil de cliente.

4.1.4 Composto de Marketing

4.1.4.1 Produto

Para definição de mix de produto, o entrevistado em questão conta com o auxílio da Farmarcas[®]. O proprietário afirma que informa periodicamente os SKUs (*Stock Keeping Unit*),

ou seja, informa a quantidade de diferentes itens do estoque. Com esta informação, funcionários da Farmarcas[®] designados para o acompanhamento da Bigfort[®] fazem a análise do mix de produtos. O relato a seguir detalha o auxílio fornecido pela Farmarcas[®]:

“Eles (Farmarcas[®]) nos ajudam com isso, então eu informo periodicamente os SKUs das lojas. Lá na Farmarcas[®] tem uma pessoa que toma conta de 20 lojas da rede. Então na Bigfort[®] tem 2 pessoas para tomar conta das lojas e eles analisam essa questão de mix de produto. No meu caso aqui eles avaliaram se o mix que eu tenho é adequado.”

Para decisão de mix também são consultados os funcionários da loja para verificar o giro de produtos. O sistema de loja também informa a curva ABC dos produtos. A decisão final do que vai ou não entrar no mix de produtos fica a cargo do proprietário.

São ofertados também alguns serviços farmacêuticos, como aferição de pressão arterial e glicemia, aplicação de injetáveis e perfuração de lóbulo auricular. Todos os serviços são cobrados, exceto a aferição de pressão arterial. O proprietário afirmou que deseja inserir a aplicação de vacinas, mas está tendo dificuldades para a compra, conforme relatado no trecho abaixo:

“A gente está estudando essa questão das vacinas que é uma coisa recente. Até o ano passado a gente vendia vacinas, mas nunca aplicou. Como a gente tem algumas empresas que a gente tem convênio eles começaram a pergunta para nós: tem vacina de gripe? E a gente começou a vender no ano passado. A gente tem até 2 locais para armazenamento, mas esse ano a gente teve dificuldade em comprar. Acho que por conta da mudança da legislação alguns fornecedores resolveram priorizar somente as clínicas (de vacinas) então eles deixaram a gente meio de fora. Até então não era ameaça, não estava na legislação a gente só vendia, porque nós temos alvará pra termolábeis, fazemos todo o controle, tudo que um termolábil precisa. Aí a gente comprava 50/60 armazenavam um dia ou dois. Depois ligava para essa empresa, tudo acondicionado, tudo certinho. Quando saiu essa lei e começou a pedir, eles começaram: a não tem.”

O gerenciamento por categorias é utilizado principalmente para definição de layout. Há um auxílio da Farmarcas[®] para definição das categorias e layoutização das lojas. A empresa não possui Marca Própria. O entrevistado afirmou que já houve uma tentativa, mas que não obteve sucesso.

4.1.4.2 Preço

O proprietário em questão destacou que a estratégia de preços também recebe auxílio da Farmarcas[®]. Há um analista que junto com Rogério efetuou a formação das margens de lucro.

Os descontos em medicamentos somente são ofertados aos clientes que possuem o cadastro na loja. A formação de preços dos produtos que não são medicamentos é baseada no preço da concorrência. Rogério ainda explicou que na rede cada proprietário tem autonomia para determinar o preço dos produtos, com exceção dos produtos anunciados em tabloide e na televisão devem seguir o padrão estipulado pela Farmarcas[®], como explicitado no trecho a seguir:

“Na maioria das vezes a gente tem preços melhores do que a concorrência, mas aí é assim nem todas as lojas são grandes, nem todas as lojas atendem em horário estendido, nem todas as lojas estão em pontos estratégicos que são pontos mais caros, então isso pesa na hora do faturamento. O faturamento médio da Bigfort[®] é de R\$223.000 se pegar uma rede corporativa dá uns 300, 400 (reais). As nossas lojas não têm esse custo, então a gente analisa essa situação dessa estratégia de preço deles.”

4.1.4.3 Praça

Rogério explica a primeira loja foi montada pelo seu pai e com isso, a definição de ponto foi por oportunidade, pois não existiam ferramentas para análise do local. Atualmente a Farmarcas[®] possui uma ferramenta de geomarketing para determinação da localização de novas drogarias.

Além das lojas físicas Rogério oferece um sistema de entrega para os clientes, todos os dias da semana incluindo feriados. Afirmou que as vendas por entrega representam 20% de seu faturamento. A empresa não possui sítio para comércio eletrônico, mas o proprietário está estudando a implantação.

O proprietário ainda mencionou que sua área de influência foi mapeada por uma empresa que faz entrega de panfletos e acredita ter influência em um raio de 4 ou 5 quarteirões do entorno da farmácia.

4.1.4.4 Promoção

Para a divulgação das lojas Rogério afirmou que tem uma agência de publicidade que efetua a criação do material. A Farmarcas[®] precisa aprovar todas as peças utilizadas para a divulgação da marca. A Bigfort[®] tem um contrato com a TV Sorocaba, que é uma afiliada do SBT, e efetuam de 50 a 60 inserções por mês.

Por meio do sistema de CRM utilizado pela Bigfort[®], são enviados SMS para os clientes alertando quando o medicamento do consumidor está acabando e será necessário realizar uma nova compra. Possui também um aplicativo para que o cliente possa resgatar descontos e obter outras funcionalidades. Outras ações de divulgação desenvolvidas são o carro de som e jingles. A exposição de produtos é definida pela equipe de loja e não há uma padronização entre as lojas em relação ao merchandising. Entretanto, o layout é todo padronizado pela Farmarcas[®]. Há também uma rádio da própria Bigfort[®] que é idealizada pela Farmarcas[®]. Os treinamentos sobre atendimento ao cliente são efetuados pontualmente pelas indústrias que desejam divulgar produtos. A negociação de prateleiras para a exposição de produtos junto às indústrias ocorre por meio da Farmarcas[®]. O nível de cooperação com a indústria está relacionado à comunicação em loja, uso de displays e organização de produtos.

Por fim, a Figura 23, que consta a seguir, contempla as principais respostas do entrevistado 1, Rogério Lopes Júnior.

Figura 23 - Resumo da entrevista 1

Tópicos abordados na entrevista	Resumo das respostas do entrevistado
Organização do Marketing	Não há departamento específico.
Segmentação e Posicionamento	Não há diretrizes de segmentação e posicionamento.
Diferencial Competitivo	Proximidade com o cliente
Sistema de Informação de Marketing	Utiliza informações de registros internos e pesquisas
Pesquisa de Marketing	Efetua pesquisa de preços em concorrentes e utiliza pesquisas fornecidas pela Febrafar
Inteligência de Marketing	Eventos do setor
Registros Internos	Sistema provisiona informações
Uso de CRM	Registro de clientes com diversas ações personalizadas
Composto de Marketing	
Produto	Definição de mix por meio de curva ABC
Marca Própria	Não possui
Gerenciamento de categorias	Utiliza para layoutização
Serviços farmacêuticos	Oferece: aplicação de injetável, perfuração de lóbulo auricular, aferição de pressão arterial e glicemia capilar
Preço	Definido por <i>mark up</i>
Praça	Oportunidade
E-commerce	Não possui
Promoção	Tabloides, Mídias sociais, Aplicativo, SMS, carro de som, propaganda em televisão.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Entrevista 2 - Damaris

Damaris Marcelino é proprietária de uma farmácia na região da Rua Augusta na cidade de São Paulo, a Droga Smart®, uma drogaria independente. Possui a farmácia há 21 anos. É graduada em farmácia e atua também como coordenadora da comissão de farmácia do Conselho Regional de Farmácia do Estado de São Paulo. A Figura 24 resume as informações da entrevistada 2, Damaris Marcelino.

Figura 24 - Resumo das informações da entrevistada 2

Entrevistado	Damaris Marcelino	
Cargo	Proprietária	
Tempo de experiência no setor do varejo farmacêutico	21 anos	
Currículo	Formação em Farmácia Coordenadora da Comissão de Farmácia do Conselho Regional de Farmácia	
Quantidade de lojas	1 loja	
Localização das lojas	Cidade de São Paulo	
Bandeiras e tipo de varejo	Droga Smart®	Farmácia Independente

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.1 Estrutura Organizacional de Marketing

Acerca da estrutura de marketing, da farmácia de Damaris, a entrevistada afirmou que não há um departamento específico que cuida das atividades de marketing. As ações de marketing são definidas por ela, mas conta com uma agência que faz a parte de marketing digital.

4.2.2 Segmentação e Posicionamento

Quando perguntada sobre o foco em um público, Damaris afirmou que procura trabalhar vários públicos e que não tem foco por idade ou por patologia. A proprietária expôs que busca ter duas associações à marca: não elitizada, de forma que o cliente pense que os preços são baratos; e associada a estabelecimento de saúde. O trecho a seguir destaca a opinião da entrevistada:

“...não elitizar a loja, eu não quero ter uma loja hoje para um público A, a minha preocupação era essa que é uma coisa que eu quero construir ... essa visibilidade da pessoa entrar e ver que tem preço bom e barato... Atender um público, todos os públicos, na realidade um A, B e também atender o D, a minha preocupação era essa de início. A segunda que é o foco da prestação. Eu quero ser vista sim como uma farmácia estabelecimento de saúde não só como um comércio. Esse é o meu foco principal e aí atender todas as classes.”

O diferencial da empresa apontado pela proprietária é a prestação de serviços, em especial a prestação de serviços farmacêuticos.

4.2.3 Sistema de Informações

Damaris afirmou que obtém informações de duas formas. Uma delas é por meio de um economista que presta consultoria para a farmácia a fim de fornecer algumas informações de mercado. A outra forma é por meio de uma lista de 10 produtos os quais tem os preços verificados com os concorrentes semanalmente.

A empresa ainda não possui um CRM organizado segundo a proprietária, mas já está efetuando o cadastramento de clientes e no futuro planeja fazer ações de relacionamento. O plano de Damaris é efetuar relacionamento por meio do aplicativo para smartphone Whatsapp®.

4.2.4 Composto de marketing

4.2.4.1 Produto

A definição de mix de produtos é efetuada pela proprietária e um funcionário que é responsável pelas compras da empresa, conforme evidenciado a seguir:

“eu tenho uma pessoa que faz compras. Digamos que de um tempo para cá nós estamos com isso parado, estou tentando ver o que tem na loja, porque minha briga é deixar em estoque o que eu devo ter na loja, mas a gente fazia junto essa questão de mix de produto de colocar ou não, até pela questão de sazonalidade, tipo entrou o inverno agora o que a gente trabalha, saiu o inverno com o que a gente trabalha aí a gente faz compra em conjunto eu e o comprador.”

Em relação ao serviço prestado, Damaris afirmou que efetua entrega em domicílio sem taxa de entrega e sem valor mínimo, conforme trecho abaixo:

“Entrega a domicílio sem taxa e sem valor mínimo, então a gente bate nesse diferencial porque o concorrente das redes até entregam, mas demora no mínimo 4 horas e vão cobrar uma taxa então a gente não cobra a gente faz essa entrega imediata sem valor mínimo de qualquer um se você precisa de uma Neosaldina® a gente faz essa entrega.”

Os serviços farmacêuticos prestados são a aferição de pressão arterial e testes capilares como glicemia, colesterol e triglicérides. Damaris afirmou que pretende utilizar em breve um aparelho que realiza diversos testes rápidos, totalizando 12 tipos de exames, como pode ser observado no seguinte trecho:

“O único serviço que eu ainda não implantei foi o consultório farmacêutico, mas o serviço sim todos inclusive a gente até está fazendo hoje capilar de colesterol e triglicérides. Nós estamos fechando um outro aparelho que faz até 12 tipos de exames, até Dengue, Chikungunya, Zika, Aids. Muito legal esse aparelho, 12 tipos de exame em um único aparelho a gente está para receber.”

Além destes serviços será implantado na farmácia um tratamento estético oferecendo peeling, microagulhamento e aplicação de enzimas.

“Está dentro da farmácia é prestado por uma farmacêutica, então o cliente ele pode vir e contratar o serviço aqui dentro, então o que a gente quer oferecer junto com esse serviço é essa questão da praticidade da pessoa está do lado do consultório, poder fazer na hora do almoço, vir rapidinho, está dentro da farmácia.”

Sobre estes novos serviços que Damaris pretende ofertar há o desafio da burocracia na Vigilância Sanitária, pois como se trata de uma inovação ainda não se sabe como o serviço será liberado em relação a questões sanitárias.

“eu estou na fase de pedir ampliação de serviço, por exemplo, esses outros profissionais que eu quero agregar como que eu vou colocar. Hoje a minha dificuldade é como colocá-los. Eu vou te falar em relação a estética, ela faz parte de uma prestação do serviço ou uma clínica de estética? Quando a vigilância vir me visitar ela vai ver como, entendeu? Ela vai me visitar como drogaria e aí uma outra vigilância vem visitar essa clínica, então até por ser inovador a gente não tem isso ainda no Brasil. Também penso em vacina, eu fiz até uma sala para aplicar a vacina deixei própria, é a questão do custo ainda é uma questão cara só a vacina a geladeira custa em torno de R\$18.000,00, então você vai comprar uma geladeira e aí a demanda? Eu tenho outras prioridades ainda em relação a vacina.”

O gerenciamento de categorias é efetuado pelo sistema e cada categoria é acompanhada utilizando a curva ABC. A empresa ainda não possui marca própria, porém já estão testando alguns produtos, como um hidratante corporal e no futuro efetuarão o lançamento de alguns produtos marca própria.

4.2.4.2 Preço

Assim como o mix de produtos, a entrevistada em questão conta com o auxílio do comprador da empresa para a definição de preços. Para definir o preço é verificado principalmente o preço cobrado pela concorrência. A entrevistada afirma que: “Medicamento é tabelado e Perfumaria a gente segue a prática do mercado não tem muito que fugir não tem essa coisa glamorosa que ganha muito dinheiro, você vai seguir a concorrência não tem como.”

O desconto pode ser negociado pelos clientes no balcão. Os funcionários têm autonomia para cobrir preços de concorrentes, caso o cliente mencione que encontrou o produto mais barato na concorrência.

4.2.4.3 Praça

A localização da drogaria em questão foi definida por oportunidade, a empresária efetuou a compra de uma drogaria já existente, mas com o aumento do aluguel do imóvel depois de alguns anos optou por buscar novo local, onde está localizada a drogaria atualmente.

O sítio para comércio eletrônico está montado, mas ainda não está em funcionamento. Junto com o comércio eletrônico foi desenvolvido também um aplicativo da empresa. Há um dilema referente a integração da loja física com a loja online, pois como não há cobrança de uma taxa de entregas existe o receio sobre a lucratividade desta ação. Para solucionar este problema a proprietária definiu um raio de entrega, conforme exposto no relato a seguir:

“Essa parte é difícil [a integração], quando a gente começou a fazer o e-commerce eu quebrei muito a cabeça, porque quando você faz a venda no balcão o Tet a Tet você tem muita flexibilidade é aquela coisa que eu vou abrir para você. Uma pessoa me liga aqui querendo uma Neosaldina® para eu entregar lá na Mooca. O pessoal que está no balcão eles tem essa possibilidade, de “compensa, não compensa, manda, não manda”, até porque nós não cobramos taxas, então você tem aquele jogo de cintura de sair: “ah eu estou sem o motoboy no momento ou eu não tenho esse produto”. É aquela coisa que a gente sabe que funciona na prática da venda. Aí foi a minha maior dificuldade quando nós fomos montar o e-commerce porque eu não cobro taxa, então eu precisei colocar um raio, nesse raio eu também coloco um raio de 5 km e me pede um produto de R\$ 2,00, então é assim é muita dificuldade não tem como ser como a venda na loja mesmo, então nós quebramos muita cabeça.”

4.2.4.4 Promoção

Para a drogaria em questão, os materiais de comunicação são efetuados por uma agência de publicidade. As solicitações e decisões de comunicação são efetuadas pela proprietária. As ações de comunicação estão centradas em tabloides e mídias digitais, como Facebook® e Whatsapp®. São desenvolvidos eventos de saúde e bem-estar em que os consumidores podem aferir a pressão, e glicemia passar por massagem e limpeza de pele.

Em relação à cooperação da indústria com o varejo, Damaris afirmou que já houve cooperação de forma mais intensa, mas que ainda existe, como é explicado no trecho a seguir “tanto que nesse último evento a Aché deixou a barraca deles, no ano passado quando a gente fez a inauguração das lojas eles foram bem presentes também vários laboratórios também”

O merchandising é efetuado pela equipe de loja e poucas prateleiras são negociadas. Ocorrem treinamentos com os funcionários sobre atendimento ao cliente que são ministrados pela própria Damaris.

Damaris citou ainda que a legislação Cidade Limpa, iniciada em 2006 que visa diminuir a poluição visual da cidade, atrapalha um pouco, pois gostaria de ter uma fachada mais ostensiva, como é explicado no trecho:

“... a da legislação da cidade limpa, por exemplo, eu estou recuada, então eu tenho aquela fachada eu gostaria de fazer alguma coisa, mas não posso por causa da legislação da cidade limpa é a única coisa que me incomoda.”

Por fim, a Figura 25, faz um resumo das principais respostas da entrevistada 2, Damaris Marcelino.

Figura 25 - Resumo da entrevista 2

Tópicos abordados na entrevista	Resumo das respostas do entrevistado
Organização do Marketing	Não há departamento específico.
Segmentação e Posicionamento	Não há diretrizes de segmentação. Posiciona-se como um estabelecimento de saúde.
Diferencial Competitivo	Prestação de serviços farmacêuticos
Sistema de Informação de Marketing	Utiliza informações de pesquisa de marketing
Pesquisa de Marketing	Efetua pesquisa de preços em concorrentes
Inteligência de Marketing	Consultor economista
Registros Internos	Sistema provisiona informações
Uso de CRM	Registro de clientes, mas sem ações personalizadas
Composto de Marketing	
Produto	Definição de mix por meio de curva ABC
Marca Própria	Não há, mas pretende ter
Gerenciamento de categorias	Utiliza para gerenciamento
Serviços farmacêuticos	Oferece: aplicação de injetável, aferição de pressão, glicemia, triglicérides e colesterol
Preço	Definido por <i>mark up</i>
Praça	Oportunidade
E-commerce	Possui, mas ainda não está em funcionamento
Promoção	Tabloides, Mídias sociais e eventos

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 Entrevista 3 -Marcos

O entrevistado Marcos de Souza atua por 25 anos no setor de varejo farmacêutico como proprietário. Possui quatro lojas com a mesma bandeira, caracterizando uma rede de pequeno porte. As drogarias são dentro de supermercados e estão localizadas na cidade de São Paulo. O Marcos é formado em Ciências Contábeis e em Direito. Além disso, atua como diretor do Sincofarma (Sindicato do Comércio Varejista Farmacêutico). A Figura 26 resume as informações do entrevistado³, Marcos de Souza.

Figura 26 - Resumo das informações do entrevistado 3

Entrevistado	Marcos de Souza	
Cargo	Proprietário	
Tempo de experiência no setor do varejo farmacêutico	25 anos	
Currículo	Formação em Ciências Contábeis e Direito Diretor do Sincofarma	
Quantidade de lojas	4 lojas	
Localização das lojas	Cidade de São Paulo	
Bandeiras e tipo de varejo	Interdroga®	Rede de pequeno porte

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.1 Estrutura Organizacional de Marketing

Em relação à estrutura de marketing o entrevistado afirmou que não há um departamento específico que cuida das atividades de marketing da rede. As ações são definidas por ele mesmo e a equipe das lojas possui autonomia supervisionada para desenvolver algumas ações de marketing.

4.3.2 Segmentação e Posicionamento

O proprietário afirmou que cada loja possui um público diferente e que isso é definido de acordo com o entorno em que a loja está inserida.

Em relação à imagem da marca e o posicionamento da empresa Marcos diz que já tentaram fazer algo relacionado a isso, mas afirma que não foi possível. O entrevistado acredita que perante a uma grande rede, uma rede pequena não possui força de marca, como se vê no trecho da entrevista ao ser perguntado sobre a determinação da imagem da marca:

“Já pensamos a respeito disso, já fizemos alguma coisa, mas não deu muito certo porque com o crescimento desenfreado de 18 anos para cá das grandes redes, qualquer marca deixa ser marca perto de uma grande rede, então na verdade é assim: você não tem uma marca você pode tentar criar uma marca. No nosso caso a gente parou de tentar, nós chegamos a criar, nós temos alguma coisa, mas muito pouco...”

O diferencial competitivo que o proprietário acredita ter em suas lojas é a localização. Todas as farmácias estão inseridas em lojas do grupo Pão de Açúcar, como Extra, Assaí e Pão de Açúcar.

4.3.3 Sistema de informação

Para a obtenção de informações, Marcos utiliza mídia, contatos como a Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico Brasileiro (ABCFARMA), Sindicato do Comércio Varejista Farmacêutico (Sincofarma), feiras do setor, representantes de laboratórios e representantes de distribuidoras.

Existe um cadastro de clientes, mas Marcos afirma que o uso das informações de cadastro é pequeno. Afirma ainda que: “Isso é uma falha do pequeno ele não tem essa estrutura. É difícil não é fácil. Dá trabalho e precisa ter gente especializada, dedicada, treinada...”

Ao ser perguntado sobre informações de ações da concorrência, Marcos afirmou que faziam investigações da concorrência no passado, mas não efetuam mais, pois as grandes redes têm porte superior e, portanto, não fazem parte da concorrência.

4.3.4 Composto de Marketing

4.3.4.1 Produto

Para a rede em questão, a definição de mix de produtos é efetuada pela análise da curva ABC. O entrevistado afirmou ainda que para a categoria medicamento é necessário possuir todas as opções de medicamentos, mesmo que não haja saída. A demanda do produto estipula a quantidade.

No mix de produtos as lojas também oferecem recarga de celular e são efetuados os seguintes serviços farmacêuticos: aplicação de injetável, aferição de pressão e glicemia e perfuração auricular. Marcos afirmou que para fazer mais serviços seria preciso maior estrutura. O entrevistado afirmou também que utiliza gerenciamento por categorias.

Em relação à marca própria já houve uma tentativa de desenvolver uma linha, mas foi descontinuada, por questões jurídicas. Porém pretende futuramente desenvolver uma pequena linha de marca própria.

4.3.4.2 Preço

Para a formação de preço é considerado o preço da concorrência em alguns tipos de produtos, como tinturas para cabelo, fraldas e lenço umedecido. A precificação é determinada utilizando-se a técnica de *mark up* conforme é explicado no trecho: “A margem basicamente é montada a partir do preço de compra mais o custo, isto seria parte matemática da coisa. Você compra por 100 e vende por 150. Na verdade, é uma fórmula matemática que a gente usa.”

É também considerado o preço de itens do supermercado para formação de preços dos itens de perfumaria.

O entrevistado considera que existem alguns desafios no setor, como a falta de convergência entre órgãos reguladores como a Vigilância Sanitária e Conselho Regional de Farmácia. Além disso, há problemas em relação à precificação. Como o preço máximo do medicamento é determinado pela CMED e algumas farmácias aplicam descontos que fazem o preço do medicamento variar muito de um local para o outro.

4.3.4.3 Praça

A localização foi determinada por oportunidade. Marcos tinha contatos com o setor supermercadista e propôs montar uma farmácia dentro do supermercado, pois considerou que o fluxo de clientes do supermercado poderia gerar fluxo para farmácia. Afirmou ainda que naquela época isso era uma novidade.

A venda por meio remoto ocorre por telefone. Marcos ressaltou que gostaria de ter um *delivery*, mas não tem, pois, o custo é muito alto. A venda pela internet já foi testada, porém não houve retorno financeiro. Foi entendido que as vendas online geravam prejuízo e o comércio eletrônico foi encerrado, conforme o trecho:

“Não dá dinheiro e só dá dor de cabeça. Às vezes eu já cheguei a tomar prejuízo. Eu cheguei a vender o produto na internet, o cliente veio buscar na loja, aí na loja ele custava 10 e na internet ele custava 5 ou seja tomei prejuízo de 5 ainda tive que atender ele. Não foi um cliente foram vários clientes.”

4.3.4.4 Promoção

Existe uma particularidade em relação à divulgação na rede em questão, pois como as lojas estão dentro de supermercados há uma limitação ao cliente que vai ao supermercado. Há algumas restrições do supermercado quanto à divulgação no interior da loja do supermercado também. No trecho abaixo o entrevistado explica:

“Nós já fizemos várias ações de divulgação, mas dentro do supermercado você está limitado ao cliente do supermercado então nós já fizemos vários tipos de divulgação, panfletos, carros de som, já foi até pra televisão, mas realmente a gente não tem retorno porque você está limitado ao cliente do supermercado.”

As ações de divulgação são planejadas e executadas pelo proprietário. Não há contratação de agência de publicidade. São explorados mais na divulgação produtos cosméticos e perfumaria, devido às restrições para a divulgação dos medicamentos pela legislação, conforme já explicado nos itens anteriores.

Em relação à cooperação com a indústria farmacêutica o entrevistado afirmou que já houve mais cooperação, mas atualmente essa cooperação é menor pois a indústria dá preferência para as grandes redes, como relatado no trecho:

“A indústria farmacêutica já ajudou muito, só que a indústria farmacêutica é um sistema hoje essa questão de *sell in* e *sell out* eles têm um controle muito bom através do IMS[®] e a indústria farmacêutica ela já tem toda a informação na ponta com a distribuidora então ele acaba esquecendo um pouco o ponto de venda e também a indústria farmacêutica tá muito ligada as grandes redes ela não tá preocupada com a pequena farmácia. A pequena farmácia para ele não interessa, então a grande rede não tem interesse na minha ponta de gondola ela tem interesse a na ponta de gondola da Drogaria São Paulo[®].”

As ações de merchandising são efetuadas pela equipe de loja e pelos promotores de vendas das indústrias. Ocorrem treinamentos constantes sobre atendimento ao cliente. Existe negociação de gôndola, mas segundo Marcos em um volume inexpressivo.

A Figura 27 faz um resumo das principais respostas do entrevistado 3, Marcos de Souza.

Figura 27 - Resumo da entrevista 3

Tópicos abordados na entrevista	Resumo das respostas do entrevistado
Organização do Marketing	Não há departamento específico
Segmentação e Posicionamento	Não há diretrizes de segmentação e posicionamento.
Diferencial Competitivo	Localização
Sistema de Informação de Marketing	Utiliza informações de inteligência de Marketing
Pesquisa de Marketing	Não utiliza
Inteligência de Marketing	Leitura de informativos
Registros Internos	Sistema provisiona informações
Uso de CRM	Registra informações de clientes em banco de dados, mas não utiliza.
Composto de Marketing	
Produto	Definição de mix por meio de curva ABC.
Marca Própria	Não há
Gerenciamento de categorias	Utiliza para gerenciamento
Serviços farmacêuticos	Oferece: aplicação de injetável, aferição de pressão, glicemia, perfuração auricular
Preço	Definido por <i>mark up</i>
Praça	Oportunidade
E-commerce	Não possui
Promoção	Tabloides

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 Entrevista 4 – Julio

O entrevistado Julio Cesar Kawamoto Sanches tem 27 anos de experiência no varejo farmacêutico e é proprietário de farmácias há 25 anos. Possui 2 lojas com a bandeira Droganossa®. A rede possui 6 lojas, sendo duas de propriedade do Julio, estando em modelo associativistas. As lojas efetuam cooperação em relação a compra de produtos.

A Figura 28 resume as informações do entrevistado 4, Julio Cesar Kawamoto Sanches.

Figura 28 - Resumo das informações do entrevistado 4

Entrevistado	Julio Cesar Kawamoto Sanches	
Cargo	Proprietário	
Tempo de experiência no setor do varejo farmacêutico	27 anos	
Formação	Não possui	
Quantidade de lojas	6 lojas	
Localização das lojas	Cidade de São Paulo	
Bandeiras e tipo de varejo	Droganossa	Associativismo

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.1 Estrutura Organizacional de Marketing

Na entrevista com Julio ficou evidente que não há um departamento específico de marketing na rede. As decisões de marketing são efetuadas pelos proprietários da marca e há uma empresa de propaganda que executa as ações. Uma vez por mês Julio e os outros dois proprietários das lojas que participam da associação se reúnem para tomar as decisões da empresa, como a verificação do resultado de campanha em tabloide passado e lançada e planejamento da nova campanha.

4.4.2 Segmentação e Posicionamento

Em relação à segmentação de mercado, Julio afirmou que não há uma definição prévia, mas que a o público-alvo é uma consequência da localização. Afirmou ainda que as diversas lojas da bandeira atendem públicos diferentes. Também não há definição sobre a imagem da marca. Porém o proprietário afirma que o diferencial de sua loja é o atendimento ao cliente, com uma equipe experiente, conforme o trecho: “A gente tem uma equipe profissional que entende. Ninguém entra aqui na loja com menos de 10 anos de experiência no ramo”

4.4.3 Sistema de informação

Para a drogaria em questão as informações obtidas são oriundas do banco de dados dos clientes. Há um sistema que armazena os dados de compra do consumidor e são posteriormente analisados. O sistema gera automaticamente uma filipeta com descontos nos produtos que pertencem ao histórico de compras do consumidor de forma personalizada. Julio afirma que esta ação é parecida com a da rede concorrente Droga Raia® e foi inspirada nela. Os concorrentes são avaliados, mas apenas em categorias específicas que geram grandes diferenças, como inaladores e produtos que estão na mídia.

4.4.4 Composto de Marketing

4.4.4.1 Produto

As decisões sobre o mix de produtos são informatizadas e acompanhadas pelo proprietário. Cada loja tem um mix adequado ao giro de produtos, como é possível perceber no trecho:

“O Mix das lojas não coincide, por exemplo, tem Cataflam® aqui, tem Cataflam® na Vila Livreiro, tem Cataflam® na Vila Mariana, mas o consumo de não é o mesmo. Aqui vai ter 1 caixa, na Vila Livreiro tem 1, na Vila Mariana 10 e é assim que vai formando Mix. Você pega um xampu Seda não sai você vai para um mais baratinho um Palmolive® você vai tateando até achar.”

As lojas oferecem serviços farmacêuticos como aferição de pressão arterial, aferição de glicemia capilar e aplicação de injetáveis. Não há foco na prestação de serviços, pois o proprietário relatou que os custos destas ações são altos e não há relatos sobre retorno, como é possível verificar no trecho:

“Ainda não tenho foco nessa onda de serviços farmacêutico porque o farmacêutico ele é muito presente no balcão o próprio mercado exige isso da gente, as pessoas parecem que não sabem fazer uma consulta com o farmacêutico, pelo menos eu até vou tentar fazer em algum lugar que tenha para eu ver, eu tenho curiosidade de saber como estão meus amigos por aí, mas eu mesmo não tenho muita simpatia por isso não. Porque é gasto tudo o que você vai pôr é gasto, é um gasto a mais para manter um consumidor informado, mas isso não significa que o consumidor informado vai gastar mais. Se fosse para manter ele informado e dispensar um recurso maior dentro da loja, se você me convencesse disso, eu investiria em uma sala e deixar um farmacêutico sentado lá dentro para fazer o atendimento, faria tudo isso, mas eu não sei se tem retorno.”

Julio afirmou que utiliza técnicas para gerenciamento de categorias. Em relação à marca própria explicou que não possui, mas tem interesse em desenvolver uma linha de produtos para a farmácia.

4.4.4.2 Preço

A precificação da drogaria em questão é efetuada pelo sistema, utilizando-se o *mark up*. No trecho abaixo Julio explica sobre o sistema e a precificação, há uma trava no sistema da loja que identifica o produto e o preço de compra da farmácia, assim, o sistema não permite uma venda inferior ao preço pago pelo produto e já ajusta a margem estipulada, formando o preço, conforme é explicado pelo entrevistado no trecho:

“O produto chega na loja e o próprio sistema já identifica qual a necessidade, então na minha loja a necessidade é de uma rentabilização de 10% do produto. Se eu paguei 10 o sistema não vai deixar passar por valor menor, se ele chegou a 10 ele vai ser vendido a 11 o sistema mesmo não vai deixar eu vender a menos de 11 ele vai bloquear o desconto, então de 11 a 13 daí pra frente que é a margem ele vai deixar eu vender.”

4.4.4.3 Praça

Em relação à localização, uma das lojas sofreu alteração de ponto dois anos atrás. Julio afirmou que foi por oportunidade que conseguiu o ponto. Ao ser perguntado como ele definiu este ponto a resposta é: “Sorte, ... é a pura verdade.”

Ainda explicou a importância do ponto para o varejista: “Você pode errar o Mix de produtos, mas não pode errar no ponto, então como eu estou aqui vai fazer 2 anos. Eu ainda estou tateando no Mix, mas o ponto acertei.”

A rede desenvolveu um sítio para comércio eletrônico e iniciará as atividades em setembro de 2018.

4.4.4.4 Promoção

Em relação à comunicação, Julio afirmou que sua principal fonte de divulgação é o boca a boca. A farmácia trabalha com as ações de CRM, com descontos personalizados, uso de tabloides e página no Facebook.

O merchandising é efetuado pela equipe da loja. Existem pontos negociados pela indústria e estas exposições são efetuadas pelo promotor de vendas da indústria. Os treinamentos de atendimento ao cliente ficam a cargo das indústrias. Julio afirmou que houve uma redução no investimento da indústria neste tipo de ação.

Sobre os desafios do setor de varejo farmacêutico o proprietário mencionou a intensa concorrência. Afirmou ainda que no passado havia uma norma sobre a distância mínima entre as farmácias e que isso poderia ser novamente implantado. Menciona também que acredita que as pequenas farmácias não existirão no futuro devido à concorrência com as grandes redes de varejo farmacêutico. A Figura 29 faz um resumo das principais respostas do entrevistado 4, Julio Cesar Kawamoto Sanches.

Figura 29 - Resumo da entrevista 4

Tópicos abordados na entrevista	Resumo das respostas do entrevistado
Organização do Marketing	Não há departamento específico
Segmentação e Posicionamento	Não há diretrizes de segmentação e posicionamento.
Diferencial Competitivo	Atendimento
Sistema de Informação de Marketing	Utiliza informações de registros internos principalmente
Pesquisa de Marketing	Não utiliza
Inteligência de Marketing	Leitura de informativos
Registros Internos	Sistema provisiona informações
Uso de CRM	Registro de clientes e ações personalizadas
Composto de Marketing	
Produto	Definição de mix por meio de curva ABC
Marca Própria	Não há, mas pretende ter
Gerenciamento de categorias	Utiliza para gerenciamento
Serviços farmacêuticos	Oferece: aplicação de injetável, aferição de pressão e glicemia.
Preço	Definido por <i>Mark Up</i>
Praça	Oportunidade
E-commerce	Possui
Promoção	Tabloides, Mídias sociais

Fonte: Elaborado pela autora.

4.5 Entrevista 5 – Fábio

Fábio Chaves Costa é proprietário de 5 lojas pertencentes a uma associação de farmácias sob a bandeira Drogarias Maestra. A farmácia existe desde 1990, mas a composição da associação sob esta bandeira ocorreu somente em maio de 2018. A Figura 30 resume as informações do entrevistado 5, Fábio Chaves Costa.

Figura 30 - Resumo das informações do entrevistado 5

Entrevistado	Fábio Chaves Costa	
Cargo	Proprietário	
Tempo de experiência no setor do varejo farmacêutico	30 anos	
Formação	Graduação em farmácia e especialização em gestão de negócios	
Quantidade de lojas	5 lojas	
Localização das lojas	Cidade de Vinhedo	
Bandeiras e tipo de varejo	Drogarias Maestra	Rede associativistas

Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre a história da empresa em relação à bandeira o proprietário contou que:

“Até abril do ano passado nós estávamos em 14 lojas com uma bandeira chamada rede Farma Extra[®]. Depois de abril nós nos associamos a Febrifar[®], que é Federação Brasileira de Farmácias, a gente passou a fazer parte de uma entidade que compreende 800 lojas. Em abril de 2017 para cá a gente mudou pra Febrifar[®] mais especificamente para um braço da Febrifar[®] que se chama Farmarcas[®], então de abril de 2017 para cá ele fizeram todo o planejamento de mudança da marca, de bandeira, de layout, entra o Marketing todo o planejamento e quando foi em Maio de 2018 a gente mudou de marcas para Drogaria Maestra agora nós continuamos em 14 lojas, na verdade 13 porque 1 delas não foi junto, mas agora a gente não está mais sozinho a gente faz parte de um organismo maior de 800 lojas.”

No trecho de entrevista apresentado Fábio afirmou que a rede é associada a entidade Febrifar[®] e também faz parte de uma outra associação chamada Farmarcas[®] que é uma empresa que unifica as atividades administrativas de diversas associações de drogarias.

4.5.1 Estrutura Organizacional de Marketing

Não há um departamento específico de marketing na drogaria. Grande parte das ações de marketing são planejadas pela Farmarcas[®]. O proprietário, Fábio, é quem faz a aprovação final das ações.

4.5.2 Segmentação e posicionamento

Fábio explicou que não tem um público alvo específico. Entretanto, a Farmarcas[®] efetuou uma avaliação das lojas pertencentes à bandeira Drogarias Maestra. Sobre o posicionamento afirmou que as lojas têm uma imagem mais sofisticada e não pretende atender o público que busca preço econômico, como é possível verificar no trecho: “Temos uma filosofia de trabalho voltada mais para oferecer serviços, são lojas com mix (de produtos) mais incrementado, mais sofisticado.”

O diferencial competitivo da empresa é entendido como o atendimento ao cliente e os serviços prestados. O proprietário afirmou que o atendimento da drogaria é mais humanizado e personalizado. Os serviços também são considerados pelo Fábio como diferencial, pois alguns não são oferecidos pelas grandes redes, como a entrega em domicílio. Oferece também serviços

farmacêuticos como aferição de pressão arterial e aplicação de injetáveis. Explicou ainda que os serviços farmacêuticos são um diferencial porque apesar das grandes redes também ofertarem o Fábio percebe que eles evitam prestar estes serviços. O trecho a seguir destaca a opinião do entrevistado

“Eu acredito ainda ser o serviço quando eu digo o serviço não é só o atendimento que é mais humanizado, personalizado não é aquele padrão engessado das grandes redes a gente consegue tratar cada caso de maneira personalizada cada cliente e ao mesmo tempo a gente tem alguns serviços que as grandes redes não oferecem, por exemplo, o delivery a gente tem entrega em domicílio, aplicação de injeção, pressão e glicemia eles até oferecem mas eles evitam a gente percebe isso, há casos de clientes que compram às vezes na Drogasil vem com uma sacolinha e fala, ah eles não aplicaram em mim e vem tomar com a gente a injeção, claro que a gente aproveita e fala porque você não compra aqui vamos fazer o cartão de desconto a gente tenta, já que caiu na rede, trazer esse cliente pra gente, mas eu acho que é sim o serviço diferenciado nossa vantagem competitiva é a quantidade de serviços que a gente oferece.”

4.5.3 Sistema de Informação

O entrevistado em questão contou que não está realizando a análise de informações por falta de tempo. Mas as informações são obtidas e disponibilizadas pela Farmarcas[®] por meio de um sistema informatizado. Entre outros assuntos, as informações disponibilizadas são relativas à demanda de mercado e produtos mais vendidos na região.

O proprietário também efetua uma pesquisa de preços na concorrência mensalmente, como pode ser percebido pelo trecho da entrevista:

“Pelo menos uma vez por mês eu pego esse relatório (produtos mais vendidos) da Farmarcas[®], então por exemplo, quais são os 20 itens mais vendidos na minha região, eu tenho esse relatório em mãos então eu pesquiso esse meu preço no concorrente e comparo com o meu nesses eu procuro ter uma gestão de preço bem ajustadinho o meu preço tem que ser igual ou melhor que o concorrente já que são os produtos que mais tem venda e a partir deles o cliente vai formar opinião sobre preço das bandeiras se eu tiver esses preços, por exemplo, mercados se eu tive a cerveja de latinha o preço da carne que mais vende, o arroz os commodities mais baratos eu vou formar uma opinião sobre determinado mercado, eu tento usar essa mesma estratégia.”

Em relação ao banco de dados de clientes, Fábio afirmou que há um programa de fidelidade e que é possível analisar o perfil de compras do público. Entretanto, essa ferramenta está há apenas três meses na empresa e que ainda não tem volume de dados suficiente para fazer ações. O entrevistado explicou sobre o cartão fidelidade no trecho a seguir:

“Todo o consumo do cliente do cartão ele é armazenado lá na Farmarcas[®] é uma ferramenta que eles disponibilizam, eu consigo levantar o sexo da pessoa se é mais mulher, se é mais homem, idade, os dias

que tem maior compra tem tudo lá, só que ainda não foi possível até pelo pequeno histórico que a gente tem, são só 3 meses apenas eu ainda não consegui fazer proveito dessa ferramenta, mas eu tenho isso disponível. Eu já usei algumas vezes, por exemplo, a Farmarcas[®] possibilita assim, o dia do genérico eu posso lançar no mercado no mês que vem o dia do genérico, que descontou eu vou dar que dia da semana vai ser o dia do genérico, aí eu entro nessa ferramenta, eu já descobri, por exemplo que na quinta-feira feira é o dia que eu menos vendo genérico nas lojas, então pode ser as quinta-feira feira é o dia do genérico, então a gente usa eventualmente, mas eu pretendo usar muito mais essas ferramentas.”

4.5.4 Composto de Marketing

4.5.4.1 Produto

O mix de produtos é definido de acordo com o giro. Além disso, busca-se oferecer produtos que estão em mídias. Outra forma de definição do mix de produtos em lançamento é por meio de visitas a feiras do setor. O mix de medicamentos também é definido de acordo com o giro e com informações de representantes das indústrias, como é possível verificar pelo trecho de entrevista:

“Perfumaria a gente tenta ir pela tendência do mercado, então o que está na televisão o que está grande mídia, perfumaria a gente agora em setembro tem uma grande feira de perfumaria, a Beautyfair[®], e a gente vai lá e a gente vai colocando esses itens. Agora medicamentos a gente tem que ficar atento ao que a indústria traz informação para a gente eles visitam a gente e fala gente está lançando esse produto vamos começar a divulgar junto a classe médica e aí começa a cair receituário aí a gente começa a posicionar esses produtos nas nossas lojas, a introduzi-los, então é meio que natural isso não é feito um estudo essas informações chegam até a gente seja através de receituário ou seja através dos representantes que visita o médico aí a gente começa a introduzir os produtos novos e abandonar os antigos porque eles começam a vencer na prateleira o médico abandona a prescrição determinado item e chega uma hora que a gente não repõe mais.”

Os serviços farmacêuticos oferecidos são: aplicação de injetáveis, aferição de pressão arterial e glicemia, aplicação de injetáveis a domicílio e perfuração de lóbulo auricular. Todos os serviços farmacêuticos são cobrados.

O gerenciamento de categorias é efetuado e utilizado para a layoutização da loja, como fica evidente no relato do entrevistado:

“A loja é toda layoutizada em função do GC, gerenciamento de categorias, então existe toda uma lógica no layout da loja para poder favorecer o consumo, claro que a gente está muito distante das grandes redes fazem, os mercados fazem, mas sim a gente está fazendo exatamente agora relayoutizando as 5 lojas pra poder ter um padrão e uma lógica de consumo melhor, então a gente tem sim.”

A rede não possui produtos marca própria, como é explicado pelo entrevistado no trecho abaixo:

“A Farmarcas[®] até oferece alguma coisa ou outra como a manteiga de cacau, água oxigenada, mas eu acho que isso não pode ser um diferencial. O preço é quase igual não acredito que isso vai agregar valor à nossa marca.”

4.5.4.2 Preço

A precificação é efetuada de acordo com o custo do produto. Também é utilizado o preço da concorrência como referencial para a formação do preço, como é verificado no trecho:

“O preço dos medicamentos é todo monitorado pelo governo a decisão que a gente tem que tomar mesmo é qual vai ser o desconto a ser dado por que o preço é formado pela câmara de medicamentos, então não tem como fugir daquilo agora os descontos a gente define a partir das pesquisas que a gente faz na concorrência e a partir da compra que a gente faz, então se a gente compra um produto com desconto melhor a gente consegue passar um desconto melhor, mas uma das coisas que acaba definindo é como é que a concorrência está se comportando, até porque a gente está atrás a gente não é líder de mercado para definirmos nós estamos atrás da liderança, então a gente tem que ficar muito de olho no concorrente.”

4.5.4.3 Praça

A definição da localização da drogaria em questão foi efetuada por oportunidade de ponto, já que as lojas já existem há muitos anos. Porém, o entrevistado relatou que na mesma rua de uma de suas drogarias abriu uma unidade da Drogaria São Paulo. Com isso, houve uma interferência nas vendas da farmácia e o ponto será alterado para um ponto na mesma rua, mas antes da Drogaria São Paulo e que possui mais vagas de estacionamento do que atualmente.

“Todas as lojas que a gente tem aqui em Vinhedo existem muito antes das grandes redes chegarem aqui no nosso município. Então a gente não teve que na época pensar muito sobre localização. Foram oportunidades. Agora essa loja que vai se mudar agora, em setembro ou outubro. Está sendo reformado um novo prédio. Nós tomamos essa decisão em função de uma queda no movimento que a gente tinha aqui na loja, porque abriu uma drogaria São Paulo muito próximo. Essa loja sofreu com essa concorrência, ela tem poucas vagas de estacionamento. Aí nós ficamos procurando um ponto comercial melhor, com mais vagas, maior e que estivesse antes desta drogaria São Paulo. A gente não queria sair das imediações, então na hora que apareceu um ponto comercial que era maior e que tinha mais vagas a gente resolveu mudar de lugar. Só pra você entender a gente tá numa avenida que tem um fluxo de uma mão só. O que a drogaria São Paulo fez, ela abriu antes da gente, então o cliente que sobe a avenida passa primeiro lá e depois aqui, então já me complicou. Segundo eles têm 7 vagas e a gente só tem 3, me complicou mais ainda. Então o que a gente fez, vamos montar antes deles agora na avenida, então a gente foi pra antes deles e com mais vagas e com uma loja nova, então a ideia é tentar reverter o quadro agora com esse novo ponto, pelo menos em tese, vamos ver, na prática é mais difícil.”

Fábio relatou que possui venda por entrega, mas não possui um sitio de comércio eletrônico. Explicou ainda que deseja ter um sítio para comércio eletrônico, como é possível verificar no trecho da entrevista:

“essa é uma coisa que eu venho pedido pra Farmarcas[®] porque a gente não tem condições de desenvolver um e-commerce é um investimento muito alto são muitos itens para colocar na base e eu tenho pedido para a Farmarcas[®] constantemente para eles colocarem, criarem uma plataforma que vai ser útil para mim e para as 800 lojas, mesmo com bandeiras diferentes, então eu não tenho ainda, mas desejo ter.”]

4.5.4.4 Promoção

Fábio explicou que toda a parte de divulgação da empresa é desenvolvida pela Farmarcas[®]. Ele mesmo faz a solicitação e o planejamento das ações, mas a criação é feita pela Farmarcas[®]. Efetuam divulgação por meio de tabloides e carro de som principalmente. A empresa também possui um sítio eletrônico e página em mídias sociais, como o entrevistado mencionou no trecho abaixo:

“tudo vem já criado da Farmarcas[®] eu não posso nem criar por que tem uma equipe, primeiro que eu não criaria porque eu não tenho competência para isso e nem dinheiro porque é caro contratar uma agência de publicidade e segundo porque como eles estão agora envolvidos com o meu negócio eles já sabem que linha de marketing que deve tomar, então eu tenho as ideias eu estou precisando fazer isso, aí eles criam e eu pago só o veículo de comunicação, mas eles é que criam.”

A indústria colabora pouco no ponto de vista de Fábio. Realizam principalmente, a compra de prateleiras e anúncios no tabloide.

A Figura 31 faz um resumo das principais respostas do entrevistado 5, Fábio Chaves Costa.

Figura 31 - Resumo da entrevista 5

Tópicos abordados na entrevista	Resumo das respostas do entrevistado
Organização do Marketing	Não há departamento específico.
Segmentação e Posicionamento	Não há diretrizes de segmentação. Posicionamento: sofisticação.
Diferencial Competitivo	Atendimento ao cliente
Sistema de Informação de Marketing	Utiliza informações de registros internos
Pesquisa de Marketing	Efetua pesquisa de preços em concorrentes
Inteligência de Marketing	Feiras do setor
Registros Internos	Sistema provisiona informações
Uso de CRM	Registro de clientes, mas ainda sem ações personalizadas
Composto de Marketing	
Produto	Definição de mix por meio de curva ABC
Marca Própria	Não possui
Gerenciamento de categorias	Utiliza para layoutização
Serviços farmacêuticos	Oferece: aplicação de injetável, perfuração de lóbulo auricular, aferição de pressão arterial e glicemia
Preço	Definido por <i>Mark Up</i>
Praça	Oportunidade
E-commerce	Não possui
Promoção	Tabloides, Mídias sociais, Sítio eletrônico, Carro de som

Fonte: Elaborado pela autora.

4.6 Entrevista 6 – Thiago

Thiago atua como coordenador de vendas em uma rede de drogaria de médio porte. A empresa está há mais de 33 anos no mercado e possui mais de 250 lojas distribuídas em 50 cidades entre São Paulo e Minas Gerais. Algumas unidades possuem, além da drogaria, a manipulação de fórmulas. Não foi autorizado a divulgação do nome da empresa no presente trabalho. A Figura 32 resume as informações do entrevistado 6, Thiago Henrique Araujo.

Figura 32 - Resumo das informações do entrevistado 6

Entrevistado	Thiago Henrique Araujo	
Cargo	Coordenador de vendas	
Tempo de experiência no setor do varejo farmacêutico	10 anos	
Formação	Farmácia, Especialização em Gestão da Qualidade	
Quantidade de lojas	250 lojas	
Localização das lojas	Cidade de São Paulo	
Bandeiras e tipo de varejo	Não autorizado a divulgação	Rede de médio porte

Fonte: Elaborado pela autora.

4.6.1 Estrutura Organizacional de Marketing

A empresa em questão não possui um departamento de marketing e as atividades de marketing são decididas pela área de vendas. O entrevistado afirmou que há cerca de um ano a empresa já teve um departamento de marketing. A decisão de eliminar o departamento de marketing e as decisões passarem para os gerentes regionais foi justificada pela localização das lojas. O entrevistado explicou que cada drogaria é uma “empresa” e as ações de marketing podem ser customizadas de acordo com a necessidade de cada loja e região que está inserida, conforme explicado no trecho:

“é um fato muito interessante que acontece numa rede de drogaria, cada drogaria cada uma delas é situada, depende de onde você está da situação que você está, cada uma é uma empresa, é muito difícil, você consegue departamentalizar, você consegue colocar regras do que é regulatória, do que é governança, mas ação de marketing é surreal, a ação de marketing que eu faço em Franco da Rocha é diferente da ação que eu faço em Perus é diferente da que eu faço na zona leste elas são totalmente, são empresas diferentes. Apesar de todas terem o mesmo nome, mas elas são todas diferentes.”

4.6.2 Segmentação e posicionamento

O entrevistado afirmou que não há um foco de público, porém a empresa concentra suas lojas em bairros de classe C e D. O posicionamento declarado da empresa é seriedade, bom atendimento e preços acessíveis. Thiago afirmou que a empresa deseja atender os clientes como “se fosse uma farmácia de bairro”. A empresa utiliza a praça e preço como diferencial competitivo segundo o entrevistado.

4.6.3 Sistema de Informação

Thiago afirmou que a empresa não utiliza pesquisas de mercado. As principais fontes de informação para as decisões de marketing são obtidas por meio de clientes, congressos, núcleos de discussão e revistas do setor. As informações sobre a concorrência são levantadas por meio de visitas aos concorrentes, principalmente para avaliação do preço.

A empresa possui cartão fidelidade para efetuar o cadastro do cliente e ações de CRM como distribuição de cupons e acúmulo de pontos. O acompanhamento do comportamento de compra pelo banco de dados de compras de clientes ainda é pequeno segundo o entrevistado. Esse sistema ainda é recente na empresa.

4.6.4 Composto de Marketing

4.6.4.1 Produto

O mix de produto é definido utilizando-se a curva ABC. No trecho é possível observar a explicação da definição de mix do entrevistado. “É meio que um padrão (o mix de produtos). Vamos abrir a loja com enxoval, pela curva A/B/C. Como o ponto é definido pela diretoria meio que se abrem lojas com padrão semelhante...”

Os serviços farmacêuticos estão em fase de início na empresa, embora já ofereçam perfuração de lóbulo auricular e aplicação de injetáveis, como é explicado no trecho abaixo:

“A gente não quer ter uma sala (de atenção farmacêutica) como eu estou vendo em todo o mercado uma sala vazia. Eu quero ter uma sala com atendimento funcionando mesmo. A população nem sabe o que é isso ainda não tem a menor noção do que é...”

A empresa utiliza o gerenciamento por categorias, utilizando a curva ABC. A empresa também possui produtos marca própria.

4.6.4.2 Preço

A formação de preços é efetuada utilizando o custo da mercadoria, principalmente. Há funcionários encarregados da precificação dos itens.

“São vários fatores de precificação que leva desde negociação com fornecedor, negociação de gondola até com campanha, então tudo isso envolve, é segmentado na verdade, existem pessoas que cuidam de categorias de produtos e dentro dessas categorias de produtos, que a gente estava falando agora a pouco, quem cuida de precificação.”

4.6.4.3 Praça

A localização das lojas é efetuada pela diretoria. Os gerentes regionais principalmente, realizam indicação de pontos. Em seguida outras pessoas na empresa verificam o ponto e a diretoria que efetua a aprovação. Thiago explicou que não há um departamento específico para isso, a avaliação do ponto é feita por pessoas com experiência, mas não tem designação específica para atuar com a praça, como explicitado no trecho:

“tem várias pessoas trabalhando, o número de pessoas que atuam com isso não é pequeno, qualquer pessoa pode indicar, se você olhar um ponto, “Ah, achei um ponto que para você é interessante”, aí a gente pede para algumas pessoas que têm mais tino pra isso, então são pessoas muito antigos da rede e que deixaram de ser modernos para esse pensamento, para darem uma olhada, mas quem bate o martelo é a diretoria.”

A empresa possui também um sitio para comércio eletrônico. O entrevistado afirma que nem tudo é integrado entre o sítio eletrônico e as lojas. Alguns descontos são exclusivos para o comercio eletrônico por exemplo. Há um departamento específico na empresa que cuida do comércio eletrônico e toma as decisões de marketing desse canal.

4.6.4.4 Promoção

Para a divulgação da empresa, Thiago afirmou que é efetuado um pouco de mídias sociais, ações pontuais em televisão e muito tabloide. A empresa também efetua patrocínio de pilotos de corrida, como a Stock Car.

A exposição de produtos nas gôndolas é decidida pela própria equipe de loja. Há também promotores de indústrias que efetuam a montagem da exposição de produtos. O nível de cooperação da indústria com o varejista é alto e ocorre a negociação de prateleiras com as indústrias. A empresa ainda efetua muitos treinamentos sobre atendimento ao cliente. A Figura 33 faz um resumo das principais respostas do entrevistado 6, Thiago Henrique Araújo.

Figura 33 - Resumo da entrevista 6

Tópicos abordados na entrevista	Resumo das respostas do entrevistado
Organização do Marketing	Não há departamento específico.
Segmentação e Posicionamento	Não há diretrizes de segmentação. Posicionamento: seriedade, bom atendimento e preços acessíveis.
Diferencial Competitivo	Atendimento ao cliente
Sistema de Informação de Marketing	Utiliza informações de inteligência de marketing
Pesquisa de Marketing	Efetua pesquisa de preços em concorrentes
Inteligência de Marketing	Congresso, clientes
Registros Internos	Sistema provisiona informações
Uso de CRM	Registro de clientes, mas com poucas ações personalizadas
Composto de Marketing	
Produto	Definição de mix por meio de curva ABC
Marca Própria	Possui
Gerenciamento de categorias	Utiliza para gerenciamento
Serviços farmacêuticos	Oferece: aplicação de injetável, perfuração de lóbulo auricular
Preço	Definido por <i>Mark Up</i>
Praça	Oportunidade
E-commerce	Possui
Promoção	Tabloides, Mídias sociais, patrocínio, sítio eletrônico

Fonte: Elaborado pela autora.

4.7 Entrevista 7 - Edivaldo

O entrevistado Edivaldo Buossi atua no setor varejista farmacêutico há 25 anos e é proprietário de drogarias há 20 anos. Possui 8 lojas com diversas bandeiras. São quatro lojas sob a bandeira Farmais, uma loja com o logo Farma Bempopular®, duas lojas com nome Poupamais® e uma

loja que ainda não inaugurou com a bandeira Farma Demais®. A Figura 34 resume as informações do entrevistado 7, Edivaldo Buossi.

Figura 34 - Resumo das informações do entrevistado 7

Entrevistado	Edivaldo Buossi		
Cargo	Proprietário		
Tempo de experiência no setor do varejo farmacêutico	25 anos		
Formação	Não possui		
Quantidade de lojas	8 lojas		
Localização das lojas	Cidade de São Paulo		
Bandeiras e tipo de varejo	Farmais	Franquia	
	Drogaria Farma Bem Popular	Franquia	
	PoupaMais®	Rede de pequeno porte	
	Farma Demais®	Independente	

Fonte: Elaborado pela autora.

A rede Drogarias Farmais é a maior rede de drogarias no sistema de franquias. Tem atividade desde 1994 e em 2009 foi adquirida pelo Grupo Brasil Pharma®, holding do segmento de varejo farmacêutico do Grupo BTG Pactual®, que administra outras redes de drogarias as quais são: Rosário® (Centro-Oeste), Sant'Ana® (nordeste) e Big Ben® (norte). A Farmabem Popular® é um projeto piloto da Farmais® para conquistar o público das classes C e D, com apelo popular. Já a Poupamais® é uma rede independente da qual o entrevistado faz parte societária. Por fim, a Farma Demais® é uma bandeira independente criada pelo entrevistado.

Edivaldo contou que trabalhou na área de compras de uma empresa e foi demitido na época do presidente Fernando Collor. O dinheiro recebido da demissão foi investido na primeira drogaria. O entrevistado relatou que:

“fiquei 1 ano nessa e depois fui para outra e para outra, com várias tentativas e erros e fracassos e sucessos a gente conseguiu superar e aprender na prática com os erros e com os acertos e a gente chegou nesse nível que está hoje.”

4.7.1 Estrutura Organizacional de Marketing

Não há um departamento específico de marketing. Quem toma a decisão das ações de marketing é o proprietário. Porém, contratou uma agência de publicidade que desenvolveu a layoutização da loja mais recente.

4.7.2 Segmentação e posicionamento

Em relação ao público-alvo há uma determinação de público de acordo com a classe social do local em que as farmácias estão inseridas. Cada bandeira é utilizada de forma diferente para farmácias com imagem mais popular ou não, como se observa no trecho:

“aqui na região da Mooca que é o público A e B e alguma coisa de C, a gente trabalha com o método da Farmais porque não tem apelo popular, na Celso Garcia no Pari e Brás onde eu tenho lojas lá, têm mais apelo popular, então a gente entra com nome popular”

O posicionamento da marca é somente relacionado a sofisticação ou popularização.

“Então definição de imagem, depende da classe social quando é uma área mais nobre eu quero passar uma imagem que é uma drogaria de luxo, com acabamento bom que vende produtos de alta qualidade de alto valor agregado e quando eu estou na periferia eu quero dar a impressão que eu trabalho com medicamentos com preços mais populares mais módicos, mesmo as instalações da drogaria pareça drogaria, ela tem que ter um apelo mais baixa renda por que pode assustar as pessoas na hora de entrar, decidir entrar ou não na drogaria.”

O diferencial competitivo é entendido como a flexibilidade em mudar rapidamente, principalmente em relação às grandes redes, pois ele acredita que há demora para a tomada de decisões. Também é entendido como diferencial frente às grandes redes a possibilidade de um contato mais pessoal devido à baixa rotatividade de funcionários.

4.7.3 Sistema de informação

As informações são obtidas de maneira não estruturada, por meio de informativos e notícias do setor.

O banco de dados de clientes é estruturado em um sistema de CRM. Este sistema é utilizado no momento do atendimento. O Edivaldo relatou que há disponibilidade do sistema, porém falta treinamento dos funcionários para a utilização dessa ferramenta em todo seu potencial.

“a gente tem algumas informações o que o cliente comprou no passado e faz sugestões para ele na compra atual, por exemplo, ele dá o CPF na hora, a gente coloca o CPF e já abre um campo onde tudo aquilo que ele já comprou no passado, quando ele comprou e que preço ele pagou, então é uma oportunidade, por exemplo, se você for comprar uma fralda você oferecer uma pomada de assaduras ou uma chupeta.”

Não ocorre uma investigação estruturada da concorrência para obtenção de informações, mas o entrevistado relatou que busca no site do concorrente o preço e faz cobertura da concorrência caso o cliente solicite.

“Basicamente com o advento da tecnologia que está hoje, às pessoas entram na drogaria já com o aplicativo na mão e já falando qual o preço do concorrente, então a gente tem essa ferramenta e quando ele já entra com o preço, a gente procura verificar se o que ele está falando realmente é fato ou é apenas um poder de barganha que ele possa apresentar para gente e normalmente, 90% dos casos, a gente cobre a oferta que ele tem.”

4.7.4 Composto de Marketing

4.7.4.1 Produto

Para a definição de mix de produtos há uma quantidade mínima de produtos que é colocado em estoque e uma análise que se o produto não girar em até 6 meses o produto é eliminado do mix. O sistema automaticamente gera a evolução do mix e fornece a informação da curva ABC. Os produtos que caem na curva D são eliminados do mix.

Nas lojas são ofertados os serviços farmacêuticos, aferição de pressão arterial, glicemia capilar e verificação de índice de massa corpórea (IMC) Foi criado espaços nas lojas para atenção farmacêutica. Esses serviços não são cobrados no momento, mas o proprietário planeja cobrar em um momento futuro.

O gerenciamento de categorias é utilizado principalmente para auxiliar a precificação dos itens e acompanhar a margem de lucro de cada categoria. A marca própria foi implantada pela Farmais, mas afirmou que não houve sucesso.

4.7.4.2 Preço

Para a determinação de preços é verificado o que está sendo aplicado pela concorrência e, se possível, é adotado o preço igual ou menor. A precificação é efetuada pelos funcionários de cada loja. Também são considerados na formação do preço a oportunidade de negócio, quantidade e disponibilidade de estoque do momento.

4.7.4.3 Praça

Para a definição da localização das lojas o Edivaldo afirmou que foram analisados fatores como a movimentação de pessoas, tráfego de veículos, local para estacionar, crescimento populacional e densidade populacional.

Para a definição de ponto das lojas da Farmais é utilizado uma ferramenta de geomarketing, como explicado abaixo:

“A Farmais tem uma ferramenta chamada Geomarketing, a gente dá o endereço e ela te dá naquela região num raio de 2km quilômetro, 1 Km ou o que você queira analisar, a densidade populacional, faixa de renda, número de mulheres, número de homens e baseado nisso se dá a escolha. A gente também faz aquele método de você ficar em frente ao ponto e contar o número de pessoas que passam, quantas delas são mulheres quantas são homens quantos são crianças e aí você faz um agente multiplicador.”

A loja virtual é utilizada apenas para a bandeira Poupamais[®]. Há total interação entre o que é ofertado na loja e no site, os mesmos produtos e preços são praticados.

4.7.4.4 Promoção

Em relação à marca Farmais, grande parte da promoção é de responsabilidade da franqueadora. O entrevistado afirmou que no passado a franqueadora fazia muitas propagandas na televisão, jornais e revistas. Atualmente a marca investe pouco em divulgação, efetuando apenas os tabloides e um pouco de propaganda na televisão.

Nas demais marcas é efetuado o tabloide com ofertas de preço. Esse folheto é distribuído na região do entorno da farmácia.

Para o merchandising, Edvaldo contratou uma empresa para auxiliar na layoutização. Já a definição do local do produto nas gôndolas é efetuada por promotores de vendas da indústria.

Há uma grande cooperação com a indústria e é efetuada negociação de gôndolas em contratos anuais, semestrais ou pontuais.

Em relação ao atendimento ao cliente o entrevistado afirmou que deveria ser feito constantemente, mas atualmente não estão conseguindo fazer treinamentos com frequência.

Em relação a tópicos que podem atrapalhar o marketing, o entrevistado afirmou que há uma grande burocracia governamental e que acredita que as drogarias nos próximos 15 ou 20 anos não existirão da mesma forma como atualmente, isto devido a mudanças, em especial, tecnológicas.

A Figura 35 faz um resumo das principais respostas do entrevistado 7, Edivaldo Buossi.

Figura 35 - Resumo da entrevista 7

Tópicos abordados na entrevista	Resumo das respostas do entrevistado
Organização do Marketing	Não há departamento específico
Segmentação e Posicionamento	Há poucas diretrizes de segmentação e posicionamento.
Diferencial Competitivo	Proximidade com o cliente
Sistema de Informação de Marketing	Possui sistema informatizado para informações de registros internos
Pesquisa de Marketing	Não utiliza
Inteligência de Marketing	Leitura de informativos
Registros Internos	Sistema provisiona informações
Uso de CRM	Uso de banco de dados de clientes e ações de CRM
Composto de Marketing	
Produto	Definição de mix por meio de curva ABC.
Marca Própria	Não há
Gerenciamento de categorias	Utiliza para layout e gerenciamento
Serviços farmacêuticos	Oferece: atenção farmacêutica, aferição de pressão arterial, IMC, aferição de glicemia
Preço	Definido por <i>mark up</i> e utiliza como base a concorrência
Praça	Geomarketing
E-commerce	Possui
Promoção	Tabloides; propagandas na televisão.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.8 Entrevista Complementar – Angelo

Angelo Vieira é diretor de operações e marketing da empresa Farmarcas[®]. A Farmarcas[®] é uma associação que fornece suporte administrativo para o varejo farmacêutico associativistas e que existe há cerca de quatro anos. Dois entrevistados mencionaram estarem associados à Farmarcas[®] e, por este motivo, a pesquisadora acreditou ser relevante para o trabalho em questão realizar entrevista com o diretor da empresa a fim de para entender como ocorre este auxílio às drogarias a desenvolver as atividades de marketing. Para esta entrevista o roteiro utilizado foi o mesmo das demais entrevistas, mas foram efetuadas adaptações nas perguntas com o objetivo de obter informações sobre as drogarias atendidas pela Farmarcas[®] e não as estratégias de marketing para a empresa em si. A Figura 36 resume as informações do entrevistado 8, Angelo Vieira.

Figura 36 - Resumo das informações do entrevistado complementar

Entrevistado	Angelo Vieira	
Cargo	Diretor de Operações e Marketing	
Tempo de experiência no setor do varejo farmacêutico	10 anos	
Formação	Graduação em Administração de Empresas e especialista em marketing	
Quantidade de lojas	806 lojas	
Localização das lojas	Diversos estados do Brasil	
Bandeiras e tipo de varejo	Ultrapopular [®] (540 lojas) Superpopular [®] (30 lojas) Maxipopular [®] (42 lojas) Entrefarma [®] (100 lojas) Bigfort [®] (36 lojas) Farma100 [®] (14 lojas) AC Farma [®] (26 lojas) Mega Pharma [®] (5 lojas) Drogarias Maestra [®] (13 lojas)	Redes associativistas

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo a Farmarcas[®] (2018) a empresa fornece auxílio as redes de farmácias associadas a efetuar compras, pelo ganho de escala e poder de negociação, administrar com eficiência e vender melhor. A central administra diversas marcas, sendo elas: Ultrapopular[®] (540 lojas),

Superpopular[®] (30 lojas), Maxipopular[®] (42 lojas), Entrefarma[®] (100 lojas), Bigfort[®] (36 lojas), Farma100[®] (14 lojas), AC Farma[®] (26 lojas), Mega Pharma[®] (5 lojas) e Drogarias Maestra[®] (13 lojas).

Segundo Angelo o modelo de negócio da Farmarcas[®] é único no Brasil. Ele explicou o seguinte sobre a Farmarcas[®]:

“Funciona muito parecido com uma central de franquias, são várias marcas, cada marca tem a sua regra. As marcas são das associações a gente tem permissão de uso de marca, contrato de concessão de uso de marca, então a titularidade das marcas é de cada associação.”

4.8.1 Estrutura Organizacional de Marketing

Este item não se aplica a entrevista complementar, uma vez que a empresa não é uma farmácia.

4.8.2 Segmentação e posicionamento

Ao ser perguntado se a Farmarcas[®] auxilia o varejista a determinar um público-alvo e imagem, Angelo explicou que as redes administradas pela Farmarcas[®] trabalham em duas frentes de negócios: Farmácias Populares que estão voltadas a oferecer preços altamente competitivos e as Farmácias Convencionais que trabalham também com prestação de serviços, como serviços farmacêuticos e delivery, conforme o trecho:

“Então, a gente segmenta as estratégias nesses 2 modelos. No caso da popular é todo um conjunto de ações para fazer o custo ser muito enxuto, para que o resultado final, mesmo vendendo com o desconto a cima da media, que a gente se propõe a ser a farmácia mais barata do Brasil, é um desconto médio de 45/48%, inclusive os produtos de referência, que criam a percepção de preço muito baixo aí você gera uma fidelização baseada no preço e nas farmácias do modelo convencional aí já é mais diferente, você tem convenio, tem a entrega em domicilio, tem fiado, tem outros apelos, igual farmácia que funciona no horário mais estendido, mais de conveniência mesmo. A gente não segmenta estratégia pelo perfil do público, nos segmentamos pela estratégia de negócio de acordo com a marca e com a região de atuação da farmácia.”

O posicionamento da marca também é efetuado segundo o modelo de negócio conforme explicado por Angelo no trecho:

“no caso das lojas convencionais a gente sempre posiciona como uma farmácia de serviço, nunca perdendo de vista a questão do preço isso é importante. Em algumas praças você consegue, em função da concorrência, do município, trabalhar com uma margem de desconto um pouco menor, porque a concorrência é menor as pessoas já tem aquela imagem de fidelidade já construída.”

4.8.3 Sistema de Informação

Em relação ao sistema de informações Angelo afirmou que todas as marcas do modelo Convencional possuem um sistema de CRM. Ele ainda diz que o desafio é fazer com que o empresário aproveite as informações disponíveis e utilize os relatórios para tomada de decisões.

“O grande desafio é fazer o empresário se aproveitar desse cadastro, o Rogério sei que ele usa muito bem ele emite os relatórios ele manda SMS, dá parabéns no aniversário ele é um cara que sabe usar, mas a grande maioria muito embora a gente dá todo o suporte, todo acompanhamento, eles têm muita dificuldade.”

A Farmarcas[®] disponibiliza aos seus associados uma grande quantidade de relatórios com informações de mercado, mas Angelo afirmou que a maior dificuldade por parte dos empresários está na utilização dessas informações devido à falta de tempo e falta de conhecimento em gestão.

4.8.4 Composto de Marketing

4.8.4.1 Produto

Angelo relatou que a Farmarcas[®] auxilia a formação de mix das lojas. Relata também o desafio com relação à logística por possuírem lojas em diferentes estados do Brasil. Para auxiliar no mix das lojas há uma lista com a curva ABC dos produtos. Para os medicamentos a Farmarcas[®] tem parcerias com os principais laboratórios farmacêuticos e efetua a negociação junto a estas empresas. Para os medicamentos há uma eficiência logística maior devido à parceria com os laboratórios e é assegurada a mesma condição de negociação para todas as lojas. A Farmarcas[®] atua principalmente na negociação e compra centralizada.

Para o gerenciamento de categorias há um setor especializado que auxilia as lojas na categorização de produtos e layoutização das lojas. Em relação à marca própria Angelo afirmou que não há marca das drogarias. Existem algumas parcerias com dois laboratórios que utilizam uma marca para vender para grupo dos associados da Febrifar[®]. Afirmou ainda que esta é uma estratégia que a Farmarcas[®] não incentiva devido aos altos custos e baixo retorno.

4.8.4.2 Preço

A formação de preço das bandeiras do modelo popular é totalmente definida pela Farmarcas[®], e os descontos são travados para que na loja não seja possível vender por um preço superior. Isso ocorre para manter a estratégia escolhida. Já nas lojas com estratégia Conveniência o desconto é efetuado a partir do cartão fidelidade, por meio do padrão de compras do cliente. Angelo explicou no trecho:

“Toda a precificação da Ultra Popular ela é definida por nós e eles recebem via sistema, nós temos uma integração dos sistemas ... então aí quando a loja está sendo integrada uma pessoa da nossa equipe faz contato com o empresário, a gente entende aquele mercado e ajuda o cara a escolher a melhor estratégia de precificação para as lojas do modelo popular, aí ele tem as escalas de descontos, que daí sim é travado ele consegue vender com mais desconto, mas menos desconto não, justamente para gente assegurar a estratégia.”

4.8.4.3 Praça

Para definição da localização das lojas há uma área de expansão dentro da Farmarcas[®]. Nesse departamento são efetuadas análise do perfil do empresário e análise de ponto. O empresário que deseja fazer parte da Farmarcas[®] deve submeter um histórico para verificar se tem capacidade para execução do projeto.

Para a análise do ponto é utilizada a contagem de pedestres e pólos de atração de fluxo. É utilizado ainda um sistema chamado Geofusion[®]. Angelo explicou que o este é um sistema abastecido por mais de 200 frentes de informação como IBGE[®], Previdência Social e Nielsen[®]. Conforme a localização no mapa do ponto, o sistema informa o potencial de consumo, por população economicamente ativa, densidade demográfica, perfil da população por idade e por sexo. O ponto pode ser aprovado, reprovado ou ainda ter uma recomendação de mudança de ponto pela Farmarcas[®].

Em relação ao sítio de comércio eletrônico, Angelo afirmou que ainda está monitorando esta questão para ver se o investimento trará retorno. O trecho abaixo reflete a opinião do entrevistado sobre o tema: “Eu acho até que nenhuma iniciativa de e-commerce no Brasil é de fato sustentável, então a gente não está olhando para isso não, nós não menosprezamos a importância, mas estamos acompanhando os movimentos.”

4.8.4.4 Promoção

A Farmarcas[®] tem uma forte atuação junto à promoção das marcas que pertencem à associação. A empresa desenvolve estudo de marca, cria o manual de marca, layoutização das lojas, planeja as peças que divulgam as campanhas e as ações promocionais que a loja utiliza, como cartão fidelidade. Efetuam sorteios, tabloides, gerenciam as mídias sociais, fornecem um sistema de rádio indoor, oferecem o aplicativo para descontos conectado com o sistema de CRM.

A Figura 37 faz um resumo das principais respostas do entrevistado 8, Angelo Vieira.

Figura 37 - Resumo da entrevista complementar

Tópicos abordados na entrevista	Resumo das respostas do entrevistado
Organização do Marketing	Não se aplica
Segmentação e Posicionamento	Há diretrizes de segmentação e posicionamento claros para cada marca
Diferencial Competitivo	Efetuada de acordo com as marcas
Sistema de Informação de Marketing	Fornece informações de mercado por meio de registros internos
Pesquisa de Marketing	
Inteligência de Marketing	
Registros Internos	Fornece sistema que provisiona informações
Uso de CRM	Fornece sistema de CRM
Composto de Marketing	
Produto	Auxílio na definição de mix por meio de curva ABC
Marca Própria	Não fornece
Gerenciamento de categorias	Utiliza para gerenciamento para layoutização
Serviços farmacêuticos	Não se aplica
Preço	Definido por <i>mark up</i>
Praça	Geomarketing, contagem de pedestres, análise de fluxo
E-commerce	Não fornece
Promoção	Desenvolve identidade de marca, layout de lojas, promovem ações como sorteios, criam os tabloides, gerenciam as mídias sociais, fornecem um sistema de rádio indoor.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.9 Análise conjunta das entrevistas

A análise conjunta das entrevistas foi efetuada utilizando uma comparação do que foi afirmado pelos entrevistados e o que é estabelecido pela literatura. Foi utilizado, para facilitação da leitura, o número designado para cada entrevistado nos itens anteriores. Para análise conjunta foram mantidas as categorias utilizadas no roteiro de entrevista: estrutura organizacional do marketing, segmentação e posicionamento, sistema de informações e composto de marketing.

4.9.1 Estrutura Organizacional de Marketing

Todos os entrevistados afirmaram que não possuem um departamento específico para realizar as atividades de marketing em suas empresas, confirmando os achados de Fillion, (1999). Pela maioria das entrevistas terem sido feitas com pequenas drogarias, este resultado é esperado e corrobora com o que foi apresentado pela literatura (Scare, 2008; Shiraishi, 2009), pois com o aumento da complexidade da empresa há necessidade de aumento de estrutura. Assim, empresas de menor porte acabam não possuindo um departamento de marketing específico em sua estrutura.

Um resultado surpreendente foi a entrevista 6 (item 4.6) em que o entrevistado também afirmou que a empresa não possui um departamento específico para desenvolver atividades de marketing, entretanto trata-se de uma rede de médio porte. Era esperado que uma rede de médio porte possuísse em sua estrutura um departamento específico para decidir as atividades de marketing.

Os entrevistados 1 e 5 mencionaram não ter departamento de marketing, mas diversas atividades de marketing são efetuadas pela Farmarcas[®], como a definição de mix de produtos, layout de loja, segmentação e posicionamento de mercado. A Farmarcas[®] ainda fornece diversas informações para as farmácias associadas, auxilia na formação do preço e localização das novas lojas. Sendo assim, esta empresa é praticamente um departamento de marketing terceirizado.

É possível notar pelas entrevistas que há uma quantidade de pessoal reduzida para desempenhar as funções, sendo que o proprietário acaba acumulando diversas funções, como foi discutido por Moraes, Terence, Bigaton, & Filho, (2007).

4.9.2 Segmentação e posicionamento

Por meio das entrevistas é possível notar que a segmentação e posicionamento são pouco trabalhadas pelas drogarias dos entrevistados. Diversos entrevistados afirmaram que não possuem público-alvo definido (entrevistas 1, 2, 4 e 5). Apenas os entrevistados 3 e 7 afirmam ter público-alvo definido, sendo que o entrevistado 3 definiu o público após a localização, contrariando o que é afirmado na literatura (Parente, 2011).

Nota-se um desconhecimento sobre a importância de se estabelecer um público-alvo, além do desejo de atender a todos os públicos o que vai de encontro com a literatura sobre o tema (Cravens, 1994, p. 295). Os entrevistados que tem empresas associadas à Farmarcas® possuem uma melhor definição de posicionamento e segmentação, mas os proprietários não estão cientes disso.

Em relação ao posicionamento de marketing os entrevistados 1, 3 e 4 afirmaram não ter posicionamento nas drogarias o que contraria a literatura que afirma que as empresas devem ter um posicionamento bem estabelecido. Já os entrevistados 2, 5, 6 e 7 afirmaram ter um posicionamento da marca. O entrevistado 2 corrobora com a ideia de Gebauer (2008) em que a farmácia deve se posicionar como um provedor de serviços de saúde.

4.9.3 Sistema de informação

Por meio das entrevistas efetuadas foi possível perceber que todos os entrevistados fazem a coleta de informações para alimentar o Sistema de Informação de Marketing, corroborando com a literatura (Campomar & Ikeda, 2006, p. 33). Já a análise e distribuição das informações são pontos mencionados por alguns entrevistados como uma dificuldade, pois acabam não tendo muito tempo para fazer a análise das informações da forma como gostaria, como citado pelo entrevistado 5.

Em relação aos principais componentes do sistema de informação de marketing citados pela literatura (Campomar & Ikeda, 2006; Chiusoli & Ikeda, 2010; Kotler & Keller, 2006), registros internos, inteligência de marketing e pesquisa de marketing, foi verificado que os entrevistados fazem uso, principalmente dos registros internos. A pesquisa de marketing é utilizada somente para a descoberta de preços em concorrentes, com exceção do entrevistado 1 que mencionou efetuar pesquisas para determinar necessidades dos clientes. Todos os entrevistados mencionaram também a aquisição de informações de inteligência de marketing, por meio de diversas fontes, como eventos e revistas do setor.

Nenhum dos entrevistados mencionou o uso de informações para a estruturação dos serviços farmacêuticos, como sugerido por Rios et al., (2013).

Pode-se perceber em relação ao sistema de informação de marketing que os entrevistados têm uma gama de informação muito grande, mas pouco tempo para análise e utilização para decisão. Apesar de serem mencionados todos os componentes do SIM estabelecidos pela literatura, fica claro que esta atividade ainda não está sendo utilizada em todo seu potencial pelos entrevistados (Campomar & Ikeda, 2006; Chiusoli & Ikeda, 2010; Kotler & Keller, 2006). Um fato surpreendente é a utilização da ferramenta de CRM, em especial pela maioria dos entrevistados serem de drogarias de pequeno porte. O sistema de CRM foi mencionado por todos os entrevistados, mostrando uma tendência do setor e corroborando com a literatura sobre o tema (Adler, 2013; Castro & Santos, 2005; A. P. G. Pereira, 2018; P. F. P. Pereira & Bastos, 2009; Yada et al., 2005).

4.9.4 Composto de Marketing

4.9.4.1 Produto

A definição de mix de produtos é efetuada por todos os entrevistados por meio da curva ABC de produtos. Aqueles que possuem maior giro permanecem no mix e aqueles com baixo giro são removidos do mix de produtos. Não há uma avaliação profunda dos itens mencionados por Parente (2011), como amplitude e profundidade de cada categoria, preço e qualidade, marcas próprias e políticas de marcas e importância ou papel de cada categoria. Os entrevistados não mencionaram se fazem análise de produtos substitutos em conjunto com a Curva ABC, como

mencionado por Parente (2011). Há uma relação entre a definição do mix de produtos e a localização da farmácia. Isso é comentado por diversos entrevistados.

Todos os entrevistados mencionaram que oferecem algum tipo de serviço farmacêutico, como normatizado pela legislação brasileira (Brasil, 2009). Há um grande desenvolvimento dos serviços farmacêuticos e alguns entrevistados, 1, 2 e 5 mencionaram que desejam expandir esse produto em suas drogarias. Curiosamente estes entrevistados são aqueles que tem graduação em Farmácia. A expansão de serviços farmacêuticos em farmácias pode ser uma tendência do setor.

O gerenciamento de categorias foi mencionado pelos entrevistados 1 e 5, mas apenas para a determinação do layout da drogaria, tendo foco na exposição dos produtos, mas não no gerenciamento do desempenho de cada categoria como mencionado na literatura. O interessante é que estes dois entrevistados fazem parte da Farmarcas[®]. Na entrevista com o diretor da Farmarcas[®], entrevista complementar, também foi mencionado o gerenciamento de categorias para a definição de layout. Os demais entrevistados, 2, 3, 4, 6 e 7, já mencionam o gerenciamento de categorias para avaliação de vendas das categorias de produtos, como destacado na literatura (Parente, 2011).

Apenas o entrevistado 6 afirmou possuir marca própria, corroborando com a literatura (Levy & Weitz, 2012). Neste caso, trata-se da rede de médio porte, o que pode sinalizar que é necessário maior investimento para o desenvolvimento deste tipo de produto. Alguns entrevistados (1 e 2) mencionaram interesse em criar uma marca própria.

4.9.4.2 Preço

Todos os entrevistados mencionaram que a definição de preço é efetuada utilizando uma margem sobre o custo do produto, ou seja, utilizando o *mark up*. Para a formação de preço foi citado por todos os entrevistados como fator de influência o preço dos concorrentes, como citado por Kotler & Keller (2006, p. 434) nas etapas para a precificação. Por outro lado, os demais fatores discutidos pelos autores, como definição de objetivo de preço, análise da demanda e da sensibilidade ao preço não foram mencionados por nenhum dos entrevistados.

Em relação à decisão de preços nota-se uma deficiência do varejo farmacêutico, pois é uma atividade vital para a empresa, mas pouco explorada, já que basicamente o preço é formado pela análise da concorrência. As táticas de preços mencionadas por Parente (2011, p. 173) não foram mencionadas por nenhum dos entrevistados.

4.9.4.3 Praça

Os entrevistados 1, 2, 3, 4, 5 e 6 relataram que a definição da localização das drogarias é escolhida por oportunidade. Oportunidade é um ponto que está vago e por meio da experiência é entendido que seria adequado para estabelecer uma farmácia. Isso contraria a literatura, pois os fatores que devem ser verificados antes de determinar a localização não são analisados (Parente, 2011). Este fato também se deve à grande parte das drogarias dos entrevistados estarem em seu ponto há um longo tempo.

Por outro lado, para a definição de novos pontos comerciais houve menção de utilização de ferramentas de geomarketing (entrevistas 5 e 7). Na entrevista complementar também é mencionado que é utilizada essa ferramenta para a definição da localização de novas lojas, corroborando com a literatura (Miranda et al., 2014).

O sítio de comércio eletrônico é mencionado pelos entrevistados 2, 4, 6 e 7, o que vai ao encontro da literatura (Levy & Weitz, 2012). Outros entrevistados, como o 1 e 5 mencionaram terem desejo de desenvolver uma plataforma de comércio eletrônico, mostrando uma tendência do setor.

4.9.4.4 Promoção

A principal ferramenta de promoção que é utilizada por todos os entrevistados é o tabloide de ofertas. As mídias sociais também foram muito citadas, por todos os entrevistados. Dois entrevistados citaram fazer uso de carros de som. Estes dois estão em cidades do interior de São Paulo, onde não há legislação que impeça essa ação, ao contrário da capital paulista.

Os entrevistados não exploram o total potencial das ações de comunicação estabelecidas na literatura, sendo que diversas ações não são efetuadas, como as apontadas por Crescitelli & Shimp, 2012.

A Figura 38 apresenta o resumo da análise conjunta das entrevistas relacionando os tópicos abordados, o resumo das respostas, os entrevistados segundo a resposta e os autores que tratam do tema. A entrevista complementar não foi relacionada na figura, pois não se trata de uma farmácia.

Figura 38 - Resumo da análise conjunta das entrevistas

Tópicos abordados na entrevista	Resumo das respostas dos entrevistados	Entrevistas	Literatura sobre o tópico abordado
Organização do Marketing	Não há departamento específico.	1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7	Filion, 1999.
Segmentação	Não há diretrizes de segmentação	1,2,4 e 5	-
	Há diretrizes de segmentação	3 e 7	Parente, 2011; Cravens, 1994, p. 295.
Posicionamento	Não há diretrizes de posicionamento	1,3 e 4	-
	Há diretrizes de posicionamento	2, 5, 6 e 7	Parente, 2011; Cravens, 1994, p. 295; Gebauer, 2008.
Sistema de Informação de Marketing	Pesquisa de Marketing	1, 2, 5 e 6	Campomar & Ikeda, 2006, p. 33; Chiusoli & Ikeda, 2010; Kotler & Keller, 2006.
	Inteligência de Marketing	1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7	Campomar & Ikeda, 2006, p. 33; Chiusoli & Ikeda, 2010; Kotler & Keller, 2006.
	Registros Internos	1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7	Campomar & Ikeda, 2006, p. 33; Chiusoli & Ikeda, 2010; Kotler & Keller, 2006.
	Uso de CRM	1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7	Adler, 2013; Castro & Santos, 2005; A. P. G. Pereira, 2018; P. F. P. Pereira & Bastos, 2009; Yada et al., 2005.
Produto	Definição de mix por meio de curva ABC	1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7	Parente, 2011
	Possui Marca Própria	6	Levy & Weitz, 2012
	Gerenciamento de categorias para layoutização	1 e 5	Parente, 2011
	Gerenciamento de categorias para verificar o desempenho de produtos	2, 3, 4, 6 e 7	Parente, 2011
	Serviços farmacêuticos	1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7	Brasil, 2009
Preço	Definido por <i>mark up</i>	1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7	Kotler & Keller (2006, p. 434)
Praça	Definido por oportunidade	1, 2, 3, 4, 5 e 6	-
	Definido por estudos	7	Parente, 2011
	E-commerce	2, 4, 6 e 7	Levy & Weitz, 2012
Promoção	Tabloide	1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7	Crescitelli & Shimp, 2012
	Mídias Sociais	1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7	
	Propaganda	1 e 7	
	Aplicativo	1	
	SMS	1	
	Carro de Som	1 e 5	
	Eventos	2 e 5	
	Sítio Eletrônico	1, 2, 5,6 e 7	
	Patrocínio	6	

Fonte: Elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi identificar quais são as atividades de marketing desenvolvidas e aplicadas por empresas varejistas no setor farmacêutico, mais especificamente as drogarias, e verificar se essas empresas seguem o exposto na literatura. Sendo assim, foi efetuada uma revisão teórica sobre as atividades de marketing no varejo farmacêutico e a seguir uma pesquisa de campo, utilizando-se a entrevista em profundidade com profissionais que atuam no setor varejista farmacêutico e que são responsáveis pelas decisões de marketing.

Por meio da pesquisa foi possível verificar que os varejistas do setor farmacêutico estudados desempenham a maioria das atividades de marketing. Os entrevistados demonstraram um nível maior do que o esperado em relação à profissionalização na gestão de marketing, pois grande parte das atividades de marketing são efetuadas, mesmo que os entrevistados tenham afirmado que não possuem um departamento específico para a área. Os sistemas possibilitam implantação de técnicas sofisticadas e utilizadas por grandes redes como o CRM. A dificuldade dos pequenos empresários é relacionada à estrutura organizacional e restrições orçamentárias que dificultam o investimento.

Como não há departamento específico nas empresas dos entrevistados, o proprietário é o principal responsável pelas decisões de marketing nas farmácias independentes e pequenas redes estudadas. A falta de uma estrutura organizacional de marketing pode ser justificada pela baixa capacidade financeira de pequenas e médias empresas em sustentar um departamento específico para esta atividade. Além disso, não há volume para diluir esta despesa.

A restrição da estrutura de marketing parece afetar outras atividades, como a análise de informações, por exemplo. As farmácias pequenas, médias e independentes dos entrevistados possuem vasto acesso a informações, mas existe dificuldade em efetuar a análise destas informações.

Nota-se que a principal dificuldade nas atividades de marketing se concentra no aspecto estratégico, como a definição de público e posicionamento de marketing. O segmento de mercado é determinado pela localização da farmácia, enquanto o correto seria a segmentação determinar a localização das lojas. Não há uma definição clara de posicionamento de mercado,

mas os entrevistados demonstraram um alto nível de compreensão sobre o diferencial competitivo.

O sistema de informações de marketing é subutilizado. A pesquisa de marketing é apenas efetuada para averiguar os preços dos concorrentes. Uma possível justificativa para este fato é o alto custo para a compra de pesquisas de empresas especializadas, como a Nielsen, por exemplo. Outro fato que justifica a subutilização da pesquisa pode ser o desconhecimento sobre como desenvolver uma pesquisa de marketing. A inteligência de marketing também é subutilizada, pois os entrevistados não buscam este tipo de informação de forma contínua e sistemática. Já os registros internos são amplamente disponíveis. Ao contrário do que era esperado, as farmácias independentes, pequenas e médias redes possuem diversos tipos de relatórios internos por meio de sistema informatizado. Como já mencionado, a maior dificuldade é a análise destas informações.

A utilização de sistemas de CRM pelas farmácias foi surpreendente. Todas efetuam cadastro dos clientes e muitas desenvolvem ações personalizadas para os clientes, incluindo o uso de aplicativos e impressão de descontos exclusivos.

A definição do mix de produtos parece ser efetuada pelo sistema informatizado que gera a curva ABC. Com isso será decidido se o produto permanecerá no mix sem avaliar se há produtos substitutos antes da exclusão do item. Para este tipo de avaliação seria necessário aumentar a estrutura, o que pode justificar a falta deste procedimento.

O desenvolvimento de uma marca própria parece conflitante. Alguns entrevistados mencionaram interesse em desenvolver uma linha, enquanto outros rejeitaram esta ação. Inclusive ocorreram tentativas que falharam. Para o desenvolvimento de uma marca própria é preciso desenvolver estratégia e ter conhecimento sobre a gestão da marca. Talvez este seja o motivo da falha.

Alguns entrevistados mencionaram o gerenciamento de categorias apenas para determinar o layout da loja. O adequado seria que também fosse realizado o acompanhamento do desempenho das categorias a fim de desenvolver ações de melhoria para aquelas que possam apresentar baixa performance. Para isso seria necessário o aumento da estrutura, o que pode inviabilizar este monitoramento.

Os serviços farmacêuticos parecem ser uma tendência nas farmácias. Atualmente, apenas alguns serviços são permitidos por lei, embora exista uma tentativa para a ampliação da legislação. A aplicação de vacinas em farmácias é um exemplo destes acréscimos. Por outro lado, alguns entrevistados mencionaram preocupações em relação ao retorno deste tipo de ação.

A determinação dos preços é definida por *mark up*, como esperado. Não são avaliados fatores como demanda, elasticidade e sensibilidade a preços. A concorrência é vital na precificação, uma vez que este mercado é altamente competitivo.

A decisão da localização das lojas ocorre por oportunidade, pois depende da disponibilidade de imóveis adequados. Parece que com a tecnologia de geomarketing a definição de localização começa a ser efetuada utilizando-se fatores chave para a determinação do ponto, como público da região, poder de compra e fluxo de pessoas. A praça afeta a dinâmica de competitividade das farmácias e é uma definição muito importante. A venda por meio de comércio eletrônico gera dúvidas em relação ao retorno. Assim, muitos varejistas acabaram desistindo desta modalidade.

A divulgação é efetuada principalmente por meio de tabloides e mídias digitais. Outras ações poderiam ser mais exploradas, como os eventos, promoções de vendas e propaganda.

Algumas tendências para drogarias puderam ser apontadas, como o uso da ferramenta CRM, a expansão dos serviços farmacêuticos e do comércio eletrônico.

As limitações do presente trabalho são relativas ao método empregado. Por se tratar de um trabalho qualitativo os resultados não podem ser inferidos para a população. Além disso, deve-se ressaltar que alguns dos entrevistados fazem parte de diretorias e coordenação de organizações do setor e por este motivo possuem um conhecimento maior sobre o mercado farmacêutico de forma geral e sobre a gestão de negócios.

Para pesquisas futuras é sugerido que a partir desta pesquisa seja efetuado um levantamento quantitativo com gestores de drogarias. Uma vez que não houve a participação de uma grande rede nesta pesquisa, um trabalho que compare as atividades de marketing em pequenas, médias e grandes redes poderá completar uma lacuna da literatura. No presente trabalho foi possível notar algumas diferenças entre farmácias no interior e na capital, mas seria adequado uma outra

pesquisa que investigasse estas diferenças. Por fim, a partir do presente trabalho é possível desenvolver um modelo que realize diagnóstico de quais são as principais falhas nas atividades de marketing em drogarias.

REFERÊNCIAS¹

- Adler, L. B. (2013). *Planejamento da gestão do relacionamento com o cliente: o caso de uma empresa de varejo farmacêutico*. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- American Marketing Association. (2013). Marketing definition. Retrieved September 22, 2014, from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- ANVISA. (2018). A Agência. Retrieved March 21, 2018, from <http://portal.anvisa.gov.br/institucional>
- Artle, R., & Berglund, S. (1959). A note on manufacturers' choice of distribution channels. *Management Science*, 5(4), 460–471. Retrieved from <http://mansci.journal.informs.org/content/5/4/460.short>
- Associação Brasileira de Franchising. (2018). Franquias Associadas ABF. Retrieved March 21, 2018, from <https://www.abf.com.br/a-abf/franquias-associadas-abf/>
- Beane, T. P., & Ennis, D. M. (1987). Market Segmentation : A Review. *European Journal of Marketing*, 21(5), 20–42.
- Brasil. LEI 5.991 (1973). Brasília, DF: Dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, e dá outras providências.
- Brasil. RDC nº 44 de 17 de agosto de 2009 (2009). Dispõe sobre Boas Práticas Farmacêuticas para o controle sanitário do funcionamento, da dispensação e da comercialização de produtos e da prestação de serviços farmacêuticos em farmácias e drogarias e dá outras providências.
- Brasil. Lei 13.021 (2014).
- Brito, E. P. Z., Porto, É. C., Perrota, K., Brito, L. A. L., Neves, M., Neto, R. de F., ... Madazio, V. (2004). Marcas próprias no Brasil. Centro de Excelência do Varejo da Escola de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3334.4488>
- Campomar, M. C. (1984). O Sistema de Marketing. *Revista Marketing*, 18(131), 43–45.
- Campomar, M. C. (2013). Notas de Aula. São Paulo.
- Campomar, M. C., & Ikeda, A. A. (2006). *O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo* (1st ed.). São Paulo: Saraiva.
- Carroll, N. V., & Gagon, J. P. (1983). Identifying consumer segments in health services markets: an application of conjoint and cluster analyses to the ambulatory care pharmacy

¹ De acordo com estilo APA (Americam Psychological Association)

- market. *Journal of Health Care Marketing*, 3(3), 22–34.
- Castro, J. B. B. de (PUC-S., & Santos, N. M. B. F. (PUC-S. (2005). Gestão estratégica para redes de Varejo Farmacêutico: Um modelo fundamentado no Balanced Scorecard, 1–16.
- Chiusoli, C. L. (2005). *Um estudo exploratório sobre tipologia e sistema de informação de marketing*. Universidade de São Paulo. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Um+estudo+exploratório+sobre+tipologia+e+sistema+de+informação+de+marketing#1>
- Chiusoli, C. L., & Ikeda, A. A. (2010). *Sistema de informação de marketing (SIM)*. São Paulo: Atlas.
- Conselho Federal de Farmácia. (2016). Portal eletrônico do Conselho Federal de Farmácia. Retrieved March 21, 2018, from <http://www.cff.org.br/noticia.php?id=3879>
- Conselho Federal de Farmácia. (2017). Dados 2016. Retrieved March 21, 2018, from <http://www.cff.org.br/pagina.php?id=801&titulo=Boletins>
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-ansary, A. I. (2012). *Canais de Marketing* (7th ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Cravens, D. W. (1994). *Strategic Marketing* (4th ed.). Richard D. Irwin.
- Crescitelli, E., & Shimp, T. A. (2012). *Comunicação de Marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação* (1st ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Dourado, A. S. C. (2017). *O papel do farmacêutico no marketing da farmácia comunitária*. Instituto Superior de Ciências da Saúde Egas Moniz. <https://doi.org/10.3748/wjg.v16.i15.1908>
- Febrafar. (2018). Redes Filiadas. Retrieved March 21, 2018, from <http://febrafar.com.br/redes-associadas/>
- Filion, L. J. (1999). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, 39(4), 6–20. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901999000400002>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3rd ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Gatto, S. Del. (2002). L'atmosfera del punto vendita quale strumento di differenziazione dell'insegna: una verifica empirica degli effetti della variabile olfattiva. *Congresso Internazionale "Le Tendenze Del Marketing."* Retrieved from http://www.escp-eap.eu/conferences/marketing/pdf_2003/it/del_gatto.pdf
- Gebauer, H. (2008). Robust management policies for positioning pharmacies as healthcare service providers. *European Management Journal*, 26(3), 175–187. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.003>

- Gil, C., & Campomar, M. C. (2006). Analisando VALS como Instrumento de Segmentação. In *IX Semead - Seminários em Administração* (pp. 1–13). <https://doi.org/10.1177/001100007100300103>
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. Retrieved from http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901995000300004&script=sci_arttext
- Hoffman, K. D., Bateson, J. E. G., Ikeda, A. A., & Campomar, M. C. (2009). *Princípios de Marketing de Serviços* (1st ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Hoffman, K. D., & Turley, L. W. (2002). Atmospherics , service encounters and consumer decision making : An integrativ ...
- Huertas, M., & Campomar, M. C. (2008). Apelos racionais e emocionais na propaganda de medicamentos de prescrição: estudo de um remédio para emagrecer. *Ciências & Saúde Coletiva*, 13, 651–662. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/csc/v13s0/a14v13s0.pdf>
- Ikeda, A. A., Campomar, M. C., & Pereira, B. de C. S. (2008). Uso de Coortes em Segmentação de Marketing. *O&S*, 15(44), 25–43.
- Interfarma. (2017). *Guia 2017*. Retrieved from https://www.interfarma.org.br/guia/guia-2017/a_interfarma
- Kotler, P. (1973). Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, 49(4), 48–64.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing* (12th ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Lebow, V. (1948). Our changing channels of distribution. *Journal of Marketing*, 13(1), 12–22. <https://doi.org/10.2307/1247476>
- Levy, M., & Weitz, B. (2012). *Retailing management* (8th ed.). Boston: McGraw-Hill. Retrieved from http://tegrity.fresnocitycollege.edu/RC_Curriculum/outlines/Marketing/mktg 140808.doc
- Lira, A. M. F. de, & Marchetti, R. (2006). Análise e Segmentação do Mercado Consumidor de Farmácias e Drogarias. In *Encontro de Marketing da Anpad*. Rio de Janeiro.
- McCammon, B. C., Davidson, W. R., Lazarus, C. Y., & Courtney, P. L. (1961). Marketing channels and intitutions. *Business Horizons*, 4, 84–96.
- McCarthy, J. E. (1976). *Marketing básico: uma visão gerencial* (1st ed.). Rio de Janeiro: Zahar.
- Mcvey, P. (1960). Are Channels of Distribution What the Textbooks Say? *Journal of Marketing*, 24(3), 61–65. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6738793&site=ehost->

live&scope=site

- Michaelis. (2009). Dicionário Michaelis. Retrieved August 28, 2017, from <http://michaelis.uol.com.br/moderno/ingles/index.php?lingua=ingles-portugues&palavra=shopper>
- Michaelis, D. (2017). *Definição de Canal. Dicionário Michaelis*. São Paulo: Editora Melhoramentos.
- Ministério da Saúde. (2018). Sobre o Programa. Retrieved March 21, 2018, from <http://portalms.saude.gov.br/acoes-e-programas/farmacia-popular/sobre-o-programa>
- Miotto, A. P., & Parente, J. G. (2009). Formatos de Lojas de Confeção para Baixa Renda. In *XXXIII Encontro da Anpad* (pp. 1–16).
- Miranda, R. T., Bendlin, L., & Junior, J. R. de M. (2014). Localização de ponto de venda - um estudo de caso sobre a utilização do geomarketing. *Caderno de Administração*, 22(1).
- Moraes, G. D. de A., Terence, A. C. F., Bigaton, A. L. W., & Filho, E. E. (2007). A estruturação organizacional das micro e pequenas empresas. In *IV SEGeT* (pp. 1–12).
- Nascimento, C. L. (2016). *Aspectos das técnicas de marketing utilizadas nas atividades das organizações criminosas do narcotráfico*.
- Parente, J. (2011). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia* (1st ed.). São Paulo: Atlas.
- Pereira, A. P. G. (2018). Relacionamento com consumidor: um estudo de caso na drogaria Farmelhor. *Caderno Profissional de Marketing*, 6(1), 18–35.
- Pereira, P. F. P., & Bastos, F. C. (2009). Um estudo sobre a fidelização de clientes a partir de estratégias de marketing de relacionamento no segmento de farmácias e drogarias. In *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia* (pp. 1–15).
- Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J., & Beitelspacher, L. S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, 91(2), 358–369.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.007>
- Rios, M. C., Cruz, A. D., Balisa-Rocha, B. J., Brito, G. de C., Rios, P. S. de S., & Júnior, D. P. de L. (2013). Estruturação de farmácias comunitárias para implementação dos serviços farmacêuticos. *Revista Brasileira de Farmácia*, 94(1), 66–71. Retrieved from http://www.rbfarma.org.br/files/rbf-2013-94-1-10_jm073sfx.pdf
- Rodrigues, S. (2014, August). Varejo: da ‘surra de vara’ à chegada da Amazon. *Veja.Com*, 1–8. Retrieved from <http://veja.abril.com.br/blog/sobre-palavras/varejo-da-8216-surra-de-vara-8217-a-chegada-da-amazon/>
- Rosenbloom, B. (2008). *Canais de Marketing: uma visão gerencial* (1st ed.). São Paulo: Atlas.

- Scare, R. F. (2008). *A influência da estrutura organizacional na execução das atividades de marketing*.
- Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Cook. (1975). *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (1st ed.). São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Shaw, A. W. (1912). Some Problems in Market Distribution. *The Quarterly Journal of Economics*, 26(4), 703–765.
- Shiraishi, G. de F. (2009). *Estratégias da empresa e as estruturas de marketing*. Universidade de São Paulo.
- Silveira, N. C. (2015). *Marketing de serviços para o mercado de idosos: um estudo em moradias especializadas*.
- Teixeira, H. J., Salomão, S. M., & Teixeira, C. J. (2010). *Fundamentos da administração: a busca do essencial* (1st ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Toledo, G. L., Giraldi, J. de M. E., & Prado, K. P. L. de A. (2007). Mapa perceptual de marcas próprias: uma investigação das principais marcas de grandes redes supermercadistas no Brasil. *Revista de Gestão USP*, 14(4), 77–92.
- Varotto, L. (2006). História do varejo. *Revista GV-Executivo.*, 5(1), 86–90. Retrieved from <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4224.pdf>
- Vasconcellos, E., & Hemsley, J. R. (2002). *Estruturas das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial* (4th ed.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Vidalink. (2018). Conceito PBM. Retrieved from <https://www.vidalink.com.br/vidalink/conceito-pbm.html>
- Yada, K., Hamuro, Y., Katoh, N., Washio, T., Fusamoto, I., Fujishima, D., & Ikeda, T. (2005). Data mining oriented CRM systems based on MUSASHI: C-MUSASHI. *Lecture Notes in Computer Science*, 3430, 152–173.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5th ed.). Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE

APÊNDICE A - CARTA CONVITE

CARTA CONVITE DE PESQUISA DE CAMPO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEA

São Paulo, __ de ____ de 2015.

À _____

Prezado Senhor(a), _____

O(a) Sr.(a) está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada “AS ATIVIDADES DE MARKETING NO VAREJO FARMACÊUTICO: UM ESTUDO EM FARMÁCIAS INDEPENDENTES E REDES”, coordenada pelo Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar, docente do Departamento de Administração de Empresas da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), conduzido pela aluna regular do curso de Doutorado em Administração da FEA-USP, Tatiana Ferrara Barros. Os resultados servirão como base para a elaboração de uma Tese Acadêmica.

O objetivo desta pesquisa é identificar quais são as atividades de marketing desenvolvidas e aplicadas por empresas varejistas no setor farmacêutico, mais especificamente as drogarias e verificar se essas empresas seguem as propostas da literatura. Este estudo será realizado por meio da aplicação de uma entrevista com gestores. O tempo estimado para respondê-la é de 60 minutos, organizados de modo a não interferir nas rotinas de trabalho. O(a) sr(a) não precisa responder às perguntas em que não se sentir à vontade em responder. O(a) sr(a) poderá interromper sua participação nessa pesquisa a qualquer momento que desejar, sem necessidade de justificativa. Não será necessário fornecer informações confidenciais da empresa.

A sua participação é muito relevante para a conclusão deste estudo. De acordo com a vontade da organização, o nome da empresa poderá ou não ser divulgado na pesquisa, à medida que, a omissão do nome não prejudica o resultado da análise feita. Para participar da pesquisa será agendada uma visita presencial no local e horário de sua preferência para a aplicação da entrevista.

Esclarecemos que sua participação na pesquisa é voluntária, e não haverá nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por sua colaboração. Entretanto o(a) sr(a) estará contribuindo para aumentar o conhecimento científico sobre o Marketing. Além disso, após a finalização da Tese, uma cópia do texto final será entregue a sua organização. Também poderá ser feita uma palestra gratuita customizada com a análise dos pontos encontrados em conjunção com a teoria estudada.

Todas as informações sobre os resultados desta pesquisa serão garantidas aos participantes a qualquer momento. Além disso, a divulgação dos resultados será feita em publicações científicas e/ou outros veículos (revistas, boletins). Caso o(a) sr(a) tenha alguma dúvida em relação à pesquisa, poderá entrar em contato com o coordenador da pesquisa, Prof. Marcos Cortez Campomar na Faculdade de Economia e Administração - FEA/USP, Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária Armando de Salles Oliveira, Butantã, São Paulo – SP, ou com a aluna de Doutorado Tatiana Ferrara Barros pelo endereço eletrônico tatiferrara@usp.br.

Agradecemos desde já pela colaboração,
Saudações acadêmicas,

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Professor Titular de Marketing

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Universidade de São Paulo

APÊNDICE B - PROTOCOLO DE PESQUISA

A) Visão geral do estudo

1. Título: AS ATIVIDADES DE MARKETING NO VAREJO FARMACÊUTICO: UM ESTUDO EM FARMÁCIAS INDEPENDENTES E REDES

2.

Dados dos pesquisadores:

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Telefone: (11) 3818-5842

Endereço: Av. Professor Luciano Gualberto, 908

Curriculum Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6639572131469325>

Tatiana Ferrara Barros

RG: 43.623.221-2

CPF: 331.839.338-02

Telefone: (11) 99325-7470

Endereço: Av. Professor Luciano Gualberto, 908

Curriculum Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8722265895079338>

3. Descrição do objetivo: identificar quais são as atividades de marketing desenvolvidas e aplicadas por empresas varejistas no setor farmacêutico, mais especificamente as drogarias e verificar se essas empresas seguem as propostas da literatura.

B) Procedimento de coleta de dados

1. Procedimento de campo:

- Entrar em contato com os gestores
- Encaminhar a carta convite para participação na pesquisa.
- Após o aceite, combinar data com cada participante, em data, local e horário de mais conveniência.

2. Nome dos contatos para efetuar o trabalho de campo

Contato	Cargo do Contato
Rogério Lopes Junior	Proprietário/ Diretor Febrifar
Damaris Marcelino	Proprietária
Marcos de Souza	Proprietário/Diretor do Sincofarma
Julio Cesar Kawamoto Sanches	Proprietário
Fábio Chaves Costa	Proprietário
Thiago Henrique Araujo	Coordenador de vendas
Edivaldo Boussi	Proprietário
Angelo Vieira	Diretor de Marketing e Operações

3. Preparação esperada anterior a coleta de entrevistas

a. Dados da empresa

Empresa:

Endereço:

Endereço eletrônico:

Tipo de varejista:

Quantidade de PDVs:

4. Fontes de dados:

a. Entrevistas em profundidade

C) Questões para entrevistas.

O roteiro de entrevistas utilizado consta no APÊNDICE C

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Dados do Entrevistado

Nome:

Cargo atual:

Tempo no Cargo:

Tempo de atuação:

A) Organização do Marketing

- a. Existe um departamento específico de marketing

B) Segmentação e posicionamento

- a. Existe algum foco de público na empresa
- b. Existe uma definição do público por faixa etária, preferências de consumo, sexo ou outras.
- c. Existe uma definição sobre a imagem que a empresa deseja passar aos seus clientes
- d. Diferencial competitivo em relação aos concorrentes
- e. Quem toma estas decisões

C) Sistema de informação

- a. Como obtém informações do mercado
- b. Como levantam informações de clientes
- c. Investiga as ações da concorrência
- d. Utilizam pesquisas

D) Composto de Marketing

- a. Produto
 - i. Quem define o mix de produtos
 - ii. Quais serviços farmacêuticos são oferecidos pela empresa
 - iii. Como a decisão de mix de produtos é tomada
 - iv. Efetuam o gerenciamento por categorias
 - v. Oferece marca própria
- b. Preço
 - i. Como ocorre a precificação
 - ii. Quem efetua a precificação
 - iii. Quais variáveis considera na formação de preços
- c. Praça
 - i. Quem define a localização
 - ii. Quais critérios são utilizados para definir a localização
 - iii. Efetua venda pela internet ou outro meio remoto
 - iv. Integra os meios de venda
- d. Promoção
 - i. Como realiza a comunicação
 - ii. Quem é responsável pela comunicação

- iii. Quais ferramentas utiliza
- iv. Quais ações de promoção de vendas efetuam (brindes, amostras, experimentação e demonstração)
- v. Nível de cooperação com a indústria farmacêutica na comunicação
- vi. Ações de merchandising
- vii. Atendimento ao cliente
- viii. Efetuam negociação de gôndolas

E) Considerações Finais

- a. Comentário final sobre algo que não foi abordado

F) Autorizações

- a. nome da empresa no trabalho
- b. nome do participante no trabalho