

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Análise do mercado brasileiro de varejo farmacêutico: principais características,
players e práticas de sucesso

Ian Ribeiro Caram Fernandes

São Carlos
2015

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Análise do mercado brasileiro de varejo farmacêutico: principais características,
players e práticas de sucesso

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Graduação em Engenharia.

Ian Ribeiro Caram Fernandes

NºUSP 7172367

Orientadora: Prof. Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto

Co-orientadora: Isotilia Costa Melo

Área de concentração:
Engenharia de Produção

São Carlos

2015

AGRADECIMENTOS

A meus familiares, fonte infinita de amor e suporte.
À TipoZero, família que não é de sangue, mas de coração.
À EESC e à L.E.K., pelo suporte na graduação e nesse trabalho.
E a todos que me ajudaram nessa trajetória, direta e indiretamente.

RESUMO

FERNANDES, I. R. C. (2015). *Análise do mercado brasileiro de varejo farmacêutico: principais características, players e práticas de sucesso*. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2015.

O mercado brasileiro de varejo farmacêutico está vivendo um momento extremamente importante. O crescimento acelerado, apresentado nos últimos anos, tende a se manter, fazendo com que o Brasil se torne um dos cinco maiores do mundo no setor em um curto prazo. Além disso, apesar de ainda ser bastante fragmentado, o mercado está passando por um processo de consolidação gradual. Tais transformações e perspectivas, associadas ao contexto econômico do país, geram alto nível de interesse por parte de investidores e demais *stakeholders*. De forma geral, os principais *players* estão obtendo bom desempenho operacional e financeiro. Essas empresas possuem características diversas quanto a *performance* financeira, *footprint*, posicionamento, número de lojas, operação de pontos de venda, entre outros. Também apresentam inúmeras iniciativas estratégicas, as quais são analisadas para identificação de boas práticas de mercado e recomendações de sucesso, permeando temas como expansão, formato de loja, atendimento ao cliente, gestão e mecanismos de crescimento.

Palavras-chave: 1. Mercado brasileiro de drogarias 2. Análise do varejo farmacêutico 3. Perfis e boas práticas de drogarias

ABSTRACT

FERNANDES, I. R. C. (2015). *Analysis of the Brazilian pharmaceutical retail market: main characteristics, players and successful practices*. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2015.

The Brazilian retail pharmaceutical market is going through an extremely important moment. The accelerated growth presented in recent years tends to remain, leading Brazil to become one of the five largest markets worldwide in the short term. In addition, although still very fragmented, the market is experiencing a gradual consolidation process. Such transformations and outlooks, along with the economic context of the country, create high level of interest from investors and other stakeholders. Overall, the main players have been obtaining good operational and financial performance. These companies have different characteristics in regards to financial performance, footprint, positioning, number of stores, and operation of retail outlets, among others. They also feature numerous strategic initiatives, which are analyzed in order to identify good market practices and recommendations for success, touching on topics such as expansion, store format, customer service, management and growth mechanisms.

Keywords: 1. Brazilian drugstore market 2. Analysis of the pharmaceutical retail 3. Profiles and good practices of drugstores

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Ciclo de vida típico (LAS CASAS E GARCIA, 2007).....	15
FIGURA 2 – Contribuição de mercado de cada tipo de produto (autoria própria).....	17
FIGURA 3 – Crescimento de mercado farmacêutico brasileiro (autoria própria)	18
FIGURA 4 – Envelhecimento da população brasileira (autoria própria).....	19
FIGURA 5 – <i>Benchmarking</i> internacional do gasto <i>per capita</i> com saúde (autoria própria) ..	21
FIGURA 6 – Composição das vendas por tipo de loja (autoria própria)	22
FIGURA 7 – Processo de consolidação do varejo farmacêutico brasileiro (autoria própria) ..	23
FIGURA 8 – Evolução de <i>footprint</i> da Raia Drogasil (autoria própria)	32
FIGURA 9 – Evolução de <i>footprint</i> da DPSP (autoria própria).....	34
FIGURA 10 – Linha do tempo de aquisições da Brasil Pharma (autoria própria).....	36
FIGURA 11 – Distribuição geográfica da Brasil Pharma (autoria própria).....	36
FIGURA 12 – Evolução de <i>footprint</i> da Panvel (autoria própria)	42

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Maiores mercados farmacêuticos mundiais (autoria própria).....	20
TABELA 2 – Maiores redes de drogaria no Brasil (autoria própria).....	23
TABELA 3 – Evolução do número de lojas da Raia Drogasil por região (autoria própria)	31
TABELA 4 – Venda média por loja das maiores empresas do Brasil (autoria própria).....	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA	10
1.2. OBJETIVOS E PROBLEMAS DE PESQUISA	10
1.3. RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	11
2. CONTEXTUALIZAÇÃO	12
2.1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1.1. VAREJO	12
2.1.2. EMPRESAS DE VAREJO	13
2.1.3. CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DE EMPRESAS	15
2.2. VISÃO GERAL DO VAREJO FARMACÊUTICO BRASILEIRO	17
2.2.1. PRINCIPAIS CATEGORIAS DE PRODUTOS	17
2.2.2. TAMANHO DE MERCADO E PERSPECTIVAS	18
2.2.3. CONSOLIDAÇÃO DO MERCADO E PRINCIPAIS <i>PLAYERS</i>	21
3. METODOLOGIA	24
4. ANÁLISE DOS <i>PLAYERS</i>	26
4.1. PERFIL DAS OITO MAIORES REDES DE DROGARIAS DO BRASIL	26
4.1.1. RAIA DROGASIL	26
4.1.2. DPSP	26
4.1.3. PAGUE MENOS	27
4.1.4. BRASIL PHARMA	27
4.1.5. ARAUJO	27
4.1.6. PANVEL	28
4.1.7. EXTRAFARMA	28
4.1.8. ONOFRE	28
4.2. HISTÓRICO RECENTE DE FUSÕES E AQUISIÇÕES	29
4.3. ESTUDOS DE CASO	29
4.3.1. RAIA DROGASIL	30
4.3.2. DPSP	33
4.3.3. BRASIL PHARMA	35
4.3.4. ARAUJO	38
4.3.5. PANVEL	40
5. PRÁTICAS DE SUCESSO	44
5.1. EXPANSÃO GEOGRÁFICA	45
5.2. FORMATO DE LOJA	46
5.3. ATENDIMENTO, NÍVEL DE SERVIÇO E MIX DE PRODUTOS	47
5.4. <i>EXPERTISE</i> DE GESTÃO E IDENTIFICAÇÃO COM CLIENTE	48
5.5. MODELOS DE CRESCIMENTO	49
6. CONCLUSÃO	50
7. BIBLIOGRAFIA	51

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

O varejo possui um caráter único devido a seu contato direto com o consumidor final. Engel, Blackwell e Miniardi (2000) apontam que um produto, por melhor que seja, não tem valor caso os varejistas não o disponibilizem de forma a criar consumidores satisfeitos.

Além disso, o setor varejista apresenta números expressivos. Segundo o Instituto para Desenvolvimento do Varejo – IDV (2015), o varejo é o setor privado que possui o maior número de empregados formais – por volta de 8 milhões de pessoas – e suas vendas apresentaram crescimento médio anual de 7,2% entre 2004 e 2014, atingindo uma participação de 26% do Produto Interno Bruto (para efeito de comparação, o PIB apresentou simultaneamente crescimento médio de 3,6% por ano). O valor total do mercado em 2014 é de aproximadamente R\$ 1,3 trilhão (INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE VAREJO E MERCADO DE CONSUMO – IBEVAR, 2014).

Dentre os segmentos do varejo, destaca-se o setor farmacêutico, que, em 2013, foi responsável por aproximadamente 9% das vendas das 120 maiores empresas varejistas do país (IBEVAR, 2014). Esse mercado tem apresentado números impressionantes de crescimento, adquirindo crescente importância no país. De acordo com a IMS Health (2013 apud PAGUE MENOS, 2014), o crescimento médio anual foi de 17% entre 2008 e 2013 e as perspectivas são muito positivas para o setor, estimando-se um crescimento anual de 13% para os próximos anos.

É importante ressaltar que o mercado de varejo farmacêutico vem passando por mudanças e apresenta oportunidades para desenvolvimento próprio e de seus *players*, por meio de modificações no *mix* de produtos, *layout* de lojas e consolidações de mercado (CLOSE-UP INTERNATIONAL, 2014).

1.2. OBJETIVOS E PROBLEMAS DE PESQUISA

O trabalho se propõe a responder às seguintes questões:

- Qual a relevância econômica do mercado de varejo farmacêutico brasileiro, suas principais características e perspectivas?
- Quem são os *players* desse mercado? Quais são as principais bandeiras, as suas características, performances e práticas de sucesso?
- Quais seriam as recomendações de estratégia para sucesso de um *player*, considerando o atual momento do mercado?

Dessa forma, o objetivo do trabalho é proporcionar uma visão geral do mercado farmacêutico do Brasil e identificar oportunidades de desenvolvimento. Assim, contribuirá para o desenvolvimento do mercado por meio das análises e conclusões realizadas, podendo ser aproveitadas por pessoas ligadas às drogarias brasileiras tais como pesquisadores, acadêmicos, investidores e gestores.

1.3. RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Apesar da importância cada vez mais significativa do mercado de varejo farmacêutico no Brasil, estudos acadêmicos nessa área ainda não são tão frequentes como de outros mercados já fortalecidos há mais tempo no país (por exemplo, os mercados de exportação de *commodities* ou de carne bovina). Dessa forma, pesquisas de caracterização sobre o varejo farmacêutico são extremamente importantes para sua melhor compreensão, contribuindo assim para seu desenvolvimento contínuo.

Vale ressaltar que, embora existam trabalhos acadêmicos que se propuseram a analisar esse setor, muitos deles foram realizados há alguns anos e, portanto, estão desatualizados principalmente porque se trata de um mercado em constante e rápida transformação.

Este trabalho envolve uma visão geral sobre o mercado, de forma a descrever suas principais características e *players* mais relevantes, além de identificar oportunidades estratégicas para sucesso no momento atual de expansão. Portanto, poderá servir tanto para gestores de empresas e investidores desse mercado (gerando melhor compreensão e possibilitando análises estratégicas mais conscientes), como para os acadêmicos que o estudam (pelo fato de servir como referência para futuros estudos).

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1.1. VAREJO

Segundo Parente (2000), o varejo e o atacado são as estruturas mais frequentemente encontradas nos sistemas de distribuição de bens de consumo, exercendo papéis distintos entre os fabricantes e os consumidores finais. Enquanto o atacadista está envolvido no processo de vendas para organizações – seja para revender ou como insumo de suas atividades – o varejista realiza o esforço comercial para consumidores finais.

O varejista está no estágio final da distribuição (EVANS E BERMAN, 1995), exercendo as atividades de venda de bens e serviços para uso pessoal, familiar ou domiciliar do consumidor final (SILVA, 2000). McGoldrick (1990) reforça que o varejo é responsável por todas as atividades de venda de bens e serviços para uso pessoal, ou seja, consiste em uma utilização não relacionada a negócios.

Las Casas e Garcia (2007) complementam que a essência do varejo está na comercialização de produtos e serviços a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores, comprando em quantidades elevadas de fabricantes, atacadistas e distribuidores para posterior venda em quantidades menores. Kotler (2000) defende uma definição mais abrangente, pela qual qualquer atividade envolvida na venda direta de bens ou serviços para consumidores finais deve ser considerada varejo, independentemente da maneira como isso é feito (vendas pessoais, por correio, telefone, máquinas automáticas) ou do local (em lojas, ruas ou residências).

Os varejistas proporcionam diversos tipos de serviços aos seus clientes como forma de diferenciação no mercado e fidelização de consumidores. Esses serviços são descritos por Peçanha e Menezes (1997) como o conjunto de atividades e programas que buscam melhorar a experiência de compra, aumentando dessa forma o valor potencial percebido pelos clientes perante o produto ou serviço. Albrecht (1992) complementa que, do ponto de vista competitivo, um nível de qualidade de serviço elevado perante os clientes e superior aos concorrentes proporciona a conquista de participação de mercado, preço e margem de lucro mais elevados.

Parente (2000) explica que esses serviços podem ser categorizados em três tipos:

- Pré-transação – representam a facilidade para fazer a compra ou aprender sobre os produtos, podem ser exemplificados pelo horário de funcionamento da loja, o conforto, acesso à informação, entre outros;
- Transação – representam a facilidade para completar a compra, podem ser exemplificados pela disponibilidade de mercadoria, forma de pagamento, atendimento positivo, entre outros;
- Pós-transação – representam o reforço de satisfação do cliente em um momento posterior à compra, podem ser exemplificados pelo serviço de entrega, assistência técnica, fácil montagem, entre outros.

A questão da satisfação de clientes é um ponto primordial para o sucesso no setor varejista, e não apenas para o cliente específico que foi atendido. A insatisfação de um cliente é facilmente pulverizada para sua rede de relacionamentos por meio de comentários pessoais, aliado ao fato de que conquistar um novo cliente é um processo muito mais caro do que manter um cliente (PEÇANHA E MENEZES, 1997). Esse processo se acentua em um mundo extremamente conectado pelas redes sociais e no qual as mudanças nas estratégias de concorrentes e nas expectativas dos consumidores se tornam cada vez mais rápidas.

Nesse sentido, Felisoni e Giagrande (2004) indicam que os varejistas devem analisar corretamente as pesquisas de satisfação, tratando isoladamente a satisfação e a insatisfação e atentando-se para o fato de que o contrário da satisfação é a ausência de pontos positivos que motivem ou fidelizem clientes, e não a insatisfação.

2.1.2. EMPRESAS DE VAREJO

Las Casas e Garcia (2007) explicam que existem diversos tipos de loja de varejo, entre eles estão as lojas independentes e as lojas em cadeia:

- As lojas em cadeia são definidas como um grupo de pelo menos quatro lojas que operam o mesmo tipo de negócio, e possuem uma grande oportunidade de vantagem competitiva pela economia de escala de compras. Kotler (2000) complementa que as

grandes dificuldades desse tipo de varejo estão relacionadas ao controle de operações, flexibilidade e adequações às características de mercado de cada unidade;

- As lojas independentes possuem uma quantidade bem reduzida de lojas, não possuem uma imagem forte no mercado e se caracterizam pela simplicidade administrativa, além de muitas vezes proporcionarem contato direto entre proprietário e cliente. Kotler (2000) adiciona que essas lojas são frequentemente gerenciadas em meio a um ambiente familiar e permitem maior flexibilidade para atender às necessidades dos consumidores e reagir a flutuações de mercado, com a grande desvantagem de limitação de recursos e de poder de barganha com fornecedores.

Independentemente do tipo de loja praticado, existem algumas questões essenciais para o bom andamento das empresas de varejo, que devem estar preparadas para tomar decisões adequadas. Fatores como posicionamento de marca, seleção de público-alvo, ambiente físico da loja, localização do ponto de venda, qualidade e precificação de mercadorias são vitais para o desempenho da organização (KOTLER E ARMSTRONG, 1998).

Além disso, os varejistas são influenciados por variáveis incontroláveis que podem provocar alterações no desempenho da empresa (LAS CASAS E GARCIA, 2007). Entre elas, destacam-se os seguintes fatores:

- Cultura – os hábitos, comportamentos e interesses da população e, especialmente, do público-alvo;
- Demografia – envolve os parâmetros demográficos da população, como idade, distribuição populacional, índice de natalidade, estado civil, renda salarial, grau de instrução;
- Economia – o contexto econômico, influenciado por parâmetros tais como inflação, mudança cambial, taxa de desemprego, evolução do PIB, taxa de juros;
- Legislação – as leis e regulamentações que envolvem o negócio;
- Política – ideologias políticas e práticas governamentais podem influenciar fortemente as tendências de comercialização;
- Tecnologia – inovações e aperfeiçoamentos tecnológicos que permitem aos varejistas oferecer serviços e produtos com novo valor.

Os negócios de varejo passam por um ciclo de vida que tipicamente influenciam no desempenho do negócio. Las Casas e Garcia (2007) explica que o tempo de cada etapa varia de acordo com o contexto específico. As etapas são:

- Introdução – as vendas e participação de mercado crescem lentamente e os lucros podem ainda ser pequenos;
- Crescimento – as vendas crescem em ritmo elevado e o lucro se eleva rapidamente, assim como a participação de mercado;
- Maturidade – vendas, lucro e participação de mercado crescem, mas em ritmo menor. Nesse ponto a loja já está estabelecida e o entendimento do negócio permite mudanças específicas para aperfeiçoamentos e atualizações;
- Declínio – as vendas caem em ritmo elevado, embora os lucros possam decrescer em ritmo menor.

Dessa forma, é esperado que as lojas de varejo não atinjam seu potencial total até alguns semestres ou anos após sua abertura, como mostrado na figura 1.

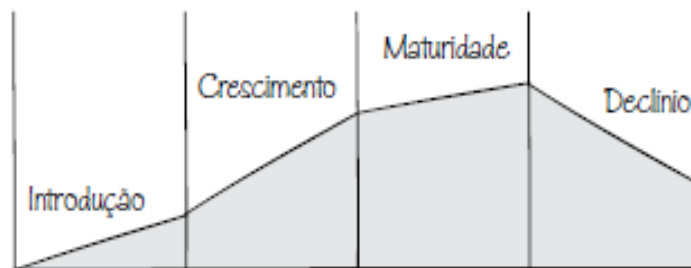


FIGURA 1 – Ciclo de vida típico (LAS CASAS E GARCIA, 2007)

2.1.3. CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DE EMPRESAS

Tradicionalmente, as empresas crescem por meio de três maneiras – expansão interna, fusões e aquisições e alianças (LYNCH, 1994). A seguir, as principais características de cada uma delas:

- Expansão interna (também chamada de expansão orgânica): nesse caso, a empresa cresce sem associar-se a outros *players*, evitando assim choques culturais com uma empresa aliada. Lynch (1994) aponta que esse caminho para crescimento envolve

dispêndio de capital em mercados em expansão e/ou tecnologias superiores, dependendo geralmente da capacidade de gerir um crescente número de recursos humanos. Hagel III (2002) explica que em uma expansão orgânica a empresa constrói novos ativos, ao passo que em uma aquisição ela os adquire;

- Fusões e aquisições: envolve um grau mais elevado de controle e de investimentos, elevando repentinamente a participação no mercado e causando maior impacto de gestão, com uma transição cultural mais complexa e possibilidade baixa de reversibilidade (CANÇADO E TANURE, 2005). Ross, Westerfield e Jaffe (2008) acrescentam ainda que a natureza da transição pode ser horizontal (entre empresas do mesmo setor), vertical (entre empresas de setores distintos, mas de uma mesma cadeia produtiva) ou conglomerado (empresas de atividades diferentes com objetivos de diversificação);
- Alianças: são acordos colaborativos desenvolvidos por duas ou mais organizações, compreendem *joint ventures*, franquias, terceirizações, parcerias, entre outros, buscando complementariedade estratégica e compartilhamento de riscos, custos, estruturas e benefícios ligados a oportunidades de negócio (INKPEN, 2001).

Esses crescimentos de companhias geralmente transformam as características do mercado em que estão inseridas, podendo torná-lo mais consolidado. De acordo com Lendrevie et. al (2000), mercados fragmentados se caracterizam pela presença pulverizada de várias empresas, sem que uma companhia detenha uma parcela de mercado muito significativa, enquanto mercados consolidados (também chamados de concentrados) são dominados por um pequeno número de marcas. Como exemplo, os autores citam a contraposição entre os mercados de desodorantes (no qual nenhuma marca possui dominância) e o de lâminas para barbear (dominado pela Gillette).

Porter (1991) complementa com a informação de que em um mercado fragmentado nenhuma companhia consegue influenciar fortemente o resultado do mercado, ao contrário do que ocorre em um mercado consolidado.

2.2. VISÃO GERAL DO VAREJO FARMACÊUTICO BRASILEIRO

2.2.1. PRINCIPAIS CATEGORIAS DE PRODUTOS

O mercado farmacêutico brasileiro possui uma série de produtos com diferentes características e composições, que são usualmente categorizados da seguinte forma (BRASIL PHARMA, 2015):

- Referência: medicamentos protegidos por patente;
- Genéricos: substituto idêntico do remédio de referência, com a mesma composição química;
- Similares: cópia do remédio de referência, mas pode ser diferente quanto à dose, administração, tamanho e forma do produto, prazo de validade, embalagem e rotulagem;
- MIP (medicamentos isentos de prescrição): medicamentos que não necessitam de prescrição médica para venda;
- NMED (HBC): composto principalmente por itens de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

A figura 2 mostra a forma com que essas categorias contribuem ao mercado total:

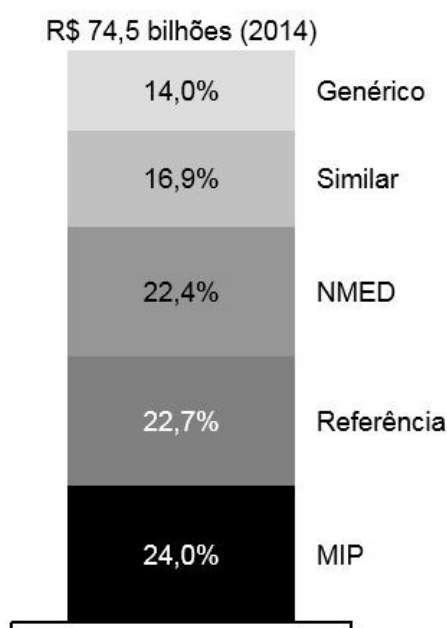


FIGURA 2 – Contribuição de mercado de cada tipo de produto (autoria própria)

2.2.2. TAMANHO DE MERCADO E PERSPECTIVAS

De acordo com a Close-Up International (2014), órgão que acompanha e audita o mercado farmacêutico no Brasil, o tamanho total do mercado em 2014 foi de aproximadamente R\$ 74,5 bilhões. Esse valor representa um aumento de 16,4% em relação ao ano anterior, e é esperado que atinja R\$ 122,8 bilhões em 2017. Essa perspectiva corresponde a uma taxa média anual de crescimento de 17,7%. Na figura 3, está demonstrada a evolução estimada do tamanho de mercado.

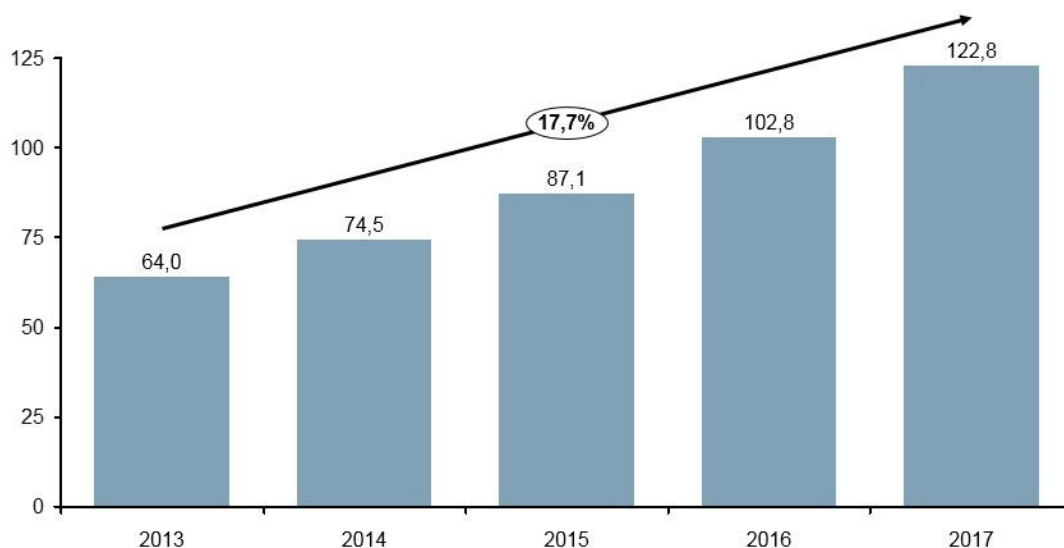


FIGURA 3 – Crescimento de mercado farmacêutico brasileiro (autoria própria)

Ainda de acordo com a Raia Drogasil (2014), o crescimento médio anual do mercado entre 2007 e 2013 foi de 16,2%. A forte evolução do mercado farmacêutico nos últimos anos é um reflexo da resiliência do mercado farmacêutico, que tende a ser um dos setores menos impactado pelas oscilações econômicas (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2013). Essa característica se deve principalmente aos seus produtos de necessidade básica, que dificilmente deixam de ser consumidos mesmo em momentos de crise.

Como complemento desta resiliência, o notável crescimento do mercado está relacionado às mudanças na demografia populacional, assim como na estrutura da indústria e no comportamento do consumidor:

- O perfil da pirâmide etária brasileira está passando por significativas mudanças com o envelhecimento da população. Segundo a Raia Drogasil (2014), a população superior a 65 anos de idade representará 14% da população total em 2032, se tornando o país que mais rapidamente dobrará a proporção dessa parcela. Em 2013, por exemplo, havia 32 milhões de homens acima de 40 anos. Esse número era de 22 milhões em 2000 e está previsto para atingir 49 milhões em 2030 (IBGE, 2015), como demonstrado na figura 4;

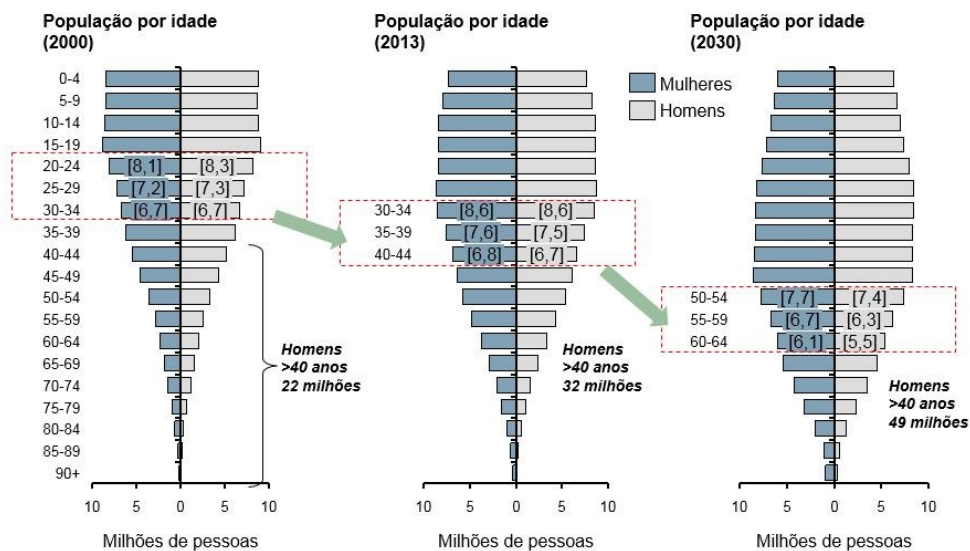


FIGURA 4 – Envelhecimento da população brasileira (autoria própria)

- A população brasileira está com uma quantidade crescente de pessoas acima do peso, de acordo com os parâmetros do Índice de Massa Corpórea. Até o início da década de 1980, a proporção de pessoas acima do peso ou obesas era de 29%, enquanto em 2009 esse número é de 64% (INTERNATIONAL DIABETES FEDERATION, 2014);
- Os medicamentos genéricos estão cada vez mais presentes, tendo aumentado significativamente a sua participação desde a introdução da lei dos genéricos em 1999. O alto investimento dos laboratórios nessa categoria e a recente expiração de patentes importantes (como Viagra, Liptor e Crestor, que estão entre os mais vendidos) fez

com que os genéricos se tornassem a categoria que mais cresce em vendas no Brasil nos últimos anos, estimulando o consumo da população pelo seu preço mais acessível em comparação aos medicamentos de referência (CLOSE UP INTERNATIONAL, 2014);

- A categoria de produtos HBC, composta por itens de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, possui alto valor agregado e está cada vez mais presente nas drogarias. De acordo com a Raia Drogasil (2014), em 2007 as drogarias tinham uma participação de 27,5% na distribuição de HBC, enquanto em 2014 esse número subiu para 36,1%. Esse crescimento faz com que as redes de drogaria adaptem seus formatos de loja e até mesmo lancem marcas próprias para atrair os consumidores desses produtos.

De acordo com estimativas da IMS Health (2013 apud PAGUE MENOS, 2014), o mercado farmacêutico brasileiro deve apresentar o maior crescimento médio anual do mundo até 2018, superando países como China (entre 11 e 14%), EUA (entre 2 e 5%) e Reino Unido (entre 2 e 5%).

Dessa forma, o mercado brasileiro, que ocupa atualmente a 6ª colocação no ranking de maiores mercados do mundo, deve subir para a 4ª posição. As três primeiras colocações ainda devem ser ocupadas por EUA, China e Japão, respectivamente, como mostra a tabela 1.

<i>Posição</i>	<i>2013</i>	<i>2018</i>
1º	EUA	EUA
2º	China	China
3º	Japão	Japão
4º	Alemanha	Brasil
5º	França	Alemanha
6º	Brasil	França
7º	Itália	Itália
8º	Reino Unido	Reino Unido
9º	Espanha	Canadá
10º	Canadá	Rússia

TABELA 1 – Maiores mercados farmacêuticos mundiais (autoria própria)

Ademais, outro indicador muito positivo para as perspectivas do mercado brasileiro é o gasto *per capita* com saúde em comparação ao de outros países. De acordo com a Raia Drogasil (2014), o gasto no Brasil ainda está muito abaixo dos seus vizinhos na lista de maiores mercados farmacêuticos mundiais, como mostra a figura 5, o que sugere que existe muito espaço para crescimento.

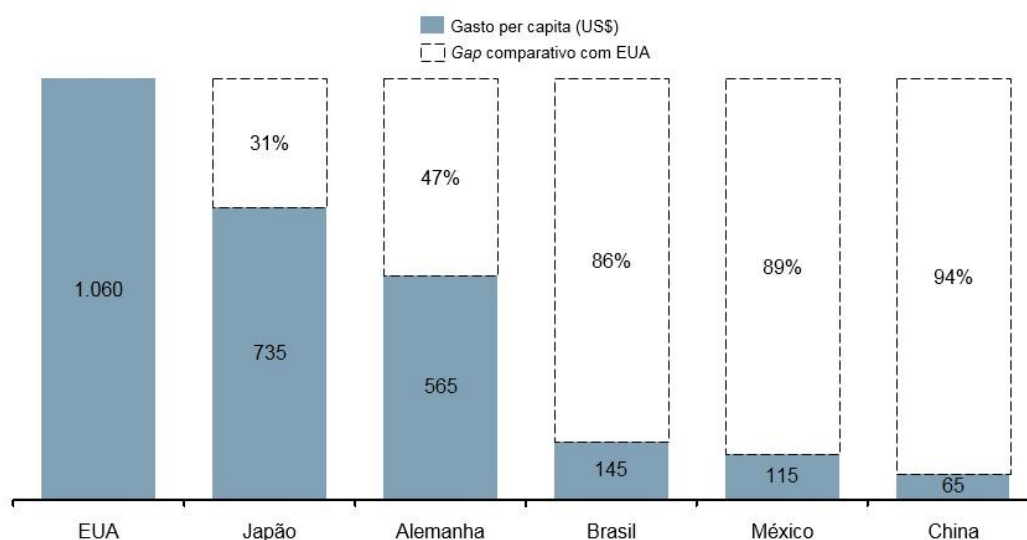


FIGURA 5 – Benchmarking internacional do gasto *per capita* com saúde (autoria própria)

2.2.3. CONSOLIDAÇÃO DO MERCADO E PRINCIPAIS *PLAYERS*

O mercado brasileiro de drogarias não pode ser considerado consolidado, pois nenhum *player* atinge participação de mercado de 11% (CLOSE-UP INTERNATIONAL, 2014). Isso demonstra uma fragmentação do mercado, que não é dominado amplamente por nenhuma companhia.

De acordo com o Conselho Federal de Farmácia (2014), existem mais de 70.000 drogarias no Brasil. As lojas independentes correspondem à grande maioria desse número, com 85% dos pontos de venda, e contribuem com 47% do tamanho do mercado (CLOSE-UP INTERNATIONAL, 2014).

Ou seja, as receitas provenientes do varejo independente ainda são muito significativas e possuem importância similar à venda das redes, como mostrado na figura 6. É importante ressaltar que essas lojas independentes possuem venda média muito menor que as redes.

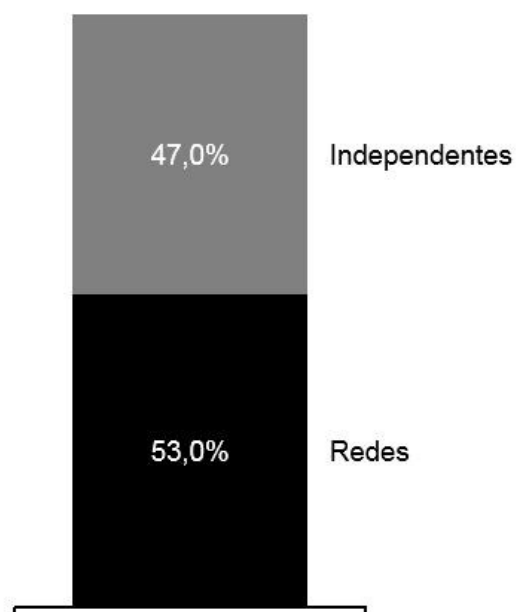


FIGURA 6 – Composição das vendas por tipo de loja (autoria própria)

Por outro lado, essa característica de fragmentação vem se modificando nos últimos anos – a figura 7 demonstra que o mercado vem se consolidando. Apesar de terem aumentando em valor absoluto, as vendas em lojas independentes detinham uma participação maior nas vendas totais em 2004, com 66%. Simultaneamente, as vendas nas dez maiores redes do país aumentaram de 21% para 36% (RAIA DROGASIL, 2015).

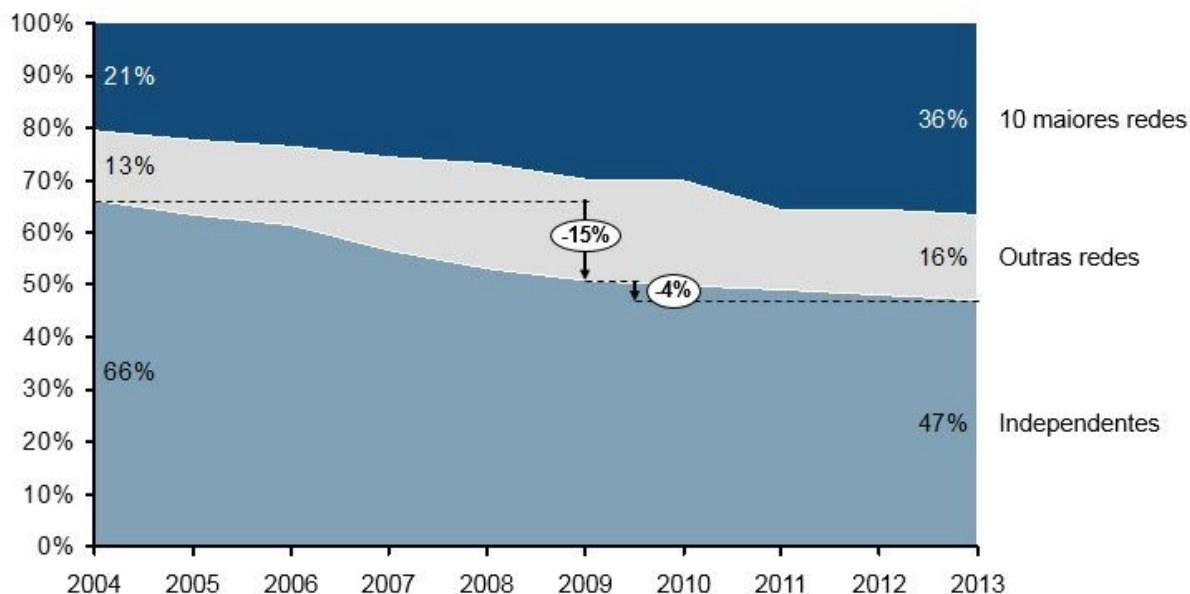


FIGURA 7 – Processo de consolidação do varejo farmacêutico brasileiro (autoria própria)

Os oito maiores varejistas do mercado farmacêutico possuem, pelo menos, R\$ 500 milhões de faturamento, totalizando um montante de R\$ 26,8 bilhões, e são as principais referências no país. A tabela 2 demonstra seus respectivos faturamentos no ano de 2014, obtidos por meio de apresentações para investidores das empresas.

<i>Empresa</i>	<i>Faturamento (R\$ bilhões)</i>
Raia Drogasil	7,7
DPSP	6,4
Pague Menos	4,4
Brasil Pharma	3,8
Araujo	1,5
Panvel	1,3
Extrafarma	1,17
Onofre	0,5

TABELA 2 – Maiores redes de drogaria no Brasil (autoria própria)

3. METODOLOGIA

O trabalho foi embasado em pesquisa secundária. Por meio de revisão bibliográfica de fontes pertinentes ao assunto, foram consultados livros, artigos e demais trabalhos acadêmicos, que deram suporte teórico assim como relatórios de organizações independentes (entidades, instituições e associações do setor) e materiais para investidores de empresas. Dessa forma, foi possível coletar as informações necessárias para embasar o trabalho e realizar estudos de caso sobre algumas das principais empresas varejistas do mercado farmacêutico.

Algumas organizações relacionadas ao mercado farmacêutico publicam relatórios e estudos especializados sobre o setor. Dessa forma, representam uma importante fonte oficial de informações. Entre elas, destacam-se a IMS Health, Close-Up International, Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma) e Associação Brasileira de Distribuição e Logística de Produtos Farmacêuticos (Abradilan), além de entidades como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo e Instituto para Desenvolvimento do Varejo.

Como parte do estudo detalhado dos *players* do mercado, foi muito importante consultar os relatórios de desempenho das principais empresas do Brasil. Esses documentos proporcionam detalhes sobre as especificidades de cada companhia – contemplando informações sobre suas estratégias, operações, expansões e resultados – além de apresentar dados e análises do mercado. Nesse sentido, as empresas que disponibilizam maior volume de publicações terão maior contribuição, ou seja, as que possuem capital aberto (Raia Drogasil, Brasil Pharma, Panvel, Extrafarma), ainda que as companhias de capital fechado (DPSP, Pague Menos, Araujo, Onofre) também publiquem dados. É importante ressaltar que, apesar do trabalho abranger o mercado como um todo, o estudo contém mais detalhes a respeito de empresas com pelo menos R\$ 500 milhões de faturamento em 2014, abordando dessa forma as oito mais relevantes.

Também foi realizada entrevista semiestruturada com um especialista do ramo farmacêutico que possui vasta experiência no assunto. Há mais de 20 anos no mercado, Carlos Alberto Dutra ocupou cargos na diretoria da Raia Drogasil e vice-presidência da Brasil Pharma, se tornando referência no mercado. Essa conversa foi realizada para coletar *insights* que muito dificilmente podem ser gerados por meio de pesquisas secundárias, assim como para sanar dúvidas. O entrevistador complementou as informações teóricas previamente obtidas,

proporcionando opiniões relevantes sobre o mercado e as empresas envolvidas do ponto de vista de uma pessoa que há muitos anos possui contato prático e cotidiano com o setor farmacêutico.

A partir das informações obtidas pelos mecanismos citados nessa seção, foi possível realizar uma análise abrangente do setor varejista farmacêutico. Esse trabalho, portanto, servirá como embasamento para entender práticas de sucesso no atual contexto brasileiro desse mercado.

4. ANÁLISE DOS *PLAYERS*

4.1. PERFIL DAS OITO MAIORES REDES DE DROGARIAS DO BRASIL

A seguir, será traçado o perfil de cada um desses principais players, contemplando os seguintes pontos: faturamento, *market share*, redes associadas, número de lojas, posicionamento das redes, cobertura geográfica e área principal de atuação. Os dados foram obtidos por meio de publicações das próprias empresas.

4.1.1. RAIA DROGASIL

O maior player do país fechou 2014 com os seguintes parâmetros:

- Faturamento: R\$ 7,7 bilhões;
- *Market Share*: 10,3%;
- Redes: Droga Raia, Drogasil, Farmasil;
- Número de lojas: 1091;
- Posicionamento: tipicamente em áreas de média e alta renda, com alguns pontos de vendas dedicados a áreas de menor poder aquisitivo também;
- Cobertura geográfica: Sul, Sudeste, Centro Oeste e Nordeste;
- Área principal de atuação: Sudeste.

4.1.2. DPSP

O segundo maior player do país fechou 2014 com os seguintes parâmetros:

- Faturamento: R\$ 6,4 bilhões;
- *Market Share*: 8,6%;
- Redes: Drogarias Pacheco, Drogaria São Paulo;
- Número de lojas: 961;
- Posicionamento: A Drogaria São Paulo foca tipicamente em áreas de alta e média renda. A Drogarias Pacheco possui mais flexibilidade, focando menos em áreas de alta renda;
- Cobertura geográfica: Sul, Sudeste, Centro Oeste, Nordeste;
- Área principal de atuação: Sudeste.

4.1.3. PAGUE MENOS

O terceiro maior player do país fechou 2014 com os seguintes parâmetros:

- Faturamento: R\$ 4,4 bilhões;
- *Market Share*: 5,9%;
- Rede: Farmácias Pague Menos;
- Número de lojas: 738;
- Posicionamento: Flexível dependendo da localização, porém com menos ênfase em alta renda;
- Cobertura geográfica: Sul, Sudeste, Centro Oeste, Nordeste, Norte;
- Área principal de atuação: Nordeste.

4.1.4. BRASIL PHARMA

O quarto maior player do país fechou 2014 com os seguintes parâmetros:

- Faturamento: R\$ 3,8 bilhões;
- *Market Share*: 5,1%;
- Redes: Drogarias Big Ben (integrada com a Farmácias Guararapes), Farmácia Sant'ana, Drogaria Rosário, Farmácias Mais Econômica, FarMais;
- Número de lojas: 1212 (727 lojas próprias);
- Posicionamento: Flexível dependendo da localização e da bandeira;
- Cobertura geográfica: Sul, Centro-Oeste, Nordeste, Norte;
- Área principal de atuação: cada rede possui foco em sua região; Big Ben no Norte, Sant'ana no Nordeste, Rosário no Nordeste, Mais Econômica no Sul.

4.1.5. ARAUJO

O quinto maior player do país fechou 2014 com os seguintes parâmetros:

- Faturamento: R\$ 1,5 bilhão;
- *Market Share*: 2,0%;
- Rede: Drogaria Araujo;
- Número de lojas: 136;

- Posicionamento: Tipicamente em áreas de média e alta renda;
- Cobertura geográfica: Minas Gerais;
- Área principal de atuação: Belo Horizonte.

4.1.6. PANVEL

O sexto maior player do país fechou 2014 com os seguintes parâmetros:

- Faturamento: R\$ 1,3 bilhão;
- *Market Share*: 1,7%;
- Rede: Panvel Farmácias;
- Número de lojas: 321;
- Posicionamento: Tipicamente em áreas de média e alta renda;
- Cobertura geográfica: Sul;
- Área principal de atuação: Rio Grande do Sul.

4.1.7. EXTRAFARMA

O sétimo maior player do país fechou 2014 com os seguintes parâmetros:

- Faturamento: R\$ 1,2 bilhão;
- *Market Share*: 1,6%;
- Rede: Extrafarma;
- Número de lojas: 223;
- Posicionamento: Flexível dependendo da localização, porém com menos ênfase em alta renda;
- Cobertura geográfica: Nordeste, Norte;
- Área principal de atuação: Pará.

4.1.8. ONOFRE

O oitavo maior player do país fechou 2014 com os seguintes parâmetros:

- Faturamento: R\$ 0,5 bilhão;
- *Market Share*: 0,7%;
- Rede: Drogaria Onofre;

- Número de lojas: 47;
- Posicionamento: Tipicamente em áreas de média e alta renda;
- Cobertura geográfica: Sul, Sudeste;
- Área principal de atuação: São Paulo.

4.2. HISTÓRICO RECENTE DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

Nos últimos anos, operações de fusão e aquisição foram recorrentes no mercado brasileiro de drogarias, acelerando o processo de consolidação de mercado em grandes centros. Essa estratégia de crescimento garante maior dominância aos *players*, que rapidamente multiplicam de tamanho, ganham escala e se posicionam para aproveitar espaços.

Três entre as quatro principais redes de drogaria no Brasil são resultados de grandes fusões e aquisições – Raia Drogasil e DPSP surgiram em 2011 (resultados de fusões entre Droga Raia e Drogasil, e entre Drogarias Pacheco e Drogaria São Paulo, respectivamente), enquanto a Brasil Pharma passou por uma série de aquisições entre 2010 e 2012 de redes médias regionais para atingir seu tamanho atual (ESTADÃO, 2014).

Além disso, em 2013 o Grupo Ultra, que possuía empresas nos ramos de distribuição especializada, armazenagem de grânéis e especialidades químicas, diversificou sua linha de negócios e adquiriu a rede Extrafarma. Nesse mesmo ano, a CVS, uma das companhias líderes de drogaria no EUA, obteve controle da Drogaria Onofre, oitava maior rede de drogarias do Brasil. Em 2015, a CVS também mostrou interesse em adquirir a DPSP, que recusou as suas ofertas (ESTADÃO, 2014)

Esse movimento de fusões e aquisições acelera o processo de consolidação e demonstra que as grandes redes de drogaria estão se movimentando para garantir presença relevante em um mercado promissor, que está atraindo inclusive companhias de outros setores e outros países.

4.3. ESTUDOS DE CASO

Com base na lista das oito maiores redes do país, cinco companhias foram selecionadas para serem analisadas com mais profundidade. Os critérios de escolha foram pensados para

permitir o estudo de perfis estratégicos variados, com diferentes características e performances. Dessa forma, os casos a serem estudados são:

- Raia Drogasil: como maior rede do Brasil, tem apresentado boa performance financeira e teve expansão notável nos últimos anos, podendo servir de base para *players* do mercado;
- DPSP: as ações estratégicas da segunda maior empresa do setor também podem servir como exemplo para outras empresas do setor pelo seu bom desempenho recente, com algumas diferenças para a Raia Drogasil;
- Brasil Pharma: apesar de ser a quarta maior rede do país, a rede vem passando por dificuldades financeiras e operacionais, ou seja, suas decisões podem servir de advertência para outras companhias;
- Araujo: a rede é considerada um fenômeno regional, já que seu foco geográfico se resume a apenas uma região metropolitana e mesmo assim possui o quinto maior faturamento do país;
- Paniel: com forte predominância estadual, a rede possui uma forte marca própria de produtos e pertence a um grupo integrado verticalmente, ou seja, que atua também como distribuidor.

4.3.1. RAIA DROGASIL

Formada principalmente pelas bandeiras Raia e Drogasil, que se uniram em 2011, a Raia Drogasil pode ser usada como referência para os demais *players*, não só por ser a maior rede do país, mas também por demonstrar que está no caminho certo para manter essa posição nos próximos anos, de acordo com o especialista entrevistado.

A Droga Raia surgiu em Araraquara (SP), em 1905. Naquela época, as drogarias ainda eram ambientes de remédios preparados artesanalmente, antes da presença de grandes indústrias farmacêuticas. Ao longo dos anos, a empresa se destacou em um mercado de constante transformação, mantendo a família fundadora no seu corpo gestor (RAIA DROGASIL, 2015).

Fundada em 1935, a Drogasil surgiu da união de duas pequenas drogarias de São Paulo que, após incorporarem outras drogarias tradicionais, já buscavam se estruturar como uma rede. Em 1973, se tornou a primeira empresa do varejo farmacêutico a abrir capital na Bolsa de

Valores de São Paulo, reflexo de sua gestão profissionalizada que garantiu o sucesso até os dias atuais (RAIA DROGASIL, 2015).

A fusão ocorreu poucos meses após o surgimento da DPSP e criou a segunda maior empresa do ramo naquele momento. O especialista aponta que, naquele momento, todos achavam que as duas companhias fossem disputar intensamente a liderança do mercado, porém a Raia Drogasil assumiu a primeira posição e começou a se distanciar da concorrente.

O entrevistado explica que, após a fusão, o modelo de gestão foi rapidamente definido e as bandeiras iniciaram um processo gradual de integração para alavancar sinergias dos negócios. As famílias fundadoras ainda participam da gestão da empresa – principalmente os provenientes da Droga Raia – embora também estejam presentes diversos executivos que não fazem parte das famílias.

O posicionamento de ambas as bandeiras é similar, com foco em consumidores de classes sociais médias e altas. As lojas são situadas em locais de alto movimento, contendo grande quantidade de itens de HBC. Já a Farmasil, nova bandeira do grupo, se propõe a atender um público mais popular com uma linha de produtos mais acessível, com mais foco em remédios genéricos e similares (RAIA DROGASIL, 2015).

Além de investir nos estados em que já era tradicionalmente forte, nos últimos anos a Raia Drogasil expandiu significativamente seu *footprint*. Dessa forma, aumentou sua presença no Sul e Centro Oeste além de avançar para o Nordeste, como mostram a tabela 3 e a figura 9. Os dados foram obtidos diretamente das apresentações para investidores da empresa.

Região	2011	2012	2013	2014
Norte	0	0	0	0
Nordeste	0	10	16	39
Centro-Oeste	78	95	122	133
Sudeste	636	675	736	821
Sul	62	84	93	98

TABELA 3 – Evolução do número de lojas da Raia Drogasil por região (autoria própria)



FIGURA 8 – Evolução de *footprint* da Raia Drogasil (autoria própria)

A respeito do plano de expansão, é interessante notar que as bandeiras não atuam conjuntamente em diversas geografias. A Drogasil foi escolhida para avançar ao Nordeste, enquanto a Droga Raia faz esse papel no Sul. Essa divisão pode ser interessante para criar maior reconhecimento perante o cliente, fortalecendo uma marca em cada localidade.

Esse ritmo acelerado na abertura de pontos de vendas das bandeiras Raia e Drogasil elevou o número total de lojas de 689 em 2010 para 1091 em 2014, ou seja, uma taxa de abertura de aproximadamente 100 lojas por ano – ou seja, um aumento anual de mais de 10% no número de lojas. Para 2015, a previsão é de abrir mais 130 lojas (RAIA DROGASIL, 2015).

De acordo com o especialista, os números de expansão e abertura de lojas se tornam ainda mais impressionantes ao considerar a realidade brasileira, que envolve muitas disparidades socioeconômicas ao longo de um território muito vasto. A empresa vem apresentando um ótimo sistema de expansão, crescendo bastante e com sucesso.

Paralelamente a essa expansão, o desempenho financeiro tem sido muito positivo. O faturamento aumentou de R\$ 4,0 bilhões em 2010 para R\$ 7,7 bilhões em 2014 – sob uma taxa média anual de crescimento de aproximadamente 18% – com aumento simultâneo da margem EBITDA de 5,7% para 6,8%. Dessa forma, a companhia atingiu EBITDA superior a R\$ 500 milhões, enquanto seu *market share* nacional subiu 1,5 ponto percentual e o *market share* no estado de São Paulo atingiu 22,2% (RAIA DROGASIL, 2015).

Segundo o especialista, outra característica muito notável da Raia Drogasil é o bom serviço prestado em suas lojas. Nesse sentido, destacam-se o nível de serviço e a qualidade do atendimento, que garantem que raramente os produtos desejados não estarão disponíveis e que os clientes usualmente serão tratados de forma notável. Isso é muito importante para a fidelização dos clientes em um ambiente muito competitivo, em que um cliente insatisfeito pode facilmente trocar de drogaria.

Ainda sobre os pontos de vendas, a localização e o formato das lojas são pontos de muita atenção. Existe um esforço muito grande em posicioná-las em locais de fácil acesso, com estacionamento, e que o ambiente interior seja visual e funcionalmente agradável, além de permitir uma disposição adequada dos produtos aos clientes, aponta o especialista.

A preocupação com as lojas é evidenciada com reformas e manutenções, que adaptam os pontos de venda e garantem que estarão aptas para proporcionar bom serviço. Os gastos dessa iniciativa atingiram R\$ 36,8 milhões em 2013, por meio da reforma de 175 lojas, R\$ 39,8 milhões em 2014, com 218 lojas, e a previsão é que 250 lojas serão reformadas durante 2015. Ou seja, aproximadamente 20% das lojas passam por reforma (RAIA DROGASIL, 2015).

O desempenho e a estratégia da Raia Drogasil refletem na valorização de sua ação nos últimos 4 anos. Negociada na Bolsa de Valores de São Paulo, seu valor passou de aproximadamente R\$ 10,80 em 03/10/2011 para R\$ 40,63 em 02/10/2015 (um crescimento anual médio de 39,3%), fruto da aprovação dos investidores do mercado e a confiança de que o trabalho continuará rendendo bons resultados (INFOMONEY, 2015).

4.3.2. DPSP

A DPSP, controladora das bandeiras Drogarias Pacheco e Drogaria São Paulo, obteve bons resultados nos últimos anos e, como segunda maior empresa do setor no Brasil, possui um perfil interessante de ser estudado.

O especialista aponta que, desde o início, ambas as bandeiras tiveram atuação muito focada em suas geografias originais. Criada em 1892, a Drogarias Pacheco surgiu no Rio de Janeiro e ao longo do tempo se consolidou como a rede de drogarias mais importante do estado. Já a

Drogaria São Paulo, fundada em 1943, trilhou caminho similar na capital do estado, se destacando também com inovações, como pontos de venda com atendimento 24 horas.

A fusão, em 2011, criou a maior companhia do setor do momento (ESTADÃO, 2014). As famílias fundadoras continuam na administração, contudo a integração entre as redes ocorre de forma lenta – o especialista explica que as bandeiras atuam com autonomia, praticamente como se continuassem separadas. Ao contrário do que acontece na Raia Drogasil, a gestão das marcas não foi unificada e elas se complementam geograficamente, além de cada uma ter sua própria estratégia perante os clientes, com diferentes posicionamentos e formatos de loja.

Contudo, é interessante ressaltar que essa falta de integração foi contemporizada pelo bom desempenho que as bandeiras apresentavam antes da fusão e pelo fato de que desde o princípio já se sabia que elas atuariam com autonomia, sob um ritmo lento de integração.

De acordo com o especialista, a Drogaria São Paulo possui posicionamento similar à Raia Drogasil, focando em pessoas de rendas média e alta e oferecendo grande variedade de produtos HBC. Por outro lado, a Drogarias Pacheco se propõe a atender um público mais amplo, acessando também pessoas de menor renda com lojas menos requintadas.

Nos últimos anos, a DPSP vem expandindo seu *footprint*, definindo novas geografias para cada uma das bandeiras. Enquanto a Drogaria São Paulo foi escolhida para representar a empresa no Nordeste, a Drogarias Pacheco se lançou ao Centro-Oeste e Sul, como mostrado na figura 10. Essa divisão reforça a ideia de que avançar para uma nova geografia, com apenas uma das bandeiras, pode ser interessante para garantir mais força da marca naquela localidade. Os dados foram obtidos em apresentações para investidores das companhias.

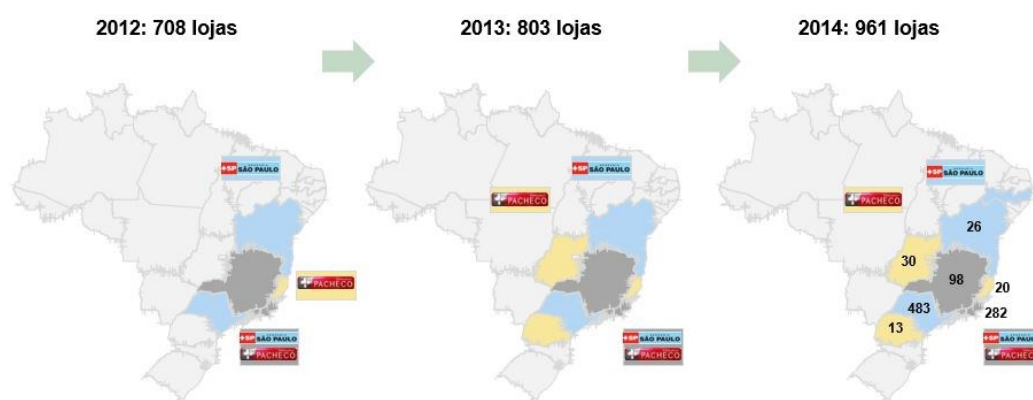


FIGURA 9 – Evolução de *footprint* da DPSP (autoria própria)

Essa expansão foi acompanhada pela abertura de lojas nas regiões onde a empresa já estava presente. Esses movimentos combinados fizeram com que o número de lojas aumentasse de 677, em 2011, para 961 em 2014 – um crescimento médio de 95 lojas por ano, aumentando a base de lojas a uma média de 12% ao ano (DPSP, 2014)

O desempenho financeiro da empresa tem sido satisfatório. O faturamento aumentou de R\$ 4,6 bilhões em 2011 para R\$ 6,6 bilhões em 2014 – crescimento médio anual de 12% – em simultaneidade com a elevação da margem EBITDA de 4,4% para 6,3% (DPSP, 2014)

Assim como a Raia Drogasil, a DPSP implementa uma estratégia de reformar recorrentemente suas lojas para manter o ambiente em conformidade com os padrões de formato e atender os consumidores adequadamente. Apenas em 2012 e 2013, foram reformadas 41 e 70 lojas, respectivamente, com perspectivas de aumento nesse número nos anos seguintes (DPSP, 2014).

Os resultados satisfatórios da empresa, assim como as boas perspectivas positivas do mercado brasileiro, geraram suposto interesse da CVS para uma aquisição. A CVS é a segunda maior rede dos EUA no setor, com aproximadamente 8.000 drogarias que geraram faturamento de US\$68.000 em 2014, e já controla a Onofre, oitava maior rede no Brasil (ESTADÃO, 2014).

4.3.3. BRASIL PHARMA

A Brasil Pharma, a quarta maior empresa do Brasil, vem passando por dificuldades na operacionalização de suas bandeiras e os resultados financeiros não têm sido positivos.

Criada no fim de 2009, a empresa é controlada pelo banco de investimentos BTG Pactual e realizou a oferta pública inicial de ações em junho de 2011. A sua fase de maior crescimento ocorreu até 2012, por meio de uma série de aquisições de redes de drogarias de pequeno e médio portes, momento a partir do qual passou a focar no crescimento orgânico (BRASIL PHARMA, 2015).

As aquisições ocorreram em todas as regiões do país e envolveram bandeiras de diferentes geografias. De acordo com o especialista, isso é reflexo de uma interessante proposta estratégica, pela qual a empresa deseja se tornar nacional sem perder as características regionais das bandeiras.

As figuras 11 e 12 demonstram o histórico de aquisições e o *footprint* das bandeiras da empresa. A Farmais não está contemplada pois a bandeira possui modelo de gestão baseado em franquias, ou seja, seus pontos de venda (localizados na Bahia, Distrito Federal, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo) não são diretamente geridos pela *holding*. Os dados foram obtidos por meio de publicações da própria empresa.



FIGURA 10 – Linha do tempo de aquisições da Brasil Pharma (autoria própria)

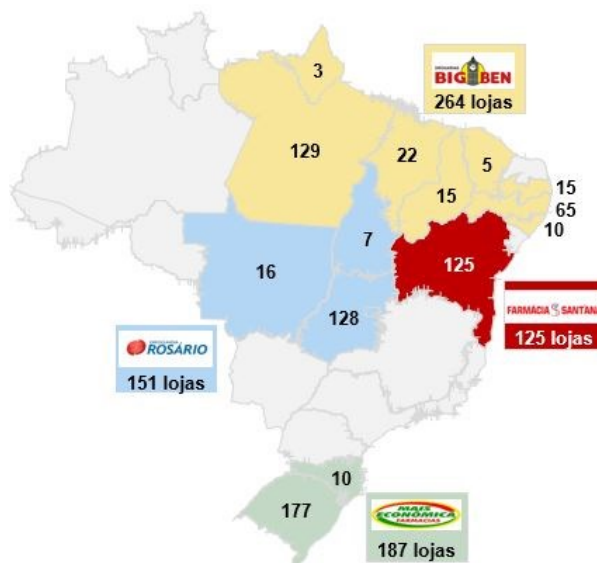


FIGURA 11 – Distribuição geográfica da Brasil Pharma (autoria própria)

A variação no número total de lojas comportou-se de forma distinta nos últimos anos. Durante a fase de crescimento inorgânico, a empresa passou de 292 pontos de venda próprios (excluindo franquias), em 2010, para 708, em 2012. Porém, após o fim da onda de aquisições o número praticamente estabilizou-se, atingindo 727 em 2014. Ou seja, o saldo de aberturas e fechamentos foi ligeiramente acima de 1% por ano. Observa-se que o número de franquias em 2012 era de 388, crescendo para 485 em 2014, totalizando 1.212 lojas com bandeiras da empresa nesse ano (BRASIL PHARMA, 2015).

Essa estabilização no número de lojas é reflexo das dificuldades operacionais que as bandeiras estão passando. Isso faz com que a empresa foque em melhorar a rentabilidade dos pontos de venda já existentes, além de evitar que haja muito mais aberturas do que fechamentos de lojas. Além disso, nos últimos anos as bandeiras praticamente mantiveram o *footprint*, sem expandir para novos estados.

Os resultados dos últimos anos não foram muito satisfatórios. De acordo com a Brasil Pharma (2015), entre 2010 e 2012, o faturamento aumentou de R\$ 0,9 bilhão para R\$ 3,1 bilhões, crescimento médio anual de 83%, impulsionados pelas aquisições. Nos dois anos seguintes, essa taxa foi de 11%, atingindo R\$ 3,8 bilhões em 2014. Contudo, a margem EBITDA passou de 4,8% para -6,6%, associada a vencimentos de dívida de curto prazo de mais de R\$ 800 milhões (FITCH RATINGS, 2015).

O especialista explica que as principais causas de mau desempenho da companhia são:

- Indefinição do modelo de gestão a ser seguido pela empresa após a fusão, ainda que tenha havido certa definição inicial que se perdeu após ser contestada;
- Integração falha entre as bandeiras, o que não permite alavancar sinergias entre elas e atrapalha o gerenciamento das operações;
- Gestão conturbada do grupo, o qual passou por frequentes trocas de diretores, que não necessariamente possuem alto nível de experiência no mercado, além da existência de desentendimentos internos;
- Algumas bandeiras já passavam por dificuldades operacionais antes das aquisições, o que, associado à falta de integração, gera complicação ao desempenho do grupo;
- Diversidade de culturas organizacionais e modelos de gestão entre as bandeiras, dificultando ainda mais qualquer movimento de integração.

Como consequência dos resultados insatisfatórios e da falta de perspectivas de melhoria a curto prazo, o valor da ação negociada na Bolsa de Valores de São Paulo, que valia R\$ 7,10 em 03/10/2011, atingiu R\$ 0,67 em 02/10/2015 – o que representa uma redução anual média de 44,6% (INFOMONEY, 2015).

4.3.4. ARAUJO

A Drogaria Araujo pode ser considerada um fenômeno regional do varejo farmacêutico brasileiro. Apesar de sua atuação estar restrita a praticamente uma cidade, a quinta maior rede de drogarias do país possui impressionantes números e força de marca.

Criada em 1906, com o nome Pharmácia Mineira, a empresa foi renomeada em 1919 após ser vendida para um dos seus funcionários. Desde então, a Drogaria Araujo se desenvolveu junto da cidade de Belo Horizonte, criando enorme identificação com o público local e se tornando a rede mais importante da capital mineira (ARAUJO, 2015).

Esse caminho foi trilhado pelas próximas duas gerações da família por meio de um processo constante de modernização dos serviços e das lojas. Entre as novidades implementadas na cidade, estão atendimento por telefone, lojas 24 horas, serviços *drive thru* e o conceito de loja de conveniência para as drogarias (ARAUJO, 2015).

Desde o fim da década de 1990, a Araujo aposta em um posicionamento e formato de loja baseados no conceito *one stop* das principais redes dos Estados Unidos, oferecendo uma alta variedade de produtos em um mesmo local (VALOR ECONÔMICO, 2013). Dessa forma, passou a ser vista pelo público mineiro como um local para adquirir não apenas medicamentos, mas também diversos outros tipos de produtos (como cosméticos, alimentos e até ração para animais de estimação) e serviços (como revelação de fotografias).

Essa diversidade de produtos faz com que a Araujo tenha apenas 60% de suas vendas provenientes de medicamentos, significativamente abaixo da média nacional de 70%, de acordo com a Abrafarma (2013 apud VALOR ECONOMICO, 2013).

O especialista aponta que a rede é reconhecida por saber entender as vontades do público local, além de prestar bom atendimento aos clientes, ter elevado nível de serviço e produtos de alta qualidade, atendendo principalmente pessoas de classes sociais médias e altas. Isso

garante a fidelidade do consumidor, dificultando a expansão de competidores nacionais nas suas áreas de atuação. Em Belo Horizonte, a Araujo é líder incontestável do mercado, apesar das tentativas de entrada de redes maiores, e a empresa trabalha para se manter nessa situação.

O sucesso da rede reflete em seus resultados financeiros recentes. O faturamento tem crescido a uma taxa média anual de 18%, passando de R\$ 0,92 bilhão, em 2011, para R\$ 1,5 bilhão, em 2014 (O TEMPO, 2014). A margem EBITDA é próxima de 10%, sem dívidas com terceiros (VALOR, 2013).

Em paralelo a esse bom desempenho financeiro, o número de lojas também cresceu: em 2011, eram 105 pontos de venda, quantidade que cresceu para 145, em 2014 (O TEMPO, 2014). Esse aumento representa um aumento médio anual de 11%, com foco total na região metropolitana de Belo Horizonte. A expansão para novas cidades está planejada para ocorrer em breve por meio a abertura de algumas lojas no interior de Minas Gerais, onde a marca já é conhecida devido a sua força na principal cidade do estado.

O indicador mais impressionante da Araujo está no faturamento médio por loja, o maior dentre as redes do Brasil, como mostrado na tabela 4. Isso explica como a rede consegue ser a quinta maior do país, embora tenha menos lojas que a maioria delas. Os dados foram obtidos por meio de publicações das próprias empresas.

<i>Empresa</i>	<i>Venda média por loja (R\$ milhões)</i>
Araujo	11.0
Onofre	10.4
Raia Drogasil	7.1
DPSP	6.7
Pague Menos	6.0
Extrafarma	5.2
Panvel	4.0
Brasil Pharma	3.1

TABELA 4 – Venda média por loja das maiores empresas do Brasil (autoria própria)

É importante também ressaltar a gestão profissional e cuidadosa executada pela família controladora. De acordo com o especialista, a administração da empresa é feita de forma conservadora, preocupando-se em crescer enquanto aprimora seus serviços e mantém seus diferenciais de qualidade e autonomia financeira, sem pressa para expandir para outras cidades nem para abrir um número excessivo de lojas. Além disso, a empresa demonstra não ter interesse em associar-se a outros *players* ou passar por qualquer operação de aquisição.

4.3.5. PANVEL

A Panvel, sexta maior empresa do varejo farmacêutico do Brasil, destaca-se principalmente por ter forte atuação regional e por fazer parte do grupo Dimed. Esse grupo é integrado verticalmente, isto é, controla também uma distribuidora de remédios, caracterizando um modelo de negócio diferente do que ocorre na maioria das principais redes do país.

Criada em 1973, a Panvel surgiu no Rio Grande do Sul, como resultado da união entre duas redes tradicionais do estado – uma delas atuava na capital, enquanto a outra atendia o interior. A convicção de que o controle de uma distribuidora melhoraria o desempenho do varejo, aliada à necessidade dos concorrentes por esse tipo de serviço, fizeram com que elas fundassem a Dimed, em 1967 (GRUPO DIMED, 2015).

A partir do *status* que herdou de suas redes fundadoras, a Panvel se consolidou como a marca de drogarias mais forte do estado, promovendo iniciativas estratégicas que a diferenciou da concorrência. Ao longo dos anos, se criou uma sólida relação de confiança e identificação perante a sociedade local. Atualmente, a gestão é realizada pela terceira geração de uma das famílias fundadoras, junto de executivos do mercado que contribuem para a boa administração dos negócios (GRUPO DIMED, 2015).

O especialista aponta que, entre as iniciativas de maior destaque, está a criação da marca própria de produtos, em 1989, com foco na categoria de HBC – algo que, até então, nenhuma grande rede do país havia feito com sucesso. Hoje, essa marca própria possui mais de 500 produtos, que são vendidos nas lojas e também pela internet, com entregas para todo o Brasil. A produção é realizada pela Lifar, laboratório que também fazer parte do grupo, e suas receitas correspondem a aproximadamente 20% do faturamento da rede com a categoria HBC (O GLOBO, 2015). Dessa forma, são uma fonte importante de rentabilidade da empresa, dado

que a margem de lucro associada a esses produtos tende a ser mais atraente do que a de produtos produzidos por terceiros.

De acordo com o especialista, a Panvel posiciona-se para atender principalmente classes sociais médias e altas, com grande diversidade de produtos de alta qualidade além de promover fortemente a categoria HBC. As localizações dos pontos de venda são criteriosamente selecionadas para fácil acesso, amplo espaço e estacionamento sempre que possível. Além disso, a companhia reforça a importância das reformas recorrentes em loja para manter o padrão.

As lojas da rede são visualmente preparadas para inspirar bem-estar e sensação de saúde nos clientes, que relatam usufruir de bom atendimento e alto nível de serviço. A companhia utiliza cinco formatos diferentes para as lojas (GRUPO DIMED, 2015):

- Megastore: loja que contém um andar inteiro somente para dermocosméticos, com atendimento especializado de consultoras;
- Express: loja de menor porte e preparada para um atendimento rápido, encontrada em postos de abastecimento e supermercados;
- Promocional: buscando flexibilizar o público-alvo, essa loja é focada em produtos que estão em promoção de preços;
- Beleza e Bem-Estar: loja padrão, com alta diversidade de produtos e amplo espaço;
- Bem-Estar: loja que contém seções especiais para produtos diabéticos, ortopédicos e esportivos.

A integração vertical da empresa, com atuação da Dimed, na distribuição, e da Panvel, no varejo, é raro entre as redes do país. Outros casos de relevância são: Extrafarma, no Norte; Grupo Jorge Batista, no Nordeste; Drogão Super, no Sudeste; e Drogaria São Bento, no Centro-Oeste. O especialista ainda explica que há diversos casos semelhantes internacionalmente, incluindo a Wallgreen, maior rede de drogarias dos EUA.

Ele argumenta que esse modelo possui, como grandes vantagens, o aumento de escala de compra perante os laboratórios, a maior facilidade para expansão geográfica dos negócios (caso a empresa já possua uma das operações em certa localidade), as sinergias de eficiência operacional entre as operações e o conhecimento complementar sobre o mercado (as informações de uma operação podem contribuir para a outra). Por outro lado, existem dificuldades, principalmente pela possível retaliação de competidores (que, no caso de

varejistas, podem evitar um fornecedor que tenha uma rede concorrente, e vice-versa) e pela grande diferença entre as naturezas dos negócios (as relações comerciais, volumes de compra e venda e margens são muito distintos), o que exige que as operações sejam realizadas com muita precisão e com gestão autônoma para não misturar o desempenho.

Após muitos anos de dominância e expansão no Rio Grande do Sul, a Panvel abriu as primeiras lojas em Santa Catarina e, mais recentemente, no Paraná. Apesar da atuação nesses estados ser mais focada nas capitais, nos últimos anos foi feito um esforço para ampliar a presença e abrir lojas em outras cidades (GRUPO DIMED, 2015)

O especialista ressalta que essa expansão para outros estados foi muito bem planejada e executada, sem comprometer a atuação no Rio Grande do Sul, enquanto cresce em um ritmo saudável.

Em 2011, a rede possuía 284 lojas, número que cresceu para 321, em 2014 – crescimento anual médio de 4,2% (GRUPO DIMED, 2015). Esse ritmo de aumento é reflexo da estratégia cautelosa de expansão de *footprint* para que o processo seja feito por meio de recursos gerados pelo próprio negócio, sem perda de qualidade. Satisfeita com sua forte atuação regional, as primeiras lojas no estado de São Paulo estão previstas para 2016, como um teste. Vale lembrar que as entregas de pedidos pela internet são realizadas para todo o Brasil.

A figura 13 ilustra a evolução do número de lojas nos últimos anos em cada estado. Vale lembrar que, em 2011, a Panvel havia acabado de chegar ao estado do Paraná.

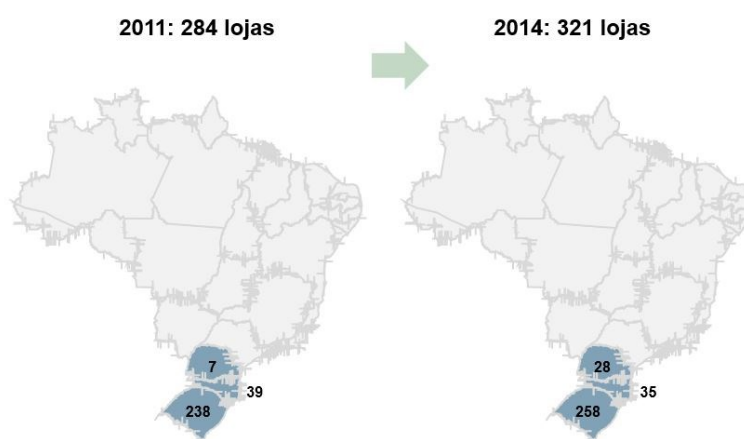


FIGURA 12 – Evolução de *footprint* da Panvel (autoria própria)

Os indicadores de desempenho financeiro da Panvel são divulgados de forma consolidada com as demais empresas do grupo, o que não é ideal para análise. Porém, mesmo assim transmitem com segurança o bom desempenho da rede, sabendo que as drogarias correspondem a aproximadamente 65% do faturamento do grupo (O GLOBO, 2015). Em 2011, o faturamento total foi de R\$ 1,4 bilhão; em 2014, esse número subiu para R\$ 2,0 bilhões – crescimento anual médio de 12,6%. A margem EBITDA se manteve em 4,8% ao longo desses anos (GRUPO DIMED, 2015).

O bom retrospecto da Panvel é reconhecido pelo mercado – a companhia supostamente recebeu ofertas de aquisição por parte da Brasil Pharma e de companhia do exterior nos últimos dois anos. E como consequência do desempenho e das perspectivas positivas, as ações valorizaram uma média de 24,5% por ano nos últimos 48 meses, partindo de R\$ 92,00, em 03/10/2011, para R\$ 220,80, em 02/10/2015 (INFOMONEY, 2015).

5. PRÁTICAS DE SUCESSO

Com base na análise do mercado, nos estudos de caso e na entrevista com o especialista, é possível identificar boas práticas do mercado, que levam a recomendações para que uma rede aproveite oportunidades de sucesso.

Deve-se ressaltar que os pontos levantados nessa seção levam em conta o contexto geral do mercado brasileiro de varejo farmacêutico, que naturalmente contém especificidades de acordo com cada situação. Dessa forma, devem ser interpretados e adaptados de acordo com a realidade de cada *player*.

Além disso, vale lembrar que a base principal para elaboração dessa seção foram as redes de drogarias, ainda que lojas independentes possam também fazer uso cuidadoso.

Como já explorado em outras seções do trabalho, o mercado está passando por um processo de consolidação, indicando que as maiores redes estão se tornando cada vez mais fortes no país. O especialista ressalta que a desvalorização da moeda local, associada ao frágil contexto econômico, torna o Brasil ainda mais atrativo para investidores estrangeiros.

Contudo, ainda há um longo caminho para que o mercado atinja a consolidação, principalmente porque nenhum *player* está próximo de ser tornar nacionalmente dominante e as redes independentes ainda são responsáveis por 47% das vendas. Além disso, o especialista aponta que, até dez anos atrás, nenhuma rede havia começado um processo agressivo de expansão para outras regiões – basicamente, havia uma ou duas redes que dominavam o mercado de cada estado, com exceção de São Paulo – e que, mesmo assim, esse processo ainda não atingiu com força grande parte do país, seja porque várias áreas não foram muito exploradas ou porque as redes com domínio local conseguiram manter a fidelidade de seus clientes.

Ademais, as perspectivas de crescimento do mercado, assim como sua resiliência econômica, evidenciam que há muitos espaços a serem preenchidos nos próximos anos. As maiores redes do país já estão se mobilizando para garantir presença nesse movimento, além de investirem cada vez mais na modernização das empresas – que, aos poucos, começam a se assemelhar mais com as companhias internacionais.

Define-se, portanto, cinco práticas de sucesso principais que serão exploradas nas próximas subseções.

5.1. EXPANSÃO GEOGRÁFICA

Parece ser um momento interessante para abertura de lojas em novas localidades, em especial, naquelas em que é identificado potencial de crescimento e demanda mal explorada. Essas localidades podem significar novos bairros, cidades, estados ou até mesmo regiões do país.

Contudo, essa iniciativa deveria ser mais bem-sucedida a partir de alguns pontos:

- A expansão não deve fazer com que a empresa perca o foco da sua localidade *core*. Os estudos de casos demonstram que as grandes redes continuam se dedicando aos seus locais de origem, onde já possuem força, apesar de avançarem para novos limites geográficos. Como exemplo, pode-se citar Raia Drogasil (que não perdeu foco no estado de São Paulo), a DPSP (estados de São Paulo e Rio de Janeiro), Araujo (Belo Horizonte) e Panvel (Rio Grande do Sul), que inclusive continuam abrindo lojas nessas localidades;
- Os estudos de caso também mostram que, caso a empresa controle mais de uma bandeira e deseje expandir para mais de um local, pode ser interessante utilizar uma marca para cada local para aumentar sua força de entrada e reconhecimento perante os consumidores;
- As novas lojas precisam de pelo menos dois ou três anos para atingir a maturidade de vendas, como aponta o especialista. No primeiro ano, por exemplo, o ponto de venda pode obter faturamento até 30% menor em relação a plenitude. Portanto, a rede deve planejar suas operações pensando no crescimento gradual de vendas;
- Os investidores tendem a acompanhar movimentos de expansão e abertura de lojas de empresas de capital aberto, utilizando-os como indicadores de desempenho e valor da companhia. Contudo, o especialista alerta que isso não deve fazer com que a empresa tente executar mais do que consegue de forma saudável, sob risco de comprometer desempenho. A Panvel é um bom exemplo disso, pois abre lojas e realiza expansão geográfica em contextos que considera oportunos, sem pressa para aumentar demasiadamente a quantidade de pontos de venda ou chegar ao Sudeste do país;
- Expandir para localidades próximas, como um estado adjacente, pode ser interessante pela facilidade logística para gerir e abastecer as lojas, além de uma eventual proximidade cultural. Contudo, o especialista argumenta que isso não impede que a empresa opte por locais mais distantes, caso a atratividade comercial seja melhor,

ainda que nesse caso provavelmente serão necessários planejamento e execução mais cuidadosos. A situação da Extrafarma, que tem muita força no Pará, é um exemplo disso. Caso a empresa deseje atingir os mercados das regiões Sul ou Sudeste, ela não precisaria necessariamente trilhar um caminho de expansão que passe por todos os estados vizinhos.

5.2. FORMATO DE LOJA

Pelo fato de drogarias serem um negócio de varejo, que envolve a interação direta entre cliente e atendentes, em uma loja onde os produtos estão expostos, é extremamente importante que os pontos de venda sejam pensados para estimular o bom andamento dessa relação.

Nesse sentido, é indispensável que as lojas sejam projetadas coerentemente com seu público alvo, de acordo com o especialista. No caso do atendimento para pessoas de renda média e alta, como é o caso da maioria das grandes redes, as lojas devem ser confortáveis, tanto visualmente quanto fisicamente, e expor adequadamente os produtos. Além disso, deve-se pensar na ocasião de compra, ou seja, sob qual circunstância as pessoas estão quando vão à loja – nesse ponto, um dos fatores mais importantes é o tempo que as pessoas estão dispostas a dedicar naquele local.

Portanto, o especialista explica que escolher um bom formato de loja envolve uma série de fatores que devem ser pensados para a proposta de valor de cada ponto de venda, ainda mais no Brasil, onde existem muitas disparidades socioeconômicas e geográficas. Por isso, as grandes redes praticam algumas iniciativas interessantes:

- É comum as redes possuírem mais de um formato de loja, de forma a atender adequadamente diferentes clientes em distintas ocasiões de compra. Por exemplo, a Panvel possui cinco diferentes formatos de pontos de vendas – um dos modelos se propõe a atender clientes *premium*, que priorizam a diversidade de produtos e a experiência como um todo na loja, enquanto outro modelo se propõe a atender necessidades mais básicas de consumidores apressados em postos de gasolina e supermercados. Já a Raia Drogasil, tipicamente voltada para clientes de média e alta

rendas, possui um formato específico para clientes de menor renda (utilizado pela bandeira Farmasil), que propõe lojas menos requintadas e com outro *mix* de produtos;

- Os formatos de lojas precisam ser bem executados e constantemente atualizados, tanto para readequar os pontos de venda a novas ideias quanto para manter o padrão de conservação. Para isso, as reformas de loja são essenciais, especialmente em lojas *premium*. As grandes redes são prova disso, pois investem recursos e esforços para tornar essa iniciativa sistemática e, assim, corresponder ao nível exigido dos clientes e evitar que as lojas fiquem obsoletas ou fora do padrão. De acordo com a O GLOBO (2015), após as reformas, o faturamento de uma loja chega a aumentar em 20%.

5.3. ATENDIMENTO, NÍVEL DE SERVIÇO E MIX DE PRODUTOS

Algumas características básicas na relação com o cliente são primordiais para o bom desempenho de uma drogaria. A experiência do consumidor em uma loja é determinante para a sua fidelização, com o agravante de que um cliente insatisfeito pode facilmente recorrer à outra drogaria e não retornar.

De acordo com o especialista, uma dessas características é o bom atendimento do cliente, no sentido de que os atendentes devem ser proativos, atenciosos e capacitados para fazer boas recomendações de produtos e tirar eventuais dúvidas. O consumidor deve sentir que foi bem tratado e que fez uma boa compra. Outro ponto de atenção é a rapidez do serviço do caixa, uma vez que filas são um dos principais motivos de reclamação das pessoas. Serviços como programas de fidelidade e atendimento por internet e telefone também podem diferenciar uma drogaria nesse quesito.

Além disso, é extremamente importante que as lojas possuam alto nível de serviço, ao menos para os produtos de média e alta procura. Esse é um grande ponto de desequilíbrio no processo de escolha do cliente: em uma situação na qual o cliente encontra apenas uma parte dos itens que necessita, são altas as chances de a pessoa desistir de comprar todos os produtos nessa loja e tentar em outra drogaria. E, se essa possuir todos os itens, terá dado um importante passo para fidelização, de acordo com o especialista.

Ele ainda aponta que outro ponto importante é a escolha do *mix* adequado de produtos para a loja. Cada ponto de venda possui uma diversidade ideal de itens que se adequam ao interesse

do público naquele local, e aproximar-se desse *mix* pode significar maior sucesso de vendas. Na situação atual do mercado, uma escolha típica está entre a loja focar mais em itens HBC ou genéricos e similares, dependendo do seu público alvo.

Algumas bandeiras se destacaram historicamente em alguns desses quesitos. O especialista aponta que a Drogasil, por exemplo, se tornou referência nos quesitos de atendimento e nível de serviço. Já a Panvel é um bom exemplo de como adaptar *mix* de produtos entre diferentes lojas da rede, além de ser a única que conseguiu fortalecer uma marca própria de produtos.

Por outro lado, a perda de nível de serviço e qualidade de atendimento pode rapidamente fazer com que clientes se desloquem para outras redes, facilitando o fortalecimento de competidores locais e a entrada de novas redes.

5.4. EXPERTISE DE GESTÃO E IDENTIFICAÇÃO COM CLIENTE

Assim como acontece em qualquer organização, a boa gestão do negócio é um ponto primordial para o sucesso de uma drogaria. Contudo, o varejo farmacêutico possui algumas peculiaridades que exigem *expertise* de seus gestores, como aponta o especialista.

O bom funcionamento de uma drogaria, seja na operação comercial ou no relacionamento com fornecedores e clientes, é normalmente alavancado por pessoas que conhecem profundamente o negócio e o mercado – a experiência de mercado é muito importante. Isso ajuda a explicar o sucesso de tantas empresas que ao longo do tempo foram administradas pelas diversas gerações de uma mesma família.

Contudo, a profissionalização do corpo dirigente também é muito desejável, de forma a agregar conceitos mais técnicos de administração financeira, marketing, recursos humanos, sistemas de informação, gestão organização, entre outros. Dessa forma, o especialista explica que é aconselhável a união entre executivos de mercado e membros familiares (que podem até optar por se posicionar como acionistas, no conselho da empresa), além do constante aperfeiçoamento técnico dos gestores familiares por meio de cursos, treinamentos, etc.

Um dos reflexos típicos da gestão com *expertise* é a identificação entre empresa e clientes. Para isso, entender o público alvo é imprescindível. A Araujo e a Panvel, assim como a Big Ben (uma das bandeiras da Brasil Pharma), são bons exemplos dessa prática. A forma de

atuar perante o cliente cria uma identificação muito forte, gerando fidelização e dificultando a entrada de redes maiores, como Raia Drogasil e DPSP, em seus mercados *core*.

5.5. MODELOS DE CRESCIMENTO

O momento de crescimento e consolidação do mercado estimula as empresas a buscarem diversos meios de investir e crescer. Nos últimos anos, diversas redes passaram por operações de fusão e aquisição (crescimento inorgânico), enquanto outras optaram por crescimento orgânico ou, até mesmo, um modelo misto. Contudo, o especialista aponta que qualquer um desses movimentos deve ser executado com certas cautelas.

No caso de uma fusão ou aquisição, o modelo de gestão deve ser definido o mais rápido possível, dado que cada empresa tem uma forma distinta de administrar os negócios e a indecisão poderá trazer dificuldades na execução da nova companhia. Além disso, a integração entre as redes deve ser bem planejada e iniciada rapidamente, mesmo que o processo só se conclua a longo prazo. Dessa forma, todos saberão desde o princípio qual rumo será seguido e a empresa poderá alavancar melhor sinergias, além de lidar melhor com o choque cultural, de acordo com o especialista.

Esses cuidados são vitais para o bom andamento da recém-formada companhia, principalmente em situações nas quais grandes empresas estão se unindo – os desempenhos distintos de Raia Drogasil e Brasil Pharma são prova disso. Contudo, aquisições de redes menores – como a própria Raia Drogasil já realizou perante a Drogaria Panda, no Mato Grosso, e a Drogaria Santa Marta, em Goiás – também podem ser muito beneficiadas com essas práticas.

Em situações de crescimento orgânico, o cuidado principal deve ser tomado para que o plano de abertura de lojas e expansão não seja excessivamente agressivo. Isso faria com que a empresa corresse risco de abrir lojas em um ritmo tão acelerado que não conseguiria manter seu padrão de características e qualidade, deteriorando seu desempenho em um cenário de investimentos pesados de capital. Além disso, esse movimento de expansão orgânica pode ser propício para avaliar o fechamento de pontos de venda que não estão obtendo desempenho satisfatório, como já foi feito por diversas redes do setor.

6. CONCLUSÃO

O mercado de varejo farmacêutico brasileiro passa por um momento de alto crescimento e ótimas perspectivas, impulsionado principalmente pela sua resiliência econômica, pelas mudanças demográficas – obesidade e envelhecimento da população – e pelo crescimento comercial de produtos genéricos e HBC nas drogarias e farmácias. Dessa forma, é esperado que o mercado mantenha o crescimento que vem obtendo, de mais de 15% ao ano, tornando-se o quarto maior do mundo em 2018. O tamanho de mercado em 2014 foi de aproximadamente R\$ 75 bilhões.

Ainda nesse contexto, está ocorrendo uma consolidação de mercado, fazendo que com a venda das dez maiores redes do país evoluísse de 21%, em 2004, para 36%, em 2013. A representatividade das vendas em lojas independentes diminuiu de 66% para 47% nesse mesmo período. Apesar da queda, esse último número, aliado ao fato de que nenhuma empresa possui mais de 10% de *market share*, demonstra que o mercado ainda é fragmentado e oferece diversas oportunidades de investimento para ocupar espaços, não obstante a recorrência de fusões e aquisições que ocorreram nos últimos anos.

Os oito maiores players do mercado somaram aproximadamente R\$ 27 bilhões de faturamento em 2014 e possuem perfis bem distintos entre si, principalmente em termos de footprint e características de operação. Liderado por Raia Drogasil e DPSP, que conjuntamente possuem faturamento de R\$ 14,1 bilhões e mais de 2.000 pontos de venda, esse grupo vem apresentando desempenho geral positivo nos últimos anos.

As cinco empresas estudadas com maior profundidade, que ocupam as posições de número 1, 2, 4, 5 e 6 em tamanho de faturamento, foram analisadas em relação a seus perfis estratégicos e principais características – envolvendo temas como desempenho financeiro, evolução de footprint, abertura de lojas, posicionamento, formato de loja, modelo de crescimento, relacionamento com cliente, operação de lojas, entre outros – e demonstram que há uma série de boas práticas típicas no mercado e algumas outras que devem ser evitadas.

A partir dessas iniciativas e da análise do atual momento do mercado, torna-se possível realizar recomendações – que envolvem temas diversos, como expansão geográfica, formato de lojas, atendimento ao cliente, gestão e mecanismos de crescimento – para sucesso de empresas nesse promissor mercado, que tende a receber grande interesse de investidores nos próximos anos.

7. BIBLIOGRAFIA

ABRAFARMA. **Ranking Abrafarma 2013**. São Paulo: 2014. Disponível em: <http://media.wix.com/ugd/03661a_9a368b88900247dea35afdc83fb9a6ae.pdf>. Acesso em: 09 set. 2015.

ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ARAÚJO. A **Araújo**. Belo Horizonte: 2015. Disponível em: <<http://www.araujo.com.br/conteudo/Empresa>>. Acesso em 09 set. 2015.

BRASIL PHARMA. **Nossa história**. São Paulo: 2015. Disponível em: <http://brasilpharma.com.br/pt/sobre/nossa-historia/>. Acesso em 09 set. 2015.

BRASIL PHARMA. **Release de resultados 2014**. São Paulo: 2015.

CANÇADO, V. L.; TANURE, B. **Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira**. RAE, v. 45, n. 2, 2005.

CLOSE UP INTERNATIONAL. **Mercado farmacêutico Brasil: 2014 e futuro**. São Paulo, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIAS. **Farmácias: uma abordagem sanitária**. Brasília: 2014. Disponível em: <<http://www.cff.org.br/noticia.php?id=1628>>. Acesso em 09 set. 2015.

CVS HEALTH. **2014 Annual Report**. Woonsocket: 2015.

DPSP. **Demonstrativo de resultados 2013**. São Paulo: 2014.

DROGA RAIA. **Nossa história**. São Paulo: 2015. Disponível em: <<http://www.drogaraia.com.br/RaiaEcommWeb/nossahistoria.do>>. Acesso em 09 set. 2015.

DROGARIA SÃO PAULO. **Institucional**. São Paulo: 2015. Disponível em: <<http://www.drogariasao paulo.com.br/institucional/drogarias-sao-paulo>>. Acesso em 09 set. 2015.

DROGARIAS PACHECO. **Institucional**. Rio de Janeiro: 2015. Disponível em: <<http://www.drogariaspacheco.com.br/institucional/drogarias-pacheco>>. Acesso em 09 set. 2015.

DROGASIL. **Nossa história.** São Paulo: 2015. Disponível em: <http://www.drogasil.com.br/DrogasilEcommWeb/nossa_historia.do>. Acesso em 09 set. 2015.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARDI, P. W. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000

ESTADÃO. **Rede de farmácias CVS volta às compras no país.** São Paulo: 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,rede-de-farmacias-cvs-volta-as-compras-no-pais-imp-,1159486>>. Acesso em: 09 set. 2015.

EVANS, J. R.; BERMAN, B. **Principles of Marketing.** New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

FELISONI, C. A.; GIANGRANDE, V. **Marketing de relacionamento no varejo.** São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2004.

FITCH RATINGS. **Fitch Rebaixa Rating da Brasil Pharma Para B+.** São Paulo: 2015. Disponível em: <https://www.fitchratings.com/site/fitch-home/pressrelease?id=989818>. Acesso em: 09 set. 2015.

HAGEL III, J. **Leveraged growth: expanding sales without sacrificing profits.** New York: Harvard Business School Publishing, 2002.

GRUPO DIMED. **Divulgação de resultados 2014.** Porto Alegre: 2015.

GRUPO DIMED. **Sobre o grupo Dimed.** Porto Alegre: 2015. Disponível em: <<http://www.grupodimed.com.br/sobre-o-grupo>>. Acesso em: 09 set. 2015.

IMS HEALTH. **Relatório sobre mercado farmacêutico.** São Paulo: 2015.

INFOMONEY. **Ações e índices.** São Paulo: 2015. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/mercados/acoes-e-indices>>. Acesso em: 09 set. 2015.

INTERNATIONAL DIABETES FEDERATION. **IDF Diabetes Atlas update poster.** Brussels – IDF, 2014.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARSMTRONG G. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

INKPEN, A. C. 2001. Strategic alliances. In: HITT, M. A.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. S. **Handbook of strategic management**: 409–432. Oxford: Blackwell Publishers.

INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE VAREJO E MERCADO DE CONSUMO. **Ranking IBEVAR**: 120 maiores empresas do varejo brasileiro. São Paulo – IBEVAR, 2014.

INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DO VAREJO. **Década do varejo**. São Paulo – IDV, 2015.

LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. **Estratégias de Marketing para varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.

LENDREVIE, J.; LINDON, D.; DIONÍSIO, P.; RODRIGUES, V. **Mercator 2000**: Teoria e Prática do Marketing. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000.

LYNCH, R. P. **Alianças de negócios**: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas – como planejar, negociar e gerenciar parcerias estratégicas. São Paulo: Makron Books, 1994.

McGOLDRICK, P. J. **Retail Marketing**. Londres: McGraw-Hill, 1990.

O GLOBO. **Saúde do setor de farmácias atrai interesse de estrangeiras**. Rio de Janeiro: 2015. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/saude-do-setor-de-farmacias-atrai-interesse-de-estrangeiras-15145775>>. Acesso em: 09 set. 2015.

O TEMPO. **Drogaria Araujo abrirá mais 15 lojas e vai faturar R\$ 1,5 bi**. Belo Horizonte: 2014. Disponível em: <<http://www.otempo.com.br/capa/economia/drogaria-araujo-abrir%C3%A1-mais-15-lojas-e-vai-faturar-r-1-5-bi-1.871125>>. Acesso em: 09 set. 2015.

PAGUE MENOS. **Mercado**. Fortaleza: 2014. Disponível em: <<http://paguemenos.riweb.com.br/show.asp?idCanal=ifJFe5YvPkN4KznOaW0vqA==>>>. Acesso em: 09 set. 2015.

PAGUE MENOS. **Release 2014**. Fortaleza: 2015.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PEÇANHA, D. L.; MENEZES, J. E. **Relacionamento através dos serviços**: será a filosofia de marketing característica do século XXI? São Paulo: III Semead, 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**, Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **O Setor Farmacêutico no Brasil**. São Paulo: 2013. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/saude/pharma-13e.pdf>. Acesso em: 09 set. 2015.

PROFARMA. **Mercado Brasileiro**. Fortaleza: 2014. Disponível em: <https://ri.profarma.com.br/pt/a-companhia/mercado-brasileiro>>. Acesso em: 09 set. 2015.

RAIA DROGASIL. **Divulgação de resultados 2014**. São Paulo: 2015.

SILVA, M. A., **A Qualidade dos Serviços como Fator de Diferenciação no Varejo Supermercadista**. São Paulo: XII Semead, 2009.

ULTRAPAR. **Conferência de resultados 2014**. São Paulo: 2015.

VALOR ECONÔMICO. **Sem sócios, Araujo chega a R\$ 1,3 bilhão**. Belo Horizonte: 2013. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/3177990/sem-socios-araujo-chega-r-13-bilhao>>. Acesso em: 09 set. 2015.

ZERO HORA. **Panvel cresce com foco no bem-estar**. Porto Alegre: 2013. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/economia/noticia/2013/03/panvel-cresce-com-foco-no-bem-estar-4069067.html>>. Acesso em: 09 set. 2015.