

## INTRODUÇÃO

Diante de um cenário tão acirrado, o segmento do varejo farmacêutico vem atravessando vários problemas comerciais, prejudicando, assim, o desempenho deste setor. Para atender a certos problemas, algumas empresas do setor farmacêutico vêm apresentando algumas estratégias para agregar valores à marca, bem como de lançar novos produtos. Neste contexto, surgem as redes associativistas no segmento do varejo farmacêutico, com um diferencial competitivo para a sua sobrevivência neste mercado, no qual, como em outro qualquer, as estratégias são grandes diferenciais para a sobrevivência em ambientes de mercados, nos quais se evidenciam as *commodities* de produtos.

Para que uma rede associativista se sobressaia no mercado, é preciso apresentar sempre novidades para um correto posicionamento. Este, portanto, é um fato importante de ser destacado, e o termo posicionamento tem sido utilizado com vários enfoques distintos, a saber: posicionamento do produto, posicionamento de marca, posicionamento na mente do consumidor, da seguinte forma:

Posicionamento do produto é a imagem obtida na mente do consumidor, como resultado de três dimensões (KATZ, 1997, p. A-1):

- a) o tipo de oferta que a empresa faz (produto);
- b) a que grupo de consumidores no mercado interessa (grupo-alvo);
- c) com relação às ofertas dos concorrentes (concorrência).

O problema principal é apresentar o lançamento de um produto com marca própria – fralda descartável para as redes associativistas, no caso FAESP- Federação das Farmácias Independentes do Estado de São Paulo, como ferramenta de diferenciação dos concorrentes.

O Associativismo no Brasil é um modelo de gestão de negócio interorganizacional, no qual existe uma associação que discute formas administrativas através de experiências individuais e em conjuntos dentro deste segmento do varejo farmacêutico. Surgindo em meados dos anos 1990, quando a idéia de alguns empresários de farmácias independentes utilizou-se da técnica norte-americana, o SBA - *Small Business Administration*, que seria uma política centralizada de apoio às pequenas empresas, chamado, aqui no Brasil, de Associativismo.

Essa modalidade de gestão administrativa interorganizacional de negócio surgia pela necessidade de sobrevivência num mercado que a cada dia se tornava mais competitivo. Hoje, só no estado de São Paulo, são mais de 15 associações formatadas, conseguindo resultados promissores de sobrevivência neste ambiente instável, de acordo com os dados da FAESP relativos ao ano de 2002.

Até então, somente as grandes redes privadas obtinham destaque no varejo farmacêutico, no qual o volume de compra e as negociações somente os favoreciam. A indústria farmacêutica é a que mais investe no mundo, seguida pelas indústrias automobilística e de telecomunicações.

Com o passar dos anos, novas tendências de mercado, abertura de capital e globalização fizeram com que algumas mudanças acontecessem nesse cenário, sendo que o mercado de varejo farmacêutico foi o que mais mudou nos últimos anos.

As previsões de alguns especialistas da área e da ABRAFARMA- Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica informam que mais de 6000 farmácias independentes irão fechar suas portas até o ano de 2010, conforme o Panorama Setorial da Gazeta Mercantil (2004:37).

Atualmente, os não-medicamentos têm uma participação de cerca de 20% nas vendas das farmácias, e isso está ligado diretamente no segmento de fraldas descartáveis e outros produtos, como desodorantes, perfumes, xampus, condicionadores e toda linha de cosméticos em geral. Nas grandes redes, o peso é ainda maior. Segundo

a ABRAFARMA, associação que representa esses estabelecimentos, em 2003 foram comercializado R\$ 1,23 bilhões em não-medicamentos, aumento expressivo de 18,93% sobre o ano anterior, quando o faturamento alcançou R\$ 1,03 bilhão.

Nas farmácias independentes, em que as seções de auto-serviços não são tão comuns, os produtos cosméticos e de higiene pessoal são menos representativos e, com isso, os não-medicamentos eram responsáveis por apenas 13% das vendas.

A estratégia de incrementar as áreas voltadas para a venda de produtos oficiais e de itens de higiene pessoal e de perfumaria e cosméticos é adotada por todos os estabelecimentos, sejam independentes ou lojas de rede.

A aposta nos não-medicamentos é reflexo da busca pelo aumento da rentabilidade por parte do varejo farmacêutico, pois foi criada a Portaria nº 37/92, que estabelece uma margem máxima de 42,85% para venda de medicamentos no varejo sobre o preço de fábrica, o que resulta em 30% sobre o preço máximo ao consumidor, de acordo com a Gazeta Mercantil, Investe News (2004:11).

Com todos estes fatores acontecendo aqui no Brasil, dentre eles a realidade do medicamento genérico, o Associativismo foi uma das estratégias encontradas para que o segmento do varejo farmacêutico sobreviva neste mercado de hoje. Dentro já do próprio sistema estratégico de Associativismo, será explorado também o lançamento de produto de marca própria como diferencial competitivo, pois assim será possível diferenciar produtos e serviços neste mercado.

### **Objetivos Gerais**

Este estudo relata o lançamento de um produto com marca própria, apresentando quais as vantagens e desvantagens de se lançar um produto com marca própria para uma rede associativista.

### **Objetivos Específicos**

- Estudar os efeitos do lançamento de um produto com marca própria;
- Analisar o valor que a fralda propiciou para as farmácias;
- Apresentar estratégias de comunicação para o produto na fase inicial;
- Demonstrar como a marca própria agrega valor para as farmácias.

### **Hipóteses**

De acordo com Vergara (2000:28), hipóteses são a antecipação ao problema. Quando este é apresentado sob a forma de pergunta, a hipótese é apresentada sob a forma de afirmação.

Na análise da pesquisa bibliográfica, foram constatadas algumas afirmações, a seguir relacionadas, as quais contribuíram para a formulação das hipóteses:

- a) o Associativismo se caracteriza como uma estratégia que pode forçar a manutenção dos pequenos empreendimentos do varejo farmacêutico;
- b) com o lançamento de novos produtos pode assegurar posicionamento para o produto e para a rede de farmácias;
- c) para que as marcas próprias façam parte de uma estratégia de marketing, é necessário um controle de qualidade rigoroso.

## Relevância do Estudo

É importante ressaltar que este caso aconteceu porque a Agência O2 Propaganda & Marketing detinha, no ano de 2001, a conta de seis redes associativistas, sendo oito no total, facilitando assim um estreito relacionamento para a execução do lançamento de produto de marca própria. Inclusive, nesta data, a O2 detinha a conta da FAESP, federação que envolve todas as redes do interior do estado de São Paulo. Portanto, foi a equipe desta agência quem desenvolveu todo o processo de criação, bem como toda a estratégia de lançamento do produto com marca própria para esse segmento. A idéia da agência em criar um produto de marca própria era de agregar mais valor tanto institucional a todas as associações, bem como a de gerar maior rentabilidade na comercialização de novos produtos, tendo assim uma característica de vanguarda neste segmento.

No ambiente geral dos negócios, muitos fatos ocorrem. Tofler (1999: 124) afirma que a história humana pode ser dividida em três ondas: a onda da agricultura, na qual até o século XIX todas as economias eram agrárias; a onda da industrialização, que teve duração até o final do século XIX; a terceira, da Era da Informação, quando surgiram os serviços nos anos 1970.

Já o segmento farmacêutico, no qual os serviços e a variedade de produtos são o diferencial para a sobrevivência, vem sofrendo mudanças estratégicas, principalmente nesse contexto, quando a competição segue novas tendências de negócios, surgindo, assim, o Associativismo como estratégia de sobrevivência para este segmento .

Esta modalidade de negócio, ainda muito nova no Brasil, tem mostrado muitos resultados promissores e, até o momento, ainda nenhuma bibliografia mostrou reflexões, principalmente em termos de estratégia de sobrevivência e também no lançamento de um produto com marca própria, uma atividade também nova para o mercado brasileiro como um todo.

A importância do estudo justifica-se ao mostrar as vantagens do Associativismo tanto para o associado quanto para o consumidor final. Permitirá contribuir para o desenvolvimento da pesquisa científica, como também será um

experimento para a realização de outros trabalhos científicos, e fonte de pesquisa para empresas interessadas no tema.

Um outro fator que deve ser comentado é que outros segmentos, como de varejo, construção civil, livrarias, entre outros, estão partindo também para a gestão interorganizacional do Associativismo, mostrando assim resultados surpreendentes.

### **Metodologia**

O propósito deste estudo foi descrever o lançamento de um produto com marca própria, uma fralda descartável, baseado no modelo de lançamento de produtos proposto por Sâmara (1997:190), pois o desenvolvimento e o lançamento de novos produtos com marca própria em um mercado competitivo, como o farmacêutico, é tarefa complexa.

O presente estudo está estruturado em seis capítulos. Este foi reservado para apresentação e relevância do tema, objetivos, metodologia e estrutura do trabalho.

No Capítulo 1 é realizada uma breve análise sobre o comércio varejista de farmácias.

No Capítulo 2 analisaram-se o Associativismo, origens, vantagens e riscos como estratégias para o segmento de farmácias.

No Capítulo 3, fez-se um relato sobre a marca própria, analisando seu papel no atual contexto.

O Capítulo 4 se refere à metodologia aplicada no trabalho.

O Capítulo 5 apresenta o lançamento do produto com marca própria.

O Capítulo 6 corresponde às considerações finais que encerram o presente trabalho, apresentando-se as considerações finais.

---

## Capítulo 1

### O COMÉRCIO VAREJISTA DE FARMÁCIAS

Este capítulo retrata o mercado varejista farmacêutico que compreende farmácias e drogarias, explorando assim todas as características mercadológicas e comerciais deste setor.

#### 1.1 Análise

O mercado farmacêutico é composto por diversos agentes, envolvendo laboratórios farmacêuticos, faculdades de medicina, farmácias e centros de biologia em geral, voltados para área da saúde. É a transformação de matéria-prima em resultados de pesquisas e, mais tarde, vem acompanhado de um outro sistema comercial de distribuição desses produtos até chegar ao consumo final, passando pelo médico, farmacêutico, balconista de farmácias e depois para o consumidor final, através dos pontos de vendas - farmácias e drogarias.

O setor de farmácias e drogarias corresponde a um mercado em que as vendas estão estagnadas e o número de estabelecimentos não pára de crescer; as empresas do varejo farmacêutico têm adotado estratégias para superar os obstáculos ao seu desenvolvimento. Entre essas iniciativas, destaca-se a diversificação da oferta de serviços que visam à fidelização dos consumidores.

Com um faturamento de R\$ 16,6 bilhões, em 2003, o mesmo do ano anterior, o varejo farmacêutico é o principal canal de distribuição de medicamentos no

Brasil, com um peso de 80% daquilo que é vendido pelos laboratórios, segundo o Conselho Federal de Farmácias - CFF, que também informa existirem cerca de 54,9 mil farmácias e drogarias no país. Com a proporção de uma loja para cada grupo de 3,2 mil pessoas, o número de farmácias no Brasil é excessivo. A Organização Mundial da Saúde - OMS recomenda a proporção de 8 mil habitantes por farmácia.

**Tabela 1 – Número de estabelecimentos por tipo (em mil unidades de loja)**

<b>Ano</b>	<b>Redes</b>	<b>Variação (em %)</b>	<b>Independentes</b>	<b>Variação (em %)</b>	<b>Total</b>	<b>Variação (em %)</b>
1992/93	3,23		35,85		<b>39,09</b>	
1993/94	3,41	5,3	39,46	10,1	<b>42,86</b>	<b>9,7</b>
1994/95	3,67	7,7	42,17	6,9	<b>45,84</b>	<b>6,9</b>
1995/96	4,00	8,9	43,54	3,2	<b>47,53</b>	<b>3,7</b>
1996/97	4,14	3,7	45,99	5,6	<b>50,13</b>	<b>5,5</b>
1997/98	3,75	(9,4)	48,69	5,9	<b>52,45</b>	<b>4,6</b>
1998/99	3,74	(0,4)	56,99	17,0	<b>60,72</b>	<b>15,8</b>
1999/00	3,28	(12,3)	56,77	(0,4)	<b>60,05</b>	<b>(1,1)</b>
2000/01	3,40	3,8	60,73	7,0	<b>64,13</b>	<b>6,8</b>
2001/02	4,19	23,2	64,92	6,9	<b>69,11</b>	<b>7,8</b>
<b>Cresc. médio (em %)</b>	<b>2,92</b>		<b>6,82</b>		<b>6,54</b>	

Fontes: Elaboração do Panorama Setorial com base nos dados da ACNielsen

O crescimento do número de farmácias nos últimos anos, especialmente nos grandes centros, aumentou a disputa por consumidores em áreas restritas, dificultando a sobrevivência da maioria, principalmente as independentes, que não pertencem às redes. É importante ressaltar que os produtos vendidos em farmácias têm a mesma procedência, ou seja, são produtos de marca e que vêm de determinados laboratórios. Em outras palavras, são todos iguais, não se diferenciando assim uma farmácia de outra, mas simplesmente os serviços e a marca de cada uma delas, de acordo com a Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico - ABCFARMA.

Com o aumento da concorrência, as principais táticas adotadas pelas farmácias são voltadas para a fidelização dos consumidores. Nesse esforço para atrair e manter clientes, ganham peso crescente os cartões de relacionamento, que oferecem várias facilidades, como descontos nas compras, ofertas especiais e crédito pré-aprovado.

Além disso, as redes de farmácias estão firmando convênios com empresas e planos de saúde. Entre outros serviços adotados com mais frequência, há ainda o atendimento 24 horas, o *drive-thru*, a entrega em domicílio e até farmácias com *mix* de produtos e serviços voltados exclusivamente para portadores de doenças crônicas.

O exagero no número de lojas fez com que surgissem propostas que impunham parâmetros para a abertura de novos estabelecimentos, tal como ocorreu no Projeto de Lei que está em tramitação no Congresso Nacional.

A Lei nº 5991, de 1973, regulamenta o setor e define que as farmácias são estabelecimentos de manipulação de fórmulas magistrais e oficinas de comércio de drogas, medicamentos e correlatos, compreendendo o de dispersão e o atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra atividade de assistência médica. Ainda de acordo com a mesma lei, as drogarias são estabelecimentos de dispersão e comércio de drogas, medicamentos e unidades volantes e dispensários de medicamentos.

Outra aposta das farmácias está nos chamados não-medicamentos, que incluem produtos de higiene pessoal e perfumaria, bem como artigos da categoria oficial, como soros, água oxigenada, iodo, mercurocromo, solução fisiológica e bicarbonato de cálcio, entre outros.

O varejo farmacêutico tem investido nesse segmento, em razão da necessidade de aumentar suas vendas, com produtos de maior rentabilidade que os remédios. O Panorama Setorial da Gazeta Mercantil (2004:47) estima que o setor de não-medicamentos tenha crescido de 13% para 20% entre o final dos anos de 1990 e 2002.

Vale destacar também os produtos de marca própria como outra estratégia eficiente. A exemplo dos supermercados, o varejo farmacêutico tem investido

maciçamente neste nicho de mercado, com o objetivo de aumentar a receita e reforçar a imagem das redes perante os seus clientes.

Até o final da década de 1990, as marcas próprias não eram comuns nas farmácias brasileiras, tanto nos estabelecimentos de rede como nas lojas independentes. As redes de supermercados e de hipermercados, ao contrário, têm apostado neste segmento há muito tempo.

Nos últimos anos é que as farmácias e drogarias decidiram seguir o exemplo dos grandes grupos varejistas do país, lançando produtos com suas próprias marcas. No varejo farmacêutico prevalece a aposta neste segmento com artigos de higiene pessoal, cosméticos e os oficiais. A estratégia é a mesma dos supermercados: aumentar a receita e investir no relacionamento com seus clientes para levá-los a retornar à loja. É uma alternativa para as empresas diante de um mercado com concorrência bastante acirrada.

Para entrar no nicho de marcas próprias, as principais redes têm procurando oferecer itens com preços menores. Além disso, há uma preocupação com a qualidade do produto, cuja marca está diretamente ligada à logomarca da farmácia, de acordo com Barros (1995:33).

Assim como nos supermercados, os produtos de marca própria das farmácias são mais baratos, custando até 30% menos que os líderes de mercado, e representam, segundo estimativa da FEBRAFAR - Federação Brasileira de Farmácias, 1% de vendas das farmácias. Mas, em algumas redes, as marcas próprias já representam 10% do faturamento. Para tanto, as marcas próprias vêm como estratégia para garantir a sobrevivência neste mercado tão competitivo.

Embora as maiores redes do país tenham conseguido expandir o número de lojas e aumentar as vendas, nos últimos anos as dificuldades aumentaram para o varejo farmacêutico como um todo. São vários os fatores, que incluem desde a perda do poder aquisitivo até a própria situação econômica do país.

Entre os principais entraves ao desenvolvimento do setor estão as limitações do mercado consumidor, pois boa parte da população não tem renda para adquirir medicamentos. A situação se agrava com o crescimento do desemprego, o

aumento do número de farmácias e o impacto dos tributos e taxas, principalmente sobre estabelecimentos de pequeno porte.

A crescente dificuldade em concorrer no mercado tem aumentado a importância das ações de relacionamento com os clientes. Essa tendência não deve mudar. As iniciativas caminham rumo a uma maior diversificação e diferenciação tanto de produtos como de serviços oferecidos. Assim, por exemplo, deverão ser criados cartões com vantagens exclusivas para seguros e outros valores agregados.

Segundo a FEBRAFAR, a prestação de serviços ligados à saúde e ao bem-estar dos clientes será o grande diferencial das farmácias no futuro. Entendem estes que não deverá ser um grande *mix* de produtos, somente, que irá orientar as estratégias das empresas, mas os serviços nos quais o farmacêutico exercerá um papel mais importante dentro da área de saúde, oferecendo suporte ao paciente e complementando o atendimento dado pelo médico. Na farmácia, deverá ser cada vez mais comum a oferta de serviços de monitorização da saúde, como medição de glicose e da pressão arterial, serviços que agregam valores ao consumidor final, procurando fidelizá-los à farmácia.

Outra opção seria a participação em campanhas públicas de saúde, que promovam hábitos saudáveis, ou o uso racional de medicamentos. Dentro deste conceito de prestação de serviços ligados à saúde, o varejo farmacêutico poderá ainda oferecer produtos ortopédicos, suplementos alimentares ou soluções para alérgicos.

A ampla oferta de serviços e produtos aos clientes é a base de um novo conceito de drogaria que tem surgido no país nos últimos anos. A farmácia do futuro poderá, até mesmo, tornar-se um posto de vacinação, o que contribuirá, certamente, para a atração e fidelização de novos clientes.

## **1.2 Conceito de Varejo**

O varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens de consumo ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Qualquer organização que utilize esta forma de venda - um fabricante, um atacadista ou um varejista - está praticando varejo. Não importa a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos (venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática) ou onde eles são vendidos. (KOTLER, 2003:618)

O varejo, por sua própria natureza, é muito dinâmico e se modifica constantemente de acordo com a evolução do desenvolvimento tecnológico de inovações e modificações de orientações, devido à natureza dinâmica da maioria dos mercados, da complexidade e intensidade competitiva do ambiente de negócios. Hoje, inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal.

Para que o produto chegue até às mãos do consumidor final, passa por diversos canais, sendo necessário que isso seja feito em menor tempo e com melhores condições de exposição do produto, custo e uso. Entender o canal de distribuição (fabricante, atacado, distribuidores, varejo, *NetWorks* – redes de vendas em domicílio) exige a seleção de uma forma de estreitar o relacionamento com os clientes.

Para entender melhor o fluxo de venda para o varejo, o fabricante confecciona o produto que vende para o atacadista e o varejista. O atacadista compra do fabricante e revende ao varejo, que revende ao consumidor final. O varejista tem a função de negociar e efetuar a venda, e assim aumenta a valor dos produtos e serviços revendidos aos consumidores finais. (JURACY, 2000: 22)

Há várias definições de para o varejo - *retail* que deriva da palavra francesa *retailere* - que significa cortar um pedaço ou em pequenas quantidades. Dentre os vários conceitos de varejo, Parente (2000:147) assim o define: “consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor”.

Segundo Kotler (2003:241), vários são os tipos de varejo, sendo os mais utilizados e conhecidos:

- a) lojas de varejo (comércio comum);
- b) varejo sem lojas (loja eletrônica);
- c) organizações de varejo (grandes redes).

Conforme dados coletados junto à Associação Brasileira de Varejo em 2003, hoje no Brasil este segmento representa 60% da economia, com uma grande variedade de formas de varejo, que estão compreendidas no mercado da seguinte forma:

- a) lojas de especialidades;

- b) lojas de departamentos;
- c) supermercados;
- d) hipermercados;
- e) empórios;
- f) lojas de conveniência;
- g) superlojas ;
- h) lojas de fabrica;
- i) *showrooms*;
- j) auto-serviços
- l) farmácias e drogarias.

O varejo está continuamente se adaptando às mudanças na cultura, economia, tecnologia e concorrência, e seu sucesso se baseia na capacidade de adaptação às tendências de consumo, que devem ser acompanhadas por meio de pesquisas, análises e observações.

Como o varejo se caracteriza por um segmento em constantes mutações, para prever as possíveis ocorrências é exequível apontar que nenhuma teoria individual poderá explicar todas as mudanças do seu ambiente. Contudo, as teorias fornecem discernimento para a compreensão de que as empresas varejistas passam por ciclos e sofrem interferências do macroambiente e que, para segurar o sucesso do negócio, as adaptações devem ser feitas em consonância com as tendências do mercado. (TOFFLER, 1985:344)

### **1.3 A Indústria Farmacêutica**

A indústria farmacêutica brasileira obteve faturamento de US\$ 5,5 bilhões, em 2003, apontando um crescimento de 6% sobre o ano anterior. Já as vendas em unidades tiveram queda de 7,2%, atingindo 1,498 bilhões de unidade, em 2003, contra 1,615 bilhão, no ano anterior.

Com capacidade ociosa ao redor de 30% a 40 % nos últimos anos, a indústria vem atravessando uma crise. Há queda do consumo de medicamentos desde 1997. Além disso, as margens do setor vêm caindo devido ao controle de preços imposto pelo governo desde o final do ano 2000.

A indústria farmacêutica está entre os setores da economia brasileira com maior déficit na balança comercial. Essa dependência externa foi construída ao longo dos anos 1990 e se tornou crônica; nem mesmo a desvalorização cambial e a queda no mercado interno foram suficientes para alterá-la, conforme a Análise Setorial Farmácias e Drogarias (2004).

Fatores estruturais impedem a reversão da balança do setor nos últimos anos, num período em que as importações ficariam caras com a desvalorização do real e as vendas de medicamentos no mercado interno não cresceram. Em geral, a indústria continuou a importar produtos acabados de maior valor agregado. No setor de farmácias, o fato é que não existe produção local que sirva de alternativa aos importadores.

A busca do equilíbrio comercial no setor farmacêutico é tarefa de longo prazo, e só será bem-sucedida se percorrer o caminho do desenvolvimento do conhecimento e da tecnologia. Apenas uma política industrial pode reverter as dificuldades do setor farmacêutico, promovendo uma substituição competitiva das importações.

O consumo de medicamentos no Brasil é baixo quando comparado ao de com outros países. Uma importante parcela da população brasileira não tem acesso aos remédios por absoluta ausência de renda para comprá-los.

As pessoas que ganham menos de quatro salários mínimos, o que corresponde a 49% da população, gastam anualmente R\$ 41 com medicamentos. A compra *per capita* desta faixa de renda é de três unidades por ano. Embora represente quase metade da população do país, é responsável por apenas 16% do consumo de remédios, segundo dados da ABRAFARMA referentes ao ano de 2004.

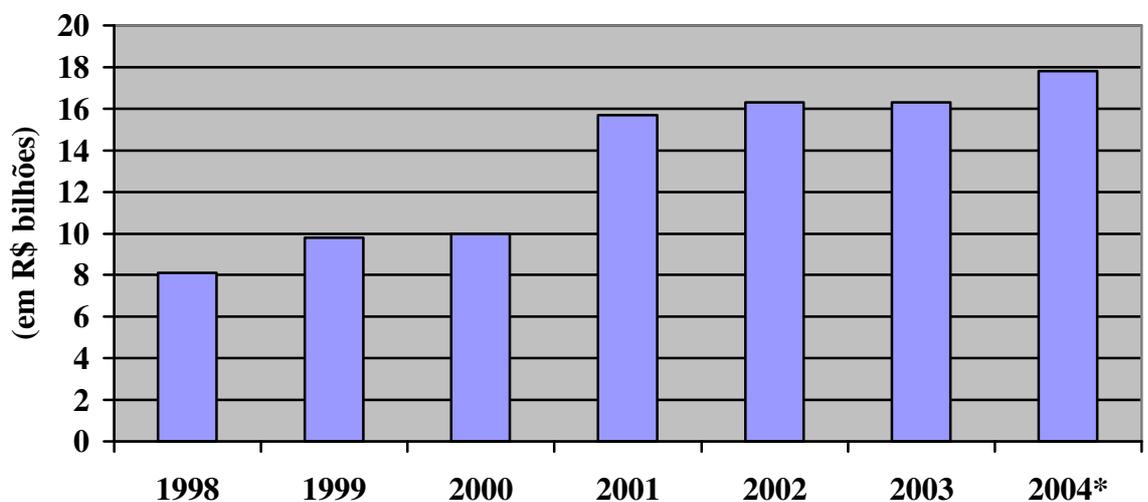
Já aqueles que ganham mais de dez salários mínimos gastam, em média, R\$ 402 - compram 27 unidades por ano - e representam 48% do consumo de medicamentos, aqui também se incluindo uma parcela da perfumaria na qual a fralda

descartável está presente. Estima-se que 54 milhões de pessoas não têm renda para comprar medicamentos no Brasil, daí o interesse em mostrar nesta pesquisa a situação geral do mercado varejista farmacêutico, explorando, assim, o Associativismo.

Segundo a Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico - ABCFARMA, em 2003, o varejo farmacêutico não cresceu, obtendo o mesmo faturamento do ano anterior, R\$ 16,7 bilhões. Em 2002, o setor havia apresentado crescimento de 7,1% sobre 2001, quando as vendas foram de R\$ 15,6 bilhões.

Após esta fase de crescimento expressivo entre 1998 e 2000, o setor vem atravessando dificuldades desde então. As primeiras causas foram o aumento da carga tributária, o acirramento da concorrência e a queda do poder aquisitivo da população com o aumento do desemprego. A Figura 1, a seguir, mostra a evolução do faturamento do setor.

**Figura 1 - Faturamento do varejo farmacêutico**



Fontes: Elaboração do Panorama Social com base nos dados da ABCFARMA

\*Projeção

Para 2004, a perspectiva para o setor é mais otimista, e a projeção da ABCFARMA é de que haja crescimento de 5%. Os empresários esperam que o incremento do varejo farmacêutico ocorra em virtude da expansão da economia brasileira.

Segundo o Banco Central, no final de janeiro de 2004, o mercado projeta incremento da economia de 3,66% até o final do ano, também de acordo com vários números da Revista Pharmacia Brasileira, Brasília, Conselho Federal de Farmácia - CFF.

#### **1.4 A Evolução do Varejo Farmacêutico**

Os primeiros movimentos de modernização do varejo farmacêutico aconteceram ainda nos anos 1980, quando foram introduzidos os primeiros processos de informatização dos controles administrativos, bem como o controle de estoque e reestruturação do *layout* interno através de expositores, gôndolas, *displays* e sinalização aérea e externa, como cores, fachadas, luminosos e totens.

Naquela época, ocorreu a expansão das redes, com aumento significativo do número de lojas, o que possibilitou a compra de produtos em grandes quantidades, tendo como consequência melhores negociações diretamente da indústria. Com isso, esses estabelecimentos começaram a oferecer produtos a preços menores que os ofertados em lojas independentes, iniciando-se, dessa forma, um processo de acirramento da concorrência no setor, segundo a Análise Setorial Farmácias & Drogarias, de junho de 1991.

Foi nesse contexto, visando, portanto, a uma maior competitividade, que as redes introduziram o conceito de auto-serviço em lojas e passaram a operar com um *mix* de produtos e serviços mais diversificado, elevando a participação dos não-medicamentos e generalizando a oferta de serviços, como entrega domiciliar, funcionamento 24 horas, atendimento por *fax*, recebimento de contas de luz, água, o que também acontece nas redes associativistas.

A partir dos anos 1990, o processo de transformação do setor se intensificou. O fim das altas taxas de inflação tornou evidente a ineficiência das farmácias, quando estas ganhavam nas constantes altas dos medicamentos e também com a inflação. Assim como o restante do varejo brasileiro, havia falta de controle dos custos operacionais. Até então, esses custos eram ocultados pelos ganhos financeiros,

como referido anteriormente. Isso se dava quando as drogarias compravam mercadorias antes da alta dos preços e as vendiam após os aumentos.

Com taxas de inflação mais baixas, os lucros das farmácias se reduziram fortemente e, para se tornarem mais competitivas, tiveram de racionalizar os custos com armazenagem, optando por volumes reduzidos de mercadorias em seus estoques. Com tanta competitividade neste mercado, as redes de drogarias adotaram a tática de conceder descontos significativos para atrair os consumidores. Ao mesmo tempo, começaram a realizar campanhas agressivas de promoção e marketing voltadas para a fidelização do cliente. Essas campanhas abarcavam desconto para aposentados, clubes de fidelização, sorteios, milhagens, brindes, prêmios instantâneos, mesmo havendo restrições neste segmento conforme a Portaria nº 37, de 11 de maio de 1992, que estabeleceu critérios de comercialização. Ainda hoje existem estabelecimentos que driblam a legislação vigente para a comercialização de produtos.

Nos últimos anos, as redes se expandiram através de aquisições de novas farmácias, e as independentes se agruparam em cooperativas, associações de compra e organizações de marketing e franquias. Com o movimento, as redes se tornaram cada vez mais fortes dentro do mercado, tornando o ambiente mais competitivo para as farmácias independentes. As crescentes dificuldades fizeram com que parte das farmácias independentes adotasse estratégias para melhor competir com as farmácias de redes e, num segundo movimento, surgiu o Associativismo, que se resume em um tipo de franquia de bandeira.

### **1.5 Novas Estratégias**

Diante das dificuldades para se manterem competitivas, as empresas adotaram inúmeras estratégias, que acabaram proporcionando uma grande mudança no varejo farmacêutico.

As empresas têm investindo em tecnologia e treinamento, bem como buscando formas mais vantajosas de comprar e negociar com seus fornecedores. Assim, hoje é cada vez mais comum as farmácias, particularmente as de rede, comprarem

diretamente da indústria, visando a garantir maiores descontos para seus clientes, massacrando, dessa forma, as independentes.

Entre outras estratégias, vale destacar o foco que se tem dado na prestação de serviços, visando, particularmente, à fidelização dos clientes. Entre as ferramentas utilizadas, estão a oferta de cartões de relacionamento, o uso do comércio eletrônico, o atendimento especial a nichos de consumidores e outras ações diferenciadas, tais como entregas em domicílio isentas de taxas ou pedido mínimo, *drive thru*, *call centers* e convênio com empresas. Para incrementar o fluxo de pessoas dentro das lojas, as farmácias também estão oferecendo serviços, como pagamento de contas de luz, águas e telefone.

Atualmente, as estratégias de prestação de serviços estão tão difundidas que a grande maioria oferece serviços com pouquíssimas diferenciações de uma rede para outra.

Para as farmácias independentes, as dificuldades para oferecer serviços são maiores em razão de seus custos. Muitas vezes, um estabelecimento desse tipo não pode, por exemplo, funcionar 24 horas ou não oferecer cartões próprios por falta de estrutura organizacional.

Todavia, há uma busca constante pela prestação de serviços, mesmo em lojas independentes. Afinal, essas estratégias visam a um certo “atendimento personalizado” e podem envolver, por exemplo, aferir pressão arterial ou checar o nível de insulina, bem como testes de glicemia, sendo um diferencial na concorrência entre as pequenas farmácias e as grandes redes.

Uma outra tendência é a diversificação do *mix* de produtos, movimento impulsionado pela busca por maiores receitas, já que os medicamentos têm os preços controlados. A diversificação do *mix* de produtos é uma estratégia usada por diferentes segmentos do varejo, sendo um recurso para a captação de novos clientes, aumentando as vendas, também, para enfrentar a concorrência. O portfólio de produtos é algo fantástico em termos de varejo, de compra, de *mix*, de análise. Devem ser trabalhados os produtos de forma diferente porque, se os uniformizarmos, não teremos lucro nem diferenciais e, dessa forma, assevera Grazziotin (2004:222), ficaremos com um loja velha, antiquada e não descobriremos o que funciona, deixando de ser competitivos.

A comercialização de marcas próprias por parte das farmácias de rede e das independentes é mais uma tendência; por isso o trabalho se completa com o desenvolvimento de produtos com marca própria. Segundo Padilha (2003:37), entre os produtos comercializados, podem ser encontrados diversos itens, que vão de linhas de cosméticos, como xampus, condicionadores, produtos de higiene pessoal, bucal e protetores solares, até produtos básicos de farmácia, como mercurocromo, soro fisiológico e água oxigenada.

### **1.6 O Perfil das Redes Privadas**

No final de 2003, as redes privadas empregavam 4,6 mil pessoas diretamente, geralmente com uma característica de empresa familiar ou até mesmo formatada por *holding*. Todas elas, segundo a ASSIFARMA, contam hoje 27 redes, com características de lojas que são instaladas nas principais cidades do Brasil, com aproximadamente 108 metros quadrados e também com um fluxo mensal de 4 milhões de pessoas por mês.

Possuem um *mix* de produtos que é composto por 8.350 itens, dos quais 5,25 mil são medicamentos e 3,1 mil são não-medicamentos. O Conselho Federal de Farmácias - CFF estima que, em dezembro de 2002, existiam no Brasil cerca de 54,9 mil farmácias e drogarias. O número é exagerado, pois o Brasil possui uma média de 3,2 mil pessoas por estabelecimento contra o índice de 1 para 8 mil recomendado pela Organização Mundial de Saúde - OMS.

Segundo o CFF, há ainda no país 6,39 mil farmácias de manipulação, 855 farmácias homeopáticas e 5,29 mil farmácias hospitalares. O número de farmácias vem crescendo fortemente nos últimos anos e, para analisar a evolução da rede instalada no Brasil, este estudo se baseia na utilização de dados da ACNilsen, que realiza a mais ampla pesquisa sobre o varejo no país. O levantamento realizado por esta instituição compreende uma grande parte do território brasileiro que, de acordo com os resultados do Censo 2000 do IBGE, representa 85,9% da população brasileira e 91% do consumo nacional.

O movimento das farmácias e drogarias é monitorizado através de um índice denominado farmacoscético, no qual estão incluídas todas as farmácias e drogarias registradas no Conselhos Regionais de Farmácia. É importante salientar que este índice também inclui os estabelecimentos denominados “perfumaria”, que são aqueles cuja atividade principal é a venda de cosméticos, perfumes e artigos de higiene pessoal.

Vale a pena destacar também que o total de estabelecimentos do varejo farmacoscético cresceu uma média anual de 6,5% diante do incremento de 3,3% de todo o varejo brasileiro. Esse movimento fez aumentar o peso do número de lojas do canal farmacoscético de 6,7%, em 1992/1993, para 8,6%, em 2001/2002.

Em 2001/2002, o Brasil possuía 69,1 mil estabelecimentos farmacoscéticos, dos quais 4,2 mil correspondem a lojas de rede (6,1% do total). Assim, as independentes, que são maioria, têm peso de 93,9 %, o que representa 64,9 mil. Em 1992/1993, quando existiam 39,1 mil estabelecimentos, a participação das redes e das independentes era de 8,3% e 91,7%, respectivamente, considerando-se a população estimada pelo IBGE, em julho de 2002, de 174.632.960.

Entre 1993 e 2002, houve aumento de 30 mil novas lojas que pertencem ao canal farmacoscético. As lojas ligadas às redes somavam 4,2 mil unidades, em 2002, 956 lojas a mais do que no início da década passada, o que equivale a um crescimento de 30% em relação a 1993 (3,2 mil estabelecimentos).

As independentes, por um outro lado, com 64,9 mil unidades, em 2002, apresentam incremento de 81% em relação ao número de lojas em funcionamento, em 1993. Observa-se, com isso, um crescimento mais acelerado das lojas independentes ao longo da década de 1990 em comparação com o apresentado pelas redes.

Assim, a expansão acumulada de 77% no período analisado vem sendo determinada pelo aumento do número de farmácias independentes. Se o canal de farmacoscético cresceu 6,5%, em média, por ano nesse período, as lojas independentes tiveram média de 6,8%. Já as redes obtiveram uma expansão média, no mesmo período, de 2,9% ao ano, segundo a ABRAFARMA.

Ao se analisar a concentração de farmácias, verifica-se que a Região Sudeste representa a maior concentração de farmácias do país. Só na cidade de São Paulo existem 7 mil, e a concentração deve aumentar ainda mais nos próximos anos, pois a estratégia de expansão das redes tem como foco a abertura de novas lojas nos grandes centros. Segundo o Conselho Regional de Farmácias de São Paulo, 1,96 mil estabelecimentos foram abertos na capital paulista, em 2002, uma expansão de 24,5%.

Segundo os dados da ACNielsen (2002), com 36,8 mil lojas, a Região Sudeste tem peso de 53% sobre o total nacional. Em São Paulo, principal estado dessa região, estavam instalados, em 2002, 21,7 mil estabelecimentos, o equivalente a 31,3% do total do Brasil, e o interior do estado possuía 12,8 mil lojas (18,4 %) e a Grande São Paulo, 8,9% do total.

**Tabela 2 – Número total de lojas por região – 2002**

Áreas / divisões	Número de lojas (em mil)	Participação (em %)
Área I (CE + RN + PB + PE + AL = SE + BA)	15,57	22,53
Área II (MG + ES + Int. RJ)	11,37	16,45
Área III (Grande Rio de Janeiro)	3,77	5,45
Área IV (Grande São Paulo)	8,91	12,89
Área V (Interior de São Paulo)	12,75	18,44
Área VI (PR + SC + RS)	11,73	16,98
Área VII (MS + GO + DF)	5,02	7,26
<b>Total Brasil</b>	<b>69,11</b>	<b>100,00</b>

Fontes: Elaboração do Panorama Social com base nos dados da ACNielsen

### 1.7 Farmácias de Rede

A distribuição das lojas de rede é semelhante à observada no total de lojas, repetindo o predomínio da Região Sudeste, com peso de 47,24%. A região possui 1,98 mil lojas, das quais 682 na Grande São Paulo, 550 no interior do estado de São Paulo, 391 no Grande Rio e 356 na região que compreende Minas Gerais, Espírito Santo e interior do Rio de Janeiro, conforme a Análise Setorial da Gazeta Mercantil (2004:89).

### 1.8 Associação Brasileira de Farmácia (ABRAFARMA)

A Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias - ABRAFARMA, que reúne 28 redes de farmácias instaladas nas regiões Sudeste, Sul e Nordeste e Centro-Oeste, apresenta números diferentes dos apurados pela ACNilsen. Em 2003, o setor possuía 1,685 mil lojas e drogaria e farmácias, 5,71% superior em relação ao ano anterior, que registrou 1,594 mil estabelecimentos.

**Tabela 3 – Número de lojas, funcionários e clientes atendidos pelas redes associadas à ABRAFARMA**

<b>Indicadores</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>Variação (em %)</b>
Número de lojas	1.594	1.685	5,71
Número total de funcionários	31.310	32.991	5,37
Número de clientes atendidos	244.687.111	260.045.441	6,28
Número total de <i>check-outs</i>	4.134	4.408	6,63
Média de funcionários por loja	19,64	19,58	(0,32)
Média de clientes atendidos por loja	153.505,09	154.329,62	0,54

Fontes: Elaboração do Panorama Setorial com base nos dados da ABRAFARMA (2003)

### 1.9 Farmácias Independentes

As farmácias independentes são aquelas tradicionais, geralmente de um único dono, instaladas em bairros ou até mesmo no centro, e que não se aprofundaram nas novas tecnologias de informática, não tendo padrão de estocagem, linha de comunicação de marca, ou seja, utilizam ainda a tradicional caderneta para marcar os chamados fiados; enfim, não evoluíram e fazem questão de manter o arcaico ainda presente num mundo no qual aquele que não se atualiza estará cometendo erros em doses homeopáticas até a morte final de seu negócio.

Por outro lado, existem aqueles que estão aprimorando as suas estratégias de mercado como uma tentativa de sobrevivência atual através do Associativismo entre si, buscando, com isso, reduzir custos e disputar o mercado de forma mais competitiva com as grandes redes, as quais possuem maior poder de

negociação, bem como um poder de compra mais elevado e nível de investimento significativo.

Em 1999, representava cerca de 77,1% do faturamento total do setor, com um crescimento de 2,4% em relação ao ano anterior, quando a participação das farmácias independentes alcançou 75,3%.

Pode-se destacar, quanto ao crescimento das farmácias independentes, o fato de que elas vêm adotando um processo de modernização em suas lojas, como a implantação de *check-out* e auto-serviço. Vale ressaltar, também, o fato de que vem aumentando o número de unidades localizadas na periferia, região não atendida pelas grandes redes, mas o fator principal são os resultados de uma nova gestão administrativa que é o Associativismo, tema que será abordado no próximo capítulo.

As farmácias e drogarias constituem o principal canal de distribuição de medicamentos para a população brasileira, podendo, dessa forma, verificar a importância desse segmento para o país, no qual são movimentados em torno de US \$8 bilhões anuais, resultado que coloca o Brasil no cenário mundial como o 8º mercado de medicamentos. Destaque-se que cerca de 80% dos negócios do setor referem-se à venda de medicamentos, de acordo com Neto (2002: 64).

Existe hoje, no Brasil, um universo de pouco mais 52.700 farmácias, sendo 5.000 PDVs pertencentes às grandes redes e 47.700 independentes - país com o maior número de farmácias em todo o mundo -, com uma proporção de 3,34 farmácias para cada 10 mil habitantes, segundo a OMS - Organização Mundial de Saúde, considerando-se uma população de 170 milhões de habitantes.

As grandes redes de farmácias e drogarias se deram, principalmente, a partir da informatização dos estoques e dos pontos de venda na década de 1980. Com a redução dos estoques e a diminuição do número médio de funcionários por loja, observou-se uma expansão do processo de formação de grandes redes.

No quadro a seguir observa-se o *ranking* das maiores redes, por receita líquida e número de unidades em 2001.

**Quadro 1 – Ranking das maiores redes por receita líquida e número de unidades**

<b>Redes</b>	<b>Estado</b>	<b>Número de unidades</b>	<b>Receita líquida (em US\$)</b>
Drogasil	SP	126	242.939
Droga Raia	SP	93	229.345
Pague Menos	CE	89	185.987
Ravel	RS	76	173.345
Drogaria Araújo	MG	67	125.658

Fonte: Balanço Anual 2001 – Gazeta Mercantil

Uma tendência importante do setor, já observada desde os anos 1990, é a formação de redes de farmácias de alcance nacional. As maiores redes do país têm inaugurado lojas além de seus estados de origem, principalmente em outras capitais. Nesse movimento, os principais mercados-alvo são os localizados nas regiões Sul e Sudeste.

Embora as maiores redes do país tenham conseguido expandir o número de lojas e aumentar suas vendas, nos últimos anos as dificuldades aumentaram para o varejo farmacêutico como um todo. Entre os principais entraves ao desenvolvimento do setor estão as limitações do mercado consumidor, pois boa parte da população não tem renda para adquirir medicamentos, o que é agravado com a queda do poder de compra e o crescimento do desemprego nos últimos anos; o acirramento da concorrência, com aumento do número de farmácias; e o impacto dos tributos e das taxas, principalmente sobre os estabelecimentos de pequeno porte.

Segundo o CFF, há ainda no país 6,39 mil farmácias de manipulação, 855 farmácias homeopáticas e 5,29 mil farmácias hospitalares. Esses dois últimos segmentos não são abordados nesta análise.

O cenário atual de maior internacionalização do capital na economia mundial está fazendo com que redes estrangeiras de farmácias invistam no Brasil, ou

tenham planos para isso, complicando ainda mais as pequenas unidades das farmácias independentes.

No ano passado, foi de R\$ 15 bilhões o faturamento dos associados da ABRAFARMA - Associação Brasileira das Redes de Farmácias, contra um resultado de R\$ 2,9 bilhões, em 2001. O setor todo chega a faturar R\$ 15 bilhões por ano.

As vantagens de compra que as grandes redes possuem junto aos laboratórios e distribuidoras, somadas a uma administração controlada por diversos departamentos, como financeiro, logística de estoque, recrutamento e marketing, representam uma vantagem competitiva junto ao consumidor final, como assevera Marques (2000:62).

Com o oferecimento de novos serviços, os estabelecimentos de redes estão cada vez mais aderindo à prestação de serviços de pagamento de luz, por exemplo, ou até mesmo água, telefone e outros, tendo, assim, mais essa vantagem competitiva que as farmácias independente não têm.

Esse serviço adicional, na maioria dos casos, incrementa o fluxo de pessoas e, conseqüentemente, a receita das farmácias. Segundo donos de farmácias de rede, o serviço prestado, cujo ganho é em torno de 0,05 por conta recebida, é bastante reduzido; porém, com o aumento da circulação de pessoas, a tendência é que as vendas também aumentem, pois, de acordo com pesquisas de mercado, pelo menos 80% das pessoas que vão pagar suas contas acabam adquirindo, no mínimo, um produto. Além disso, esse novo serviço agrega um diferencial para as farmácias de rede, comparativamente às farmácias independentes, nas quais esse serviço não é prestado, como ensina Barros (1995:127).

A diversificação do *mix* de produtos também é outra tendência no comércio varejista de farmácia, processo este que está sendo impulsionado devido ao pouco tempo disponível por parte do consumidor, aliada ao fato de que, cada vez mais, as pessoas estão optando por realizar compras de uma só vez, em um único lugar, evitando, assim, aquela sensação de ficar procurando o que está sendo desejado.

Diversificar *mix* de produtos é uma estratégia usada por diferentes segmentos de varejo, sendo este recurso utilizado para a captação de novos clientes, aumentando as vendas e, também, para enfrentar a concorrência.

Para exemplificar, vale a pena citar algumas redes que praticam essa estratégia, como a Droga 30, de Americana, que vende até chinelos de dedo, pizza, cervejas, desodorantes, entre outros, além de medicamentos, o que vem justificar a chegada de um novo segmento de mercado chamado de *drugstore*, que no Estados Unidos já é muito comum há anos.

É importante ressaltar que as mudanças acontecem no mercado cotidianamente, o que vem ressaltar o desenvolvimento e a transformação rápida em todas as áreas, reforçando, assim, a idéia de que novas estratégias devem ser criadas e aperfeiçoadas, como se refere neste estudo, que apresenta no próximo capítulo, o Associativismo, uma estratégia que pode assegurar a manutenção dos pequenos empreendimentos do varejo farmacêutico.

## **ASSOCIATIVISMO**

Este capítulo retrata o Associativismo no Brasil, destacando suas origens, suas características, vantagens e desvantagens, e também os procedimentos para implantá-lo.

### **2.1 O Associativismo no Brasil**

Vem da influência ou predomínio dos princípios de associativos: união, sociedade, reunião de pessoas para um fim comum, conjunto definido. Qualquer iniciativa formal, ou até mesmo informal, que reúne um grupo de empresas ou pessoas com o objetivo de superar dificuldades e gerar benefícios em nível econômico, social, cultural ou político, como explica Tamascia (2002:68) .

O Associativismo surgiu nos Estados Unidos por volta de 1953, por um órgão responsável pelos programas federais, *Small Business Administration* (SBA), administração de pequenos negócios; antes disso já existiam as pequenas associações de pequenos empresários que hoje constituem a maior associação independente de pequenas empresas, a *National Federation of Independent Business*, segundo o Panorama Setorial da Gazeta Mercantil (2004:76).

Atualmente podemos sistematizar o sistema em três pólos: o primeiro é representado pelo Governo Federal e seus órgãos, notadamente a SBA; o segundo, pelo

Congresso e pelos políticos ligados ao tema; o terceiro, pelas organizações não-governamentais.

A idéia de reunir as principais lideranças do movimento da pequena empresa é muito boa, havendo até uma versão similar no Brasil. O problema principal reside no fato de que a representatividade do setor fica muito comprometida no Brasil pela falta de entidades privadas cumpram esse papel. O Associativismo neste país é muito baixo e quase inexistente no campo específico da pequena empresa. De qualquer forma, a iniciativa deve ser levada adiante, pois, além de tudo, incentiva, ainda que indiretamente, o surgimento desse tipo de entidade por empresários de pequenas empresas por iniciativa própria, sem contar até mesmo com alguma assessoria por parte de órgãos governamentais.

Hoje, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE reconhece o trabalho realizado por algumas associações, e até oferece alguma ajuda em relação ao apoio para o sucesso da microempresa, defendendo a segmentação das pequenas empresas, e anuncia até articulação junto ao Presidente do Banco Central para mudar o tratamento dado pelos bancos privados ao pequeno empresário, conforme noticiou em seu *website*, em janeiro de 2004

Seja qual for a associação, esta deve ter uma identidade para se posicionar no mercado, ou seja, deve ter uma marca, e isto precisa estar diretamente ligado a seu segmento, e o seu conceito deve transmitir credibilidade ao seus clientes e à sociedade .

No Brasil, é um novo modelo de gestão estratégia de negócio, pois surgiu no segmento de varejo farmacêutico exatamente em 1993, pela iniciativa de alguns empresários de São José do Rio Preto, interior do estado de São Paulo, onde a Multidrogas deu início às suas atividades, registrando, assim, essa marca como bandeira forte para se posicionar no mercado de varejo farmacêutico.

O Associativismo foi a maneira que esses empresários encontraram para continuar no mercado e ganhar representatividade perante clientes e fornecedores, uma vez que o grupo associado passa a ter o direito de usar uma bandeira única (explorar a marca). Com isso, possibilita uma diminuição de custos, das ações de

marketing executadas e o aumento no poder de barganha junto aos fornecedores. Outras vantagens são os cursos e palestras de requalificação para este setor.

Com esta experiência dando certo, outras regiões, como a da cidade de Piracicaba (Farmavip), Campinas (Farmaxima), Bauru (Bio Drogas), Sorocaba (Farmaforte), Descalvado (Net Farma), São Paulo (Fama 100), Marília (Multidrogas), foram se organizando e consolidando no mercado até surgir uma federação que desse mais força ainda ao setor, que é o caso da FAESP, que coordena todas as atividades de desenvolvimento dessas associações .

## **2.2 Vantagens do Associativismo**

Ao se analisarem as vantagens do Associativismo, podem-se enumerar, segundo a FAESP, como vantagens:

### **2.2.1 Ações associativas**

As compras são efetuadas entre todas unidades em conjunto, diretamente os fornecedores de escolha pela associação. A escolha pelo laboratório ou distribuidora de medicamentos vai partir do gestor de negócios, facilitando, assim, algumas vantagens, tanto em logística como no processo de cadastro; porém, o grande diferencial é o desconto em dinheiro que é concedido, pois este pode até ser repassado diretamente para o consumidor final, possibilitando, segundo a FAESP (2000:7), que uma farmácia associada possa competir de igual para igual com as grandes redes. Ao realizar compras conjuntas, o desconto também é progressivo; quanto mais unidades comprar, maior o desconto, melhorando também sua margem de lucro.

### **2.2.2 Aquisição de equipamentos com utilização conjunta**

Outra vantagem do Associativismo é a utilização conjunta de todo o material imobilizado da associação, envolvendo, assim, desde geladeira até veículo de transporte, logicamente controlado pelo gestor de negócios, que operacionaliza todo o processo. Inclui-se aqui, também, um banco de dados formatado por todas as lojas que compõem a rede.

### **2.2.3 Centrais de serviços**

Como o próprio nome sugere, a central de serviços está voltada para a prestação de serviços em diversas áreas que envolvem os departamentos financeiro, contábil, jurídico, de logística, de marketing e de recursos humanos.

### **2.2.4 Centrais de venda**

Na própria associação existe um balcão de anúncios, através do qual o associado tem condições de realizar vendas de produtos ou até mesmo de trocas ou serviços que aquela unidade tem a oferecer, facilitando, assim, a vida de seus usuários.

### **2.2.5 Melhoria da qualidade**

Os programas de qualidade na prestação de serviços oferecidos pela associação, em parceria com o SEBRAE, são contratados para desenvolver programas específicos nas áreas de maior necessidade, tanto da própria associação quanto de cada unidades específica.

Como em qualquer área específica, aquele que não estiver atualizado não pode se comprometer com o bom desempenho da empresa; todas as áreas devem

estar em sintonia com aquilo que desempenha. Portanto, as associações têm por obrigação continuar a tarefa de preparar seus colaboradores através de treinamento, e isso está implícito em todas as áreas envolvidas, como atendimento, farmacologia, aplicação, informática, finanças, marketing, logística e relacionamento pessoal, como técnicas de atendimento ao público.

### **2.2.6 Ações de marketing**

Presente fundamentalmente em todas as áreas de diversos segmentos, o marketing também está mais que ativo nesta área, pois o segmento farmacológico é o que mais investe, refletindo-se, assim, no varejo farmacêutico.

Com isso, as associações, em parceria com os grandes laboratórios, passam a ter grande poder de negociação em troca de ações conjuntas nos pontos de venda. Essas parceiras envolvem desde treinamento específico de lançamento de novos produtos como também técnicas de exposição de mercadorias, apresentações farmacológicas, entre outras ações diretamente relacionadas à venda de produtos chamada de “empurroterapia”.

Podem-se citar, como ações mais comuns em pontos de venda, panfletos de ofertas, planos de incentivos aos balconistas, padrão visual das associações, como uniformes, crachás, sinalizações de produtos; enfim, estas são as estratégias de marketing mais utilizadas.

## **2.3 Associação do Estado de São Paulo – FAESP**

A Federação Paulista das Farmácias e Drogaria Independentes - FAESP é uma entidade que representa oito redes de drogarias associativistas, presente em mais de duzentos e cinquenta municípios do estado de São Paulo. Isso equivale a 85% do território paulista, um dos principais mercados de consumo do Brasil.

A FAESP tem como missão proporcionar aos integrantes do comércio varejista farmacêutico de drogarias do país condições ideais para o exercício de suas

atividades, dando suporte de várias maneiras aos associados. Isso engloba desde aquisição de mercadorias ou bens, negociando prazos, preços e descontos, à representação das associadas e afiliadas junto aos poderes políticos nacional, estadual e municipal, passando por campanhas publicitárias na mídia.

É importante salientar que essa associação é composta por uma diretoria composta de pessoas pertencentes à federação, e as principais conquistas da FAESP estão na profissionalização da gestão das redes e no desenvolvimento de novos produtos. Toda associação tem um gestor de negócios, responsável por todo o empreendimento.

Hoje, a composição da FAESP abrange as principais regiões do estado de São Paulo, evoluindo, assim, as seguintes cidades: São Paulo, São José dos Campos, Campinas, Bauru, Ribeirão Preto, Marília, Araraquara, Piracicaba, Descalvado e Sorocaba.

### **2.3.1 Gestão contemporânea e o poder do Associativismo**

Tudo o que é novo gera alguma incerteza, principalmente quando é centralizado o poder de decisão para nortear o caminho a ser tomado em relação às estratégias que o negócio deve tomar para a sua sobrevivência no mercado.

Na perspectiva da teoria de gerência, a produção de modelos de flexibilidade passou por várias etapas. Foram demonstradas, ao longo dos anos, as vantagens de estruturas facilmente modificáveis e adaptáveis às mudanças rápidas que caracterizam a sociedade moderna. Assim, foram sendo buscados novos conceitos e novas crenças sobre a estruturação organizacional. No Associativismo, isso acontece claramente, pois representa uma mudança, e toda mudança experimenta resistências.

### **2.3.2 A perspectiva contingencial**

É caracterizada pela visão mais acentuada de dependência da estrutura a fatores ambientais. É a fase em que praticamente todas as dimensões organizacionais,

inclusive a estrutura, dependem de fatores externos. Exemplo disso, segundo Barros (1995:75), são a sazonalidade de estações climáticas e, principalmente, a estabilidade da economia como fator fundamental.

### **2.3.3 Perspectiva prática**

A busca da flexibilidade constitui um processo de relativas dimensões administrativas, antes consideradas rígidas, como consequência da necessidade de adaptação a novos contextos de mudanças. As crenças administrativas mais importantes foram se modificando no sentido da flexibilização, e se referem a hierarquia, objetivos organizacionais e formalização de procedimentos em função da divisão do trabalho.

A hierarquia, como fator causador de eficiência administrativa, sempre foi contestada na literatura administrativa, sobretudo após o movimento das relações humanas na década de 1930. A necessidade de administrar conflitos organizacionais produziu inúmeras formas e tendências de equivalência de poder; porém, o Associativismo tem claramente essa característica.

### **2.3.4 A gerência na flexibilidade**

A conquista da flexibilidade, através da perspectiva da organização atemorizada, envolve mudanças gerências que alteram padrões tradicionais de conduta, sendo que no Associativismo há um estatuto que deve ser respeitado.

### **2.3.5 Benefícios no Associativismo**

A redução de custos é uma das principais causas para uma farmácia independente se associar, pois todos os custos são rateados por todos. Outra vantagem é que se ganha na quantidade da compra, seguida do acesso a informações e novos conhecimentos em todas as áreas da administração.

Ponto também de extrema importância são as novas tecnologias que a associação, como programas de controles de dados, automação comercial, relatórios financeiros, controle de estoque e curvas de vendas de produtos.

Outra melhoria reside na prestação de serviços e na garantia de procedência de produtos não-falsificados, em cujo *ranking* mundial, diga-se de passagem, o Brasil ocupa a segunda colocação.

Otimizar custos é outro fator de destaque, principalmente em uma economia na qual a incerteza dos juros é oscilante; porém, com o Associativismo, o número de farmácias é grande, e toda instituição bancária tem interesse em trabalhar com uma certa facilidade em aprovar os mais variados tipos de financiamento.

### **2.3.6 Central de Operações Comerciais - COC**

Nesta central, o objetivo é direcionar a um único ponto todas as compras da associação, pois os descontos junto aos laboratórios e distribuidoras são progressivos de acordo com a quantidade pedida pelos associados. A prática de negociação é basicamente através de parceiras, como forma de troca em publicidade e *merchandising*.

O desempenho no sucesso de compras da associação depende muito da fidelidade de cada unidade; isso quer dizer que todo associado deve sempre realizar compras, independentemente do seu volume diretamente com a central, e nunca individualmente.

**Quadro 2 – Associativismo: quadro comparativo entre benefícios e riscos**

<b>Benefícios</b>	<b>Riscos</b>
a) apoio ao associado; b) minimização de custos administrativos e operacionais; c) assessoria jurídica e contábil; d) acesso a tecnologia de ponta e informação tecnológicas; e) preparação para a competitividade de mercado; f) acesso a novos mercados; g) melhor qualidade dos produtos e serviços; h) participação em feiras e eventos; i) acesso a grandes fornecedores; j) treinamento e capacitação empresarial; l) maiores lucros.	a) interesse especulativo sobre o projeto; b) falta de habilidade para tomar decisões em conjunto; c) reduzir o poder de barganha do grupo, comercializando individualmente; d) manter sócios que não cumpram as normas estabelecidas ou de duvidosa idoneidade financeira e ética; e) vazamento de informações confidenciais ; f) número de participante acima da capacidade de estrutura administrativa; g) inexistência de regimento interno; h) operacionalização da COC por membros da diretoria da associação.

Fonte: Adaptação do Autor.

### 2.3.7 Aspectos jurídicos e legais da associação

É um tipo de negócio diferente, a começar pelo fato de que não se pode ter lucro nem a diretoria pode ser remunerada; ela é isenta de imposto de renda, também não havendo incidência de ICMS e de contribuições sociais. É classificada como empresa sem fins lucrativos, sendo a gerência contratada juntamente com seus funcionários. Toda associação possui um departamento jurídico, que está à disposição de qualquer unidade, desde que haja necessidade.

É composta por uma Assembléia-Geral, seguida de um Conselho Fiscal, um Conselho Consultivo, fazendo parte da Diretoria a Presidência, a Vice-

Presidência, além de Secretaria e Tesouraria, contando, ainda, com Supervisão de Campo, Comunicação e Marketing.

## **MARCA PRÓPRIA**

Este capítulo retrata os conceitos de produto e marca própria.

### **3.1 Produto**

Produtos são amplamente definidos como qualquer coisa oferecida para atenção, aquisição, uso ou consumo que seja capaz de satisfazer necessidades. Essa satisfação pode derivar de um produto tangível, como uma barra de sabão, de um serviço, como um bom corte de cabelos, ou de uma idéia simbólica, como um *slogan* político. Da perspectiva do gerente de marketing, todos estes são produtos porque podem ser comercializados para propiciar satisfação gratificante de necessidades.

Para se definirem os termos “tangível” e “intangível” de maneira mais fácil, temos: tangível - aquilo que pegamos, sólido; e intangível - aquilo que não se pega, porque em forma de serviços

Os produtos podem ser definidos em termos de atributos evidentes em qualquer espectro. No nível extremo, está o produto real, conceituado em termos características intrínsecas, tais como nível de qualidade, gosto, tamanho, preço, estilo, cor, eficiência em uso, marca e embalagem.

Ao desenvolver um produto, deve-se pensar em três níveis. O nível fundamental constitui o produto-núcleo, que responde à questão “O que o comprador

está realmente comprando?” A fralda descartável, como todo produto, é realmente um serviço embalado para satisfazer um desejo.

“Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para criar atenção, ser admirado, usado, satisfazendo um desejo ou uma necessidade” (KOTLER, 1996:204).

Uma estratégia de novo produto vincula o processo de desenvolvimento do produto novo aos objetivos de marketing, da unidade de negócios e da empresa. A estratégia de novo produto deve ser compatível com esses objetivos e, por sua vez, todos os três objetivos devem ser consistentes entre si.

A estratégia de novo produto faz parte da estratégia global de marketing. Ela estreita o foco e fornece diretrizes gerais para geração, triagem e avaliação de novas idéias de produtos. A estratégia de novo produto especifica os papéis que os novos produtos devem exercer no plano global da organização, e descreve as características dos produtos que a organização deseja oferecer e o mercado em que ela deseja atuar, neste caso estudado, o varejo farmacêutico.

A expressão “posicionamento” de um produto ou de marca se refere ao lugar que o produto ocupa em dado mercado, pois a empresa necessita, para cada segmento, desenvolver uma estratégia de posicionamento de produto. Para se entender melhor o posicionamento, devem-se verificar os tipos de produtos existentes em sua concepção, segundo Cobra (1998:321).

Produtos tangíveis, aqueles que pegamos, matéria de transformação, ou seja, produtos sólidos, e neste estudo estaremos realizando o lançamento de uma fralda descartável.

Já os produtos intangíveis são aqueles classificados como prestação de serviços: existem, mas não pegamos.

Em se tratando de lançamento de novos produtos, é preciso posicioná-los, e isso nada mais é que a arte de configurar a imagem da empresa ou da marca, ou até mesmo do produto e o valor que este irá representar para o consumidor final, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência.

Muitas são as maneiras de uma empresa posicionar os seus produtos no mercado. Ela pode escolher a posição de “preços baixos” ou a posição de “alta qualidade”, ou ainda a posição de “bons serviços”, ou até mesmo de “avançada tecnologia”. Neste caso, estaremos posicionando o produto em marca de “qualidade”.

Assim, um produto que resulte da opção pelo posicionamento de “alta qualidade” com preços competitivos, utilizando de uma distribuição intensiva e um posicionamento com base em promoção e *merchandising*.

O produto a ser lançado, fralda descartável, trata de um produto de conveniência, Kotler (1997:30) define como: “são produtos de consumo que os consumidores compram com frequência, imediatamente, e com um mínimo de comparação e trabalho”. Podem apresentar preços mais baixos e são altamente disponíveis.

Obs.: Na pesquisa de produto fralda descartável com marca própria, este foi comercializado somente nos pontos de venda pertencentes às redes associadas, a FAESP, totalizando, assim, 583 pontos de venda em todo o interior do estado de São Paulo.

### **3.2 Marca**

Ao se falar em produto, a marca tem papel importante como ferramenta de posicionamento do produto. São várias as definições de marca, podendo-se defini-la como :

“o estabelecimento de um nome, termo, símbolo ou design que identifica o produto ou um serviço de um determinado fabricante ou varejista, em nosso caso é o segmento de Farmácias e Drogarias e cuja finalidade é distinguir claramente esse produto de outros oferecidos pela concorrência” (SEMENIK & BAMOSSY, 1995:157).

Segundo os autores, a marca serve para diferenciação do produto, segmentação de mercado, atribuição de preços, comunicação, estratégia de distribuição e busca a conquista da lealdade dos consumidores.

“Segundo a AMA (American Marketing Association) define marca como um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupos de vendedores e diferenciá-lo dos concorrentes”. (KOTLER, 1996:354)

Uma das formas de ofertar os produtos aos consumidores é feita através dos varejistas, possibilitando escolha e comparações entre as marcas disponíveis. Identificar um produto de forma que o diferencie dos demais existentes no mercado é o grande desafio para as marcas. É o nome associado com um ou mais itens de uma linha de produtos, usado para identificar as suas características. Aqui, o produto a ser lançado é a Fralda Gente Inocente.

Na classificação de produtos, este está inserido em bens de consumo não duráveis, pois são produtos tangíveis, normalmente consumidos em poucos usos; têm preço unitário baixo e promoções e ações de *merchandising* variados com distribuição, conforme Cobra (1998:324).

A marca faz parte do composto de apresentação e é o fator preponderante na adaptação do produto ou serviço à satisfação das necessidades perceptíveis dos consumidores. O nome escolhido para o produto ou serviço deve se relacionar com o que faz: é um conceito antigo, nem sempre necessário.

De um outro lado, a escolha da marca deve levar em conta alguns critérios-chave, de acordo com Cobra (1998:346):

- a) compreensão por parte do consumidor em geral, sem margens de dúvidas e, se possível, curta;
- b) eufonia, facilidade de se pronunciar, soletrar e ler;
- c) expressividade, reconhecimento e fácil memorização;
- d) associação à imagem do produto;
- e) eficácia para publicidade, sendo adaptável a qualquer veículo ou meio de divulgação;
- f) desvinculação de tempo ou de época, para não ficar ultrapassada;

- g) adaptabilidade às necessidades de embalagens e rotulagens;
- h) disponibilidade para uso (que não esteja sendo usada por uma outra firma);
- i) ausência de conotações obscenas, ofensivas ou negativas, sendo, ao contrário, sugestivas;
- j) pronúncia em todas as línguas (para produtos destinados à exportação)..

A marca é um nome, um sinal, um símbolo, um *design*, ou uma combinação de tudo isso, com o objetivo de identificar produtos e serviços. A marca individual é a única para um produto particular, que pode incluir múltiplos sabores, estilos e múltiplos tamanhos; neste caso, a fralda terá quatro apresentações: pequeno, médio, grande e extragrande.

“Uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos”. (David: 1990)

O valor de uma marca é o valor da informação que ela carrega ou dispara. O valor torna-se um *quantum*, um pacote de energia que pode se dissipar a qualquer momento, bem como provocar reações em cadeia.

Como uma marca encontra seu valor? Estando suportada ou legitimada por uma comunidade de informação e linguagem que percebe esse valor da marca. Não basta ao produto ser fruto de produção de escala ou de artesanato: a marca acrescenta, às vezes, valor artesanal ou customizado às mais massificadas produções.

Já no caso das farmácias e drogarias, o artesanal passa a ser serviço, como atendimentos, entregas em domicílio e produtos manufaturados (laboratório de manipulação). Como todo princípio de marca, há que se ter uma identidade para mostrar nossa realidade em forma de estética, cores e nome de um produto ou serviço que estamos oferecendo; a credibilidade que ela carrega deve estar relacionada à sua personalidade e ética nos negócios.

### 3.2.1 Marca própria

A comercialização de marcas próprias por parte das redes de farmácias independentes constitui um novo cenário operado pelo setor entre os produtos comercializados. Podem ser encontrados diversos itens, que vão de linhas de cosméticos, como xampus, condicionadores, produtos de higiene bucal e protetores solares, até produtos de farmácia, como mercurocromo, soro fisiológico e água oxigenada, entre outros do gênero na comercialização em farmácias.

Esses produtos possuem um diferencial canalizado especialmente para baixo preço dos produtos, já que, em muitos casos, são vendidos com preços 30 % menores do que os produtos com marcas tradicionais.

A maioria das empresas não possui fábrica própria, utilizando, portanto, a terceirização na fabricação dos produtos, que é o caso de operacionalização deste estudo.

A maioria dos produtos de marcas próprias é de higiene pessoal, segmento que trabalha com cerca de 30% do total das vendas do setor, o que demonstra o potencial a ser explorado por esses tipos de produtos no mercado. Porém, concorrer com as grandes marcas do setor de higiene pessoal é bastante difícil, já que as multinacionais investem maciçamente em recursos em marketing, e as suas marcas já estão consolidadas no mercado. Além disso, a venda de produtos de higiene pessoal requer uma maior disponibilidade financeira por parte dos clientes, tendo-se em vista não serem caracterizados como de primeira necessidade.

Em um mercado de extrema competição, como o de farmácias e drogarias, torna-se necessária a utilização de produtos de marca própria, pois, além de alavancarem as vendas, fortalecem o nome da rede e aumentam a fidelização com o cliente, já que a aceitação do produto por parte do consumidor o leva a retornar à loja para adquirir o produto

Entretanto, na venda de produtos de marcas próprias, além de uma estratégia de preços menores, é preciso, também, focar a qualidade dos produtos a serem comercializados, pois as marcas próprias estão diretamente ligadas à logomarca da

empresa, podendo, na ocorrência de algum problema, prejudicar o nome e a imagem da rede.

A competição no varejo foi acentuada a partir de meados de 1994. Com a estabilização econômica no Brasil, o varejista tem sido obrigado a buscar maior eficiência operacional e a melhorar seus serviços, utilizando ferramentas de diferenciação. Observa-se a ampliação de comercialização pelas marcas próprias. Os produtos, antes ofertados apenas com a marca do fabricante, começaram a ser apresentados também com as marcas dos varejistas, nesse caso, as farmácias, conforme Giuliani (2003:41).

Goldrick (2000:444) refere que marcas próprias são “produtos vendidos sob o nome de uma organização de varejo, os quais são vendidos exclusivamente através de pontos de vendas dessa organização”.

Ao apresentar o setor, destacam-se:

- a) segundo a ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados, representa 10% do faturamento nos supermercados brasileiros (nos Estados Unidos e na Europa chegam a 30%) e a previsão é de crescimento entre 20% e 30% nas vendas;
- b) a pesquisa ACNielsen sobre o panorama do mercado brasileiro mostra que, de 2001 para 2002, apesar de o número de categoria não aumentar, existe um significativo crescimento em número de marcas e cadeias que aumentam o número de categorias trabalhadas, com um crescimento de 33% no último ano no que diz respeito ao número total de itens de marcas próprias, ou seja: em 2000, 10568 itens; em 2001, 15493, e em 2002, 20681;
- c) a marca própria propicia a minimização da concorrência no varejo ao se vender um item exclusivo, segundo Pintel & Diamond (1971:42);
- d) até 1998, os produtos de marcas próprias eram estereotipados como baratos e de qualidade inferior; hoje os próprios fornecedores já oferecem produtos de marcas próprias, de acordo com Giuliani (2003:40);

- e) No varejo farmacêutico há um crescimento de marcas próprias com seu logotipo - aparecem principalmente em itens de primeiros socorros, higiene pessoal e cosméticos - representando 26% do seu faturamento, segundo a ABRAFARMA - Associação Brasileira de Redes de Farmácia, como assevera Giuliani (2003:42).

O uso da marca própria pelo varejo vem assegurando maior diferenciação para seus produtos. Dentro da tendência de marcas próprias, Russo (2000:444) ressalta que, para se obter pleno sucesso com marcas próprias, procurando criar e manter uma marca de valor, devem ser constantemente revistos os 7Cs: concretização, conceituação, comunicação, compromisso, convergência, continuidade, contemporaneidade.

Barrizelli (2002:20) afirma que marcas próprias precisam ser encaradas do ponto de vista de negócio, e não como uma opção para se especular preços ou reduzir a ociosidade da indústria. É preciso que esses produtos façam parte de uma estratégia de marketing, e tenham sua qualidade rigorosamente controlada.

Em um cenário econômico estável, o varejo deve utilizar a marca própria para agregar valor ao produto, possibilitando maior competitividade e relatório patrimonial. Nos produtos nos quais há o fenômeno da comoditização, a regra é baixar ao máximo os custos para resistir à pressão sobre o preço. Neste estudo, é relevante citar que o lançamento de fraldas descartáveis visa a fugir do mercado congestionado e agregar valor à marca que estará sendo lançada para as farmácias associativistas.

Fomentada a marca própria, varejistas e atacadistas passam a ter, então, uma maior preocupação com tópicos, como gestão de marca e atributos presentes nos produtos, que devem ser considerados nas marcas próprias como em qualquer outro produto desenvolvido pela indústria que supre normalmente o varejo e/ou o atacado, neste estudo, o varejo farmacêutico. A marca utilizada no produto é de extrema relevância porque, segundo Aaker (1998), os concorrentes devem desenvolver atributos que os diferenciem, tais como características, conformidade, facilidade de concerto, ou ainda, conforme Kotler (1998), estilo e *design*.

As marcas próprias podem se tornar excelentes negócios, ou não, dependendo de como a empresa gerencia a oportunidade. Quando analisada a oportunidade pela perspectiva dos varejistas e atacadistas, segundo Lukianocenko (2000:180-189), alguns tópicos devem ser considerados, tais como:

- a) não se deve encomendar apenas o produto aos fabricantes - eles são parte integrante do negócio e o trabalho deve ser em conjunto;
- b) deve ser criado um departamento exclusivo para o desenvolvimento da estratégia das marcas próprias;
- c) devem ser criados critérios para o desenvolvimento com visão de longo prazo;
- d) devem ser definidos claramente o posicionamento da marca e o que se quer atingir;
- e) o público interno deve ser envolvido, obtida a confiança dos funcionários, para que desenvolvam seus respectivos papéis no projeto;
- f) o negócio deve ser iniciado com produtos que não possuam alto risco, que possuam alto giro de estoque, como alimentos, ou por aqueles em que haja um maior conhecimento do varejista.

Segundo Kotler (1998), há desvantagens em se comercializarem marcas próprias, tais como:

- a) os varejistas são obrigados a encomendar grandes volumes;
- b) investir capital em estoque;
- c) gastar dinheiro para promovê-las.

Poder-se-iam, ainda, citar:

- a) o varejo deve passar a ter uma maior preocupação com a qualidade dos produtos que irão disponibilizar em suas gôndolas;

b) para gerenciar as marcas próprias, há aumento dos custos fixos, pois também recomenda-se que seja mantida uma estrutura para gerenciá-las.

Quando analisada a oportunidade do ponto de vista da indústria fornecedora, para Hafez (2000), a estratégia do varejo em adotar marcas próprias coloca em xeque o papel da indústria. A parceria com o varejo altera significativamente o formato habitual de gestão que a indústria possui, como, por exemplo, o planejamento em termos de volume de produção e a determinação de preços. Com a intenção de manter os preços mais baixos, o varejo interfere nos processos de produção e na formulação de preços, podendo a interferência chegar a ponto de a indústria ter que abrir planilhas de custos, autorizar auditorias, inclusive financeiras, e até mesmo sugestões de compra de novos equipamentos para a produção. Essa interferência toda coloca em dúvida até que ponto vale a pena essa parceria.

De acordo com Almeida, Amaral e Calvacanti (1997), do ponto de vista dos fornecedores, poderiam ser evidenciadas as seguintes vantagens e desvantagens em participar desse mercado, conforme o quadro a seguir:

### **Quadro 3 – Vantagens e desvantagens de produtos com marca própria**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
a) utilização da capacidade ociosa; b) absorção de parte dos custos fixos; c) indústrias de menor porte podem concorrer no mercado sem incorrer em custos de marca; d) indiretamente, quem fabrica toma lugar dos concorrentes nas gôndolas; e) algumas responsabilidades de garantia são repassadas aos varejistas; f) o fornecimento de marca própria cria um relacionamento com mais próximo com o varejista; g) líderes de marcas podem sair ganhando,	a) lucratividade mais baixa; b) risco de criar dependência muito grande de poucos clientes. Por serem mais baratas, as marcas próprias podem interferir negativamente nas vendas de marcas regulares; c) os supermercadistas podem restringir promoções de outras marcas em favor das suas; Entre as desvantagens para o consumidor poderiam ser destacadas: a) não obter a satisfação esperada do produto; b) não receber suporte adequado do varejo?atacado quando necessitar – como

<p>já que a tendência é que as marcas próprias concorram com as menos conhecidas;</p> <p>Para os consumidores, grandes beneficiados, as vantagens perceptíveis são:</p> <p>a) maiores ofertas de produtos;</p> <p>b) melhor preço por qualidade compatível – na maioria das vezes;</p> <p>c) maior possibilidade de disponibilidade de produto, tendo em vista que os varejistas buscam alto grau de nível de produtos com marca própria nas gôndolas.</p>	<p>atendimento ao cliente, por exemplo.</p>
--	---

Fonte: Adaptação do Autor.

Segundo Kotler (1998:175), ao se decidir por uma compra, o consumidor passa por um processo composto por cinco estágios:

- a) reconhecimento do produto;
- b) busca de informações;
- c) avaliação de alternativas;
- d) decisão de compra;
- f) comportamento pós-compra

Para Churchill e Peter (2000:154), os consumidores não seguem todas as etapas do processo de compra normal. Dependendo da importância da compra, o modo com que um consumidor se decide por ela torna-se diferente, como pode ser observado no Quadro 4. Em geral, um processo de tomada de decisão mais formal e demorado só ocorre quando existe uma ou mais das condições a seguir :

- a) a compra é importante para o consumidor;
- b) o preço do produto é muito alto;
- c) o produto tem características complexas ou novas;
- d) há muitas opções de marcas.

**Quadro 4 – Características de três tipos de tomada de decisão dos consumidores**

<b>Tipos de decisão</b>	<b>Envolvimento do consumidor com a compra</b>	<b>Características do conjunto considerado</b>	<b>Fontes de informações consultadas</b>	<b>Tempo investido</b>
ROTINEIRA	BAIXO	Poucas opções de marcas, vendedores e características de produtos avaliados	INTERNAS	O MÍNIMO POSSÍVEL
LIMITADA	MODERADO	Várias marcas, vendedores e características de produtos avaliados	INTERNAS E ALGUMAS EXTERNAS	POUCO
EXTENSIVA	ALTO	Muitas marcas, vendedores e características de produtos avaliados	ALGUMAS INTERNAS E MUITAS EXTERNAS	MUITO

Fonte: Revista da ESPM, jan/fev 2004, p. 64.

Tendo-se em vista que a maioria dos produtos com marcas próprias é simples, barata e conhecida, a tomada de decisão do consumidor é caracterizada pelo seu baixo envolvimento. Nessa situação, o consumidor compara os produtos pelas suas poucas características, como preço, cor, velocidade de entrega, garantias, etc., sendo a minimização dos custos de compra um dos principais fatores para a implementação de produtos com marca própria no segmento de farmácias associativistas. Dessa forma, poucos consumidores estariam dispostos a comparar preços entre varejos para adquiri-los, destacando-se assim este caso no segmento do varejo farmacêutico.

### 3.2.2.Cenário nacional e internacional

Embora muitas vezes haja a impressão de se tratar de uma nova iniciativa das empresas varejistas, as marcas próprias estão presentes no Brasil há 43 anos. A sua introdução no país foi marcada por três ações, de grupos varejistas distintos:

- a) grupo Sendas, ao ser fundado, em 1960, lançou seu primeiro produto com marca própria, o Café Sendas;
- b) em 1971, a Companhia Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar - deu início ao primeiro programa de marcas próprias de forma mais estruturada;
- c) no final da década de 1980, mais precisamente, em 1989, o Carrefour foi responsável pelo marco de uma nova fase dos programas, em evolução até os dias de hoje. (Revista ESPM, 2004:65).

Todas essas experiências vem comprovar que outros segmentos, como o de varejo farmacêutico, também podem ser uma nova forma de comercialização de novos produtos, principalmente com marca própria.

Como já mencionado, para que se obtenha sucesso com marcas próprias, estas devem fazer da estratégia da empresa, seja do ponto de vista de uma indústria, que as produz, ou do varejo/atacado, responsável pela sua comercialização.

É perceptível que ambas as partes têm implementado suas ações pela evolução dos produtos com marca própria ocorrida nos últimos anos, e, neste caso em estudo, é uma grande oportunidade para o segmento de farmácias associativistas investirem na marca própria.

**Quadro 5 – Europa – participação\* geral das marcas próprias – Ano base 2001**

	<b>Volume</b>	<b>Dif. pp x 2000</b>	<b>Valor</b>	<b>Dif. pp x 2000</b>	<b>Índice Preço** 2001</b>
Reino Unido	41,0%	-1,0	39,0%	-1,4	95
Bélgica	36,4%	0,3	26,9%	0,2	74
Alemanha	31,0%	2,1	24,0%	1,6	77
França	24,3%	0,7	20,8%	0,7	86
Holanda	20,7%	0,2	18,6%	0,0	90
Espanha	24,5%	2,7	17,6%	2,0	72
Itália	12,8%	0,2	11,1%	0,2	87

\* Média de todas as categorias

\*\* Preço total da categoria = 100 em cada país

Fonte: Revista da ESPM, jan/fev 2004, p. 65.

Os consumidores deixaram de encontrar somente produtos básicos de consumo, como óleo de soja, arroz, feijão, papel higiênico, papel toalha, entre outros, para encontrar produtos com maior valor agregado, como azeite, *capuccino*, leite condensado, suco pronto para beber, fralda descartável. Além disso, percebe-se também melhoria na qualidade dos produtos e maior cuidado com as embalagens, se compararmos a evolução e a importância dos programas brasileiros de marcas próprias com os programas europeus, em que estas possuem maior aceitação e desenvolvimento. Ainda há muito espaço para que os programas evoluam no Brasil.

### **3.2.3. Marca própria como parte da estratégia da rede associativista**

As marcas próprias se integram às estratégias das redes em dois pontos principais, e em ordem crescente de importância:

- a) contribuem para aumentar a lealdade à loja;
- b) propiciam melhores margens contribuição.

Por um outro lado, outras importantes situações, mas em menor grau, são responsáveis por :

- a) contribuir com o aumento do volume de vendas;
- b) propiciar um aumento/melhoria do giro de estoque;
- c) viabilizar um portfólio de produtos mais adequado para o cliente (custo x benefício);
- d) favorecer a formalização de contratos de fornecimento de médio e curto prazo com outros fornecedores;
- e) complementar estratégias de diferenciação;
- f) permitir a manutenção de um nível de rentabilidade mais constante, com menor flutuação e em patamares mais altos.

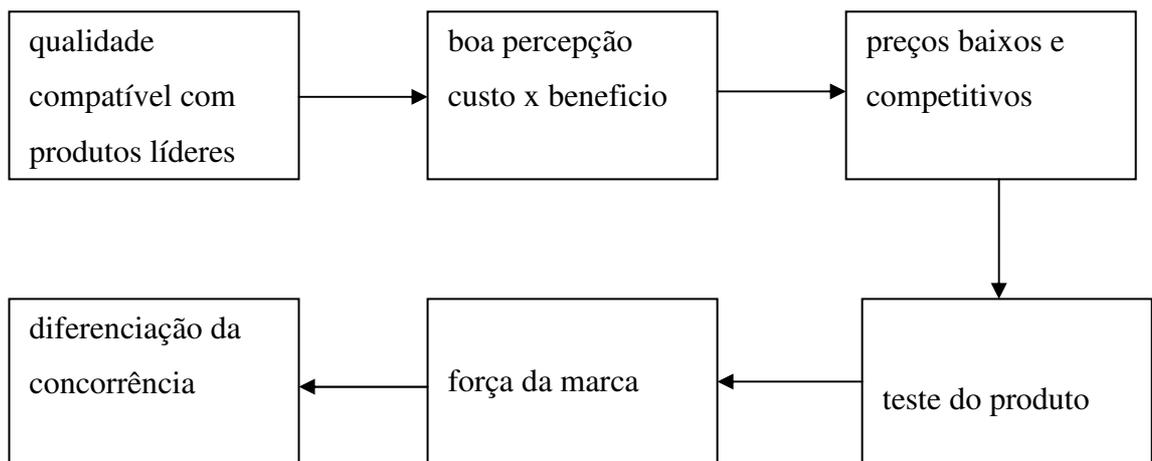
### **3.2.4 O que leva os consumidores a comprar produtos com marca própria**

Segundo a AC Nielsen (2002), em seu estudo sobre marcas próprias, as principais razões de não-compra de marcas próprias por parte dos consumidores são: problemas com percepção de qualidade (45%), infidelidade ao varejo (38%), o fato de exigir o deslocamento até a rede que a comercializa (10%); ausência de produtos na gôndola (10%); preço não apresenta atratividade que justifique a compra (10%); baixa

variedade (4%); impossibilidade de se identificar o CNPJ da empresa que a produz (2%); falta de atratividade da embalagem (2%) e o fato de ser barato demais (1%).

Contrastando com essas informações, segundo a maioria dos entrevistados, os clientes não confundem a marca própria da empresa com as marcas baratas, as chamadas por revistas e jornais de marcas “talibãs”. Somente uma empresa acredita que ainda haja essa origem cultural, já que o conceito de marca própria, para muitos consumidores, ainda estaria ligado à imagem dos produtos genéricos da década de 1970.

Ainda conforme a pesquisa da AC Nielsen, as razões que motivam o consumidor a adquirir os produtos de marcas próprias que comercializam, em ordem decrescente de importância, são:



Fonte: Adaptação do autor. Pesquisa AC Nielsen, 2002.

Preocupou-se neste capítulo em apresentar o conceito de marca; em um segundo momento, o de marca própria, permitindo a desmistificação sobre o que seria um produto de marca própria e suas vantagens para o setor farmacêutico.

## **METODOLOGIA**

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos e das etapas necessárias para o lançamento do produto fralda descartável baseado em modelo proposto por Sâmara (1997:137-150)

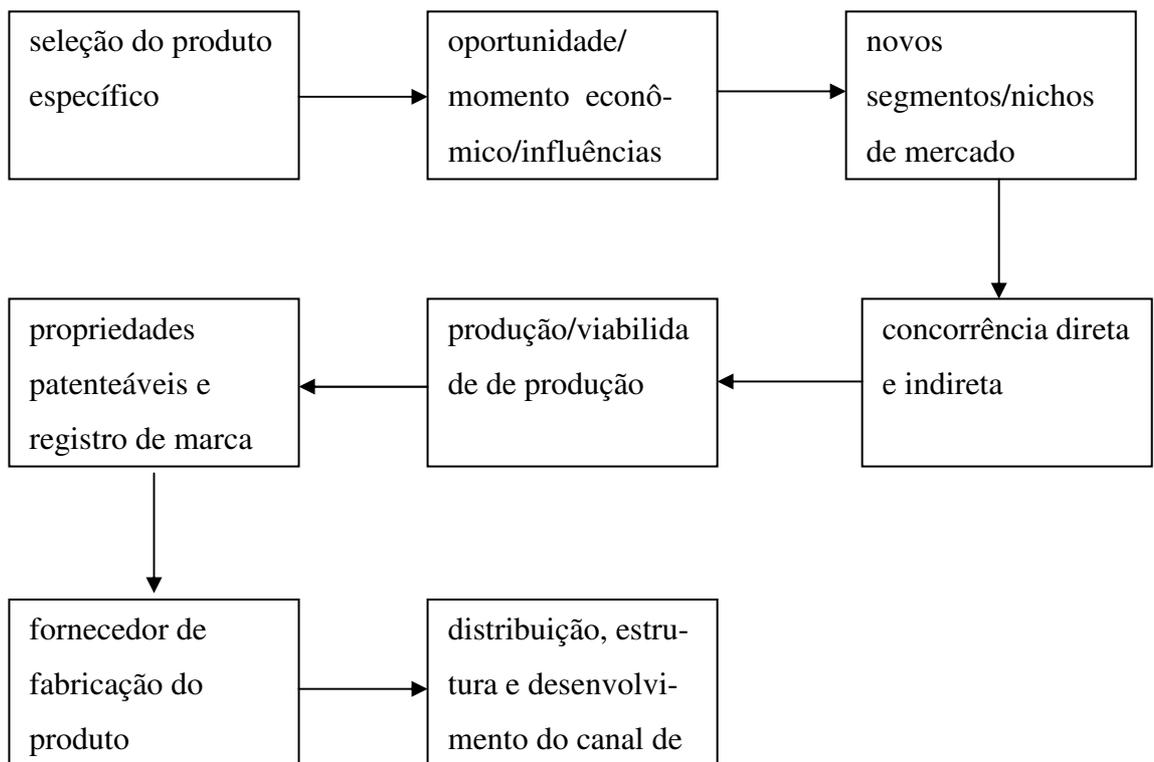
### **4.1. Etapas para o lançamento de produto com marca própria**

Iniciou-se através de uma pesquisa de produto, identificando quais os diferenciais competitivos entre os concorrentes, bem como a aceitação e o potencial para o novo produto. Para desenvolver uma pesquisa de novos produtos, é necessário avaliar as etapas que constituem desde o seu planejamento-teste, como determinação de preços, definindo as características do produto, qualidade, cor, *design* de embalagem, marca, enfim, trabalhar o conceito do produto. As novas mudanças no mercado, em termos de consumo, concorrência e inovações tecnológicas, e a gama de produtos e marcas oferecidos, fazem com que o desenvolvimento e o lançamento sejam precedidos de um embasamento seguro em informações do mercado, de acordo com Sâmara (1997:23).

A estratégia de lançamento do produto fralda descartável com marca própria foi desenvolvido pela Agência O2 Propaganda & Marketing no ano de 2001, quando esta agência detinha a conta de 80% das redes associativistas. A partir daí, a agência analisou o mercado e, por estar ligado diretamente às redes, verificou assim

uma grande oportunidade de agregar valor à marca das redes e com isso criar um diferencial para alavancar as vendas num momento em que o cenário econômico se encontrava competitivo, apresentando-se como oportunidade para se criarem novas estratégias.

Apresentamos a seguir os passos que foram executados, de acordo com o modelo proposto por Sâmara (1997:138), a fim de demonstrar a viabilidade do novo produto:



Fonte: SAMARA, 1997:138

Várias são as etapas posteriores para análise de mercado no desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Para o teste do produto pelo consumidor, utilizou-se o teste Monádico, que na realidade é a avaliação de um único produto a ser analisado.

Apresentam-se, na seqüência, os passos que foram seguidos para o lançamento do produto.

### **Primeiro passo**

O primeiro passo consiste na seleção do público-alvo. No estudo foram selecionadas 50 mães com filhos entre 0 e 10 meses, e que consomem habitualmente uma média de 8 fraldas por dia de uma determinada marca.

### **Segundo passo**

Visita/entrega de amostra do produto fralda descartável em embalagens brancas e codificadas.

### **Terceiro passo**

Visita/contagem de produtos e lacre da embalagem 1, entrega da embalagem 2 e ampliação de questionário, avaliando os atributos “do que gostou do produto 1” e “intenção de compra”.

A embalagem é um dos fatores fundamentais para o sucesso dos produtos. No auto-serviço, tanto de supermercado ou de varejo farmacêutico, que é o caso do presente estudo, a embalagem é fundamental, tendo, assim, um diferencial entre produtos concorrentes. É o que chama atenção do consumidor para o produto, provocando o impulso da compra. Nesse caso, a pesquisa de embalagem foi realizada a partir da apresentação de fotos e de um protótipo para que o consumidor emitisse suas opiniões e sugestões sobre as embalagens que seriam mais adequadas ao produto, conforme Sâmara (1997:25).

### **Teste-piloto de mercado ou mercado-teste**

É o estágio em que o produto e o composto que o apóia são postos efetivamente em prática em uma área representativa do universo a ser comercializado. A princípio, foi no interior do estado de São Paulo, compreendendo as seguintes regiões: Campinas, Piracicaba, Grande São Paulo, Bauru, Ribeirão Preto, Descalvado, Sorocaba e São José do Rio Preto.

O teste-piloto reproduz as condições reais do produto posto à venda, permitindo uma avaliação de sua *performance* no mercado.

O objetivo do teste-piloto é avaliar o potencial de vendas dos produtos e adequar as estratégias mercadológicas quanto às suas características, campanhas publicitárias, promoção de vendas e *merchandising*.

Nesse caso, os pontos de vendas do produto foram as redes associativistas pertencentes à FAESP, compreendendo, assim, 8 redes, totalizando 583 PDVs.

## **4.2 Embalagem**

Assim como o nome da marca tem por finalidade prestar informações aos consumidores sobre o produto, a embalagem também o faz, e até mesmo num grau ainda mais elevado, no ponto de venda, como ensina Cobra (1998: 353).

As funções da embalagem essencialmente são cinco, no que se refere à linha de produto:

- a) facilitar a armazenagem;
- b) proteger e conservar o produto;
- c) ajudar e posicionar ou reposicionar o produto;
- d) facilitar o uso do produto;
- e) ajudar a vender o produto.

Existem dois tipos de embalagens: a de transporte e a de consumo. A embalagem de consumo é a que entra em contato com o consumidor; o produto é vendido juntamente com a embalagem. É uma embalagem *display* e/ou de uso. A embalagem *display* é utilizada para exposição de produtos em locais de revenda, e a de uso, durante a utilização propriamente dita do produto pelo consumidor. O ato de embalar pode ser definido em termos de qualificação e proteção do produto.

A embalagem foi um dispositivo utilizado para o lançamento, permitindo informar o comprador das condições, características e desempenhos prováveis do produto, concentrando-se em uma estratégia atraente e informativa, proporcionando ao comprador uma mensagem publicitária no ponto de venda.

## **RESULTADOS**

Neste capítulo apresentam-se as etapas utilizadas no lançamento do produto fralda com marca própria. Exploram-se, neste momento, todos os passos, desde a análise comercial e o desenvolvimento do produto.

O ponto de partida no processo de lançamento de um novo produto está ligado diretamente ao mercado em que está inserido, ou seja, mercado compreendendo 72 municípios no interior do estado de São Paulo, totalizando 583 pontos de vendas (farmácias e drogarias) em 8 redes associativistas (Farmaxima, Farmavip, Farmafort, Rede Total, Rede Net Farma, Bio Drogas, Farma 100, Multi Drogas), pertencentes à FAESP.

### **5.1 Análise Comercial**

Nesta etapa, também conhecida por análise do negócio, a empresa estima a viabilidade comercial do novo produto. Tradicionalmente, utilizaram-se a taxa de retorno e o prazo de retorno do investimento, por se tratar de um produto de marca própria, em que a empresa contratada para a confecção do produto já dispõe do investimento industrial, como maquinário e equipamento de embalagem. A situação muda de figura, facilitando assim essa análise comercial e tendo como preocupação somente o planejamento de comunicação, pois o mercado e a sua distribuição já estão certos para todas as redes associativistas.

## 5.2 Desenvolvimento

O desenvolvimento propriamente do produto, embora normalmente considerado do ponto de vista de marketing uma etapa do processo de desenvolvimento e lançamento de um novo produto, pode ocupar um período de tempo superior a todas as etapas restantes do processo. Lukianocenko (2000:179) afirma que esta etapa chega a tomar 60% do tempo total gasto no processo de desenvolvimento e lançamento de um novo produto, podendo ocupar um período de tempo superior a todas as etapas restantes do processo.

O desenvolvimento do produto consiste não só no desenvolvimento do produto físico, como também de outros aspectos a este associados, tais como a embalagem e a marca. As seguintes atividades foram realizadas, como:

- a) desenvolvimento do protótipo;
- b) testes com o protótipo;
- c) desenvolvimento da embalagem e da marca;
- d) produção-piloto.

O desenvolvimento de um produto pode ser realizado tanto internamente, na própria empresa, como externamente, em centros de pesquisa ou laboratórios externos. No Brasil, o desenvolvimento interno de novos produtos nas empresas é pouco comum, excetuando-se os casos em que o produto é uma imitação ou cópia de produtos já existentes. Uma alternativa para a compra de tecnologia estrangeira é o desenvolvimento de produtos juntamente com institutos governamentais de pesquisa, que dispõem de técnicos e equipamentos adequados para tal fim.

Qualquer que seja a forma de desenvolvimento utilizada, os laboratórios ou departamentos de P&D deverão entregar os protótipos ou amostras do produto ao setor de marketing da empresa, dentro das especificações anteriormente definidas. Este protótipo poderá ser objeto de vários tipos de estudos junto aos consumidores.

Para que qualquer produto possa se identificar no mercado, terá de estar com a sua marca definida e também registrada. Portanto, o órgão que regulamenta

as partes legais é o INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial, que é uma Autarquia Federal criada em 1970, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, e que tem por finalidade principal, segundo a Lei 9.279/96 (Lei da Propriedade Industrial), executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, tendo-se em vista a sua função social, econômica, jurídica e técnica. É também sua atribuição se pronunciar quanto à conveniência de assinatura, ratificação e denúncia de convenções, tratados, convênios e acordos sobre propriedade industrial.

Criado em substituição ao antigo Departamento Nacional de Propriedade Industrial, o INPI agregou às tarefas tradicionais de concessão de marcas e patentes a responsabilidade pela averbação dos contratos de transferência de tecnologia e, posteriormente, pelo registro de programas de computador, contratos de franquia empresarial, registro de desenho industrial e de indicações geográficas.

Para que o produto possa ter um registro, o INPI procede à classificação de marcas por classes, sendo que, neste estudo, o produto foi registrado na classe 16, pertencente a fraldas descartáveis.

### **5.3 Produção do Produto**

Toda empresa que resolve comercializar um produto com marca própria deve, primeiramente, escolher um fornecedor confiável e que tenha, no mínimo, a qualidade que se espera de um bom produto, para que não aconteça nenhum problema com o que se refere à qualidade, bem como a confiabilidade que este vai levar ao consumidor final.

A escolha da empresa que fabricou o produto foi minuciosa por parte das associações, pois se realizaram várias pesquisas para saber qual seria a melhor fábrica que atendesse às expectativas, e que viessem comprovar fatores como qualidade do produto, logística de entrega e preço acessível ao tipo de consumidor que fosse comprar o produto. Diante de várias fábricas, a que mais se adaptou às necessidades da associação foi a empresa MPC, pertencente a um grupo espanhol que se instalou no

Brasil desde o início dos anos 1990, e que fabrica fraldas para outras marcas, como a da Turma da Mônica.

É importante ressaltar que todos os aspectos referentes à legislação, como Código de Defesa do Consumidor, bem como aspectos referentes ao Ministério da Saúde, são de responsabilidade do fabricante, inclusive quando se refere ao atendimento ao consumidor, uma das características diferenciadoras desse produto com marca própria.

Após o registro do produto e fabricação, o próximo passo foi o planejamento da comunicação, utilizando-se de estratégia de promoção de vendas e *merchandising* inseridos no composto de marketing, e adequados para o posicionamento e introdução no mercado.

O planejamento de comunicação, de acordo com Ackoff (1982:39), é o processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. O planejamento se preocupa tanto em evitar ações incorretas quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorarem oportunidades.

Westwood (1991:27) utiliza o termo “plano”, no sentido de que planejar é um dos papéis mais importantes da organização. Afirma, ainda, que o “plano empresarial ou corporativo da companhia movimenta o negócio”. Ao contrário de Westwood, Cobra (1992:182) afirma que planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.

São várias as técnicas de comunicação que podem ser utilizadas para um planejamento de comunicação, conforme De Simoni (1997:75). Apresentaremos as técnicas utilizadas no lançamento do produto:

- a) amostras grátis: distribuiu gratuitamente amostra do produto para os clientes nos pontos de venda. Acompanhou o produto um *flyer*, com explicações técnicas pertinentes. Segundo De Simoni (1997), amostragem é o processo de distribuição gratuita no mercado de um novo produto ou de produtos relançados com novos formatos,

sabores, etc. O *sampling* pode ser feito via sachês, pequenas amostras, incluir degustações, etc., tudo para estimular a experimentação e a compra do produto;

- b) cartaz para ponto de venda: peça publicitária produzida em papelão, com o objetivo de comunicar as características e chamar a atenção dos possíveis compradores do produto, tendo como chamada a marca do produto, bem como uma chamada com a palavra nova.

Dando continuidade ao planejamento e complementando sua ação de comunicação no lançamento de produtos, são exploradas algumas técnicas de exposição, conforme De Simone (1997). Em toda loja há uma área nobre de exposição, na qual se apresenta o espaço de melhor visualização dos produtos pelos consumidores. No caso de gôndolas de supermercados, por exemplo, a área nobre está na sua parte central. Ao passar de um corredor para outro, o consumidor recebe uma quantidade de impactos visuais muito grande, o que dispersa sua atenção. Somente ao percorrer a parte central do corredor é que o consumidor pode melhor visualizar os produtos sem muitas interferências e se decidir pela compra. A área central da gôndola salta aos olhos, daí ser considerada nobre. Neste caso, foi utilizada a área nobre também como exposição de produtos.

Para a exposição dos produtos nas prateleiras, procurou-se aquela que estava à altura dos olhos do consumidor. As prateleiras intermediárias são as que favorecem melhor visualização, assim como o acesso para se alcançar o produto. Produtos expostos nas partes baixas ou muito altas exigem dos consumidores o ato de se agacharem ou de esticar os braços para pegá-los. Em quaisquer dessas circunstâncias há resistência. O que estiver mais ao alcance dos olhos e das mãos tem a preferência dos consumidores e, portanto, maior rotação.

Junto à exposição do produto, De Simone (1997:96) assevera que temos os seguintes tipos de exposição a serem utilizados:

- a) exposição vertical, isto é, aquela em que se coloca agrupados os produtos de uma mesma marca, desde a prateleira superior até a inferior, podendo-se ganhar amplitude visual e melhor definição do espaço próprio para a marca. Essa exposição pode vir a ser a ideal,

dependendo da embalagem que nosso produto tenha e de sua *performace* em uma exposição verticalizada, quando pode ganhar ou não maior impacto de exposição. Há marca na mesma prateleira, consecutivamente, alinhando-os horizontalmente e, de preferência, à altura dos olhos e das mãos dos consumidores, o que valoriza o produto, melhorando sua rotação. O importante é que tanto a exposição horizontal como a vertical sejam feitas adequadamente. Procurar-se-á deixar de colocar alguns produtos, ficando assim alguns pontos vazios, propositalmente desarrumados, sugerindo que os produtos foram retirados e, portanto, adquiridos pelos consumidores. A exposição foi feita para vender o produto e não para satisfazer visualmente os encarregados de preparar a exposição;

b) faixa de gôndolas, peça publicitária produzida em papel-cartão para chamar atenção e dar visibilidade ao produto, sendo utilizado para compor uma linha horizontal de repetição da própria marca;

c) *display* aéreo, peça publicitária que fica pendurada no teto do ponto de venda, a fim de se estabelecer a conquista do espaço aéreo do ponto de venda, despertando a atenção e também sinalizando que o produto está no local;

d) exhibitécnica, segundo De Simone (1997:96), é a técnica de expor, dispor produtos, a mais simples operação de *merchandising* e talvez a sua mais importante função. Afinal, todos os esforços normalmente desenvolvidos pelas empresas convergem para um único ponto, o ponto de venda. Toda conjugação de esforços de comunicação e vendas termina lá, resultando em sucesso ou fracasso. É por isso que a exhibitécnica é uma das mais importantes atividades de *merchandising*. Trata-se da principal estratégia para o lançamento referido neste estudo e, portanto, o ponto crucial para onde tudo converge. Por isso, foram importantes a boa embalagem, o *design* do produto, o destaque adequado na exposição da oferta promocional, o emprateleiramento técnico, a arrumação racional das unidades de

produtos, os criativos *dispensers*, *displays* e expositores, a boa decoração geral, a boa exibição, vitrinismo, a boa exhibitécnica;

e) *flyer*, peça publicitária de uma única lâmina de papel, geralmente com um resumo do produto a ser apresentado, e de fácil leitura, compreensão e distribuição de massa que foi distribuída no ponto de vendas para os clientes que entrarem na loja. Esta peça é distribuída pelos atendentes e também no caixa;

f) *broadside*, folheto ou peça publicitária promocional *sui generis*, contendo informações de todos os esforços de comunicação publicitária e promocional, assim como dos produtos por ocasião de seus lançamentos ou outras ações. Serve para motivar e influenciar toda a cadeia de vendas envolvida na ação, e especificamente para auxiliar a equipe na argumentação e apresentação de seu trabalho de vendas junto às áreas de compras (PDV).

## **CONSIDERAÇÕES FINAS**

A proposta de lançamento do produto fralda descartável foi atingido através do planejamento apresentado para o lançamento de produto baseado em Sâmara (1997). Os resultados de lançamento são medidos em unidades vendidas no pontos de vendas exclusivos da rede FAESP, que compreende 583 pontos de vendas no interior do estado de São Paulo, vendendo logo no primeiro mês 58.000 produtos, sendo que sua capacidade de produção está em torno de 100.000 produtos.

Dada a necessidade de sobrevivência de empresas diante de uma concorrência acirrada, fazendo gerar a necessidade de soluções criativas para o enfrentamento de problemas, o Associativismo aparece como mais uma alternativa.

Este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto, muito menos no âmbito do mercado farmacêutico, mas, sim, propõe-se como um ponto de reflexão e percepção de aspectos relevantes do ponto de vista econômico.

Por um foco, o Associativismo se caracteriza como uma estratégia para assegurar a manutenção dos pequenos empreendimentos do varejo farmacêutico, pois, além de fortalecer significativamente uma franquia de marca como visibilidade de rede, fortalece também os padrões organizacionais de gestão administrativa e comercial com vantagens competitivas para a aquisição de produtos através de compras em grandes volumes, tendo assim as mesmas condições comerciais das grandes redes privadas.

Na estratégia de lançamento de novos produtos, isso vem assegurar tanto o posicionamento da marca associativista em questão como ter um diferencial em lançar um produto com marca própria, pois garante uma vantagem de *recall* de marca e também uma lucratividade maior na venda desses produtos. Vale a pena destacar o fator novidade para um produto com marca própria, pois a curiosidade sobre novos produtos sempre foi interesse de compra para o consumidor.

Observa-se que, neste cenário, como em outros países e continentes, a exemplo de Estados Unidos, Japão e Europa, a marca própria já representa cerca de 30% de mercado, e isso passa a ser uma realidade no mercado brasileiro, o que vem se consolidando já no segmento de supermercados e agora chega ao segmento de farmácias e drogarias, com o objetivo de aumentar lealdade à loja e propiciar melhores margens de contribuição.

As considerações enumeradas a seguir são conseqüências do lançamento do produto fralda descartável:

1. O lançamento de um novo produto veio consolidar uma novidade para o setor farmacêutico, principalmente no que diz respeito a ser um produto com marca própria. Diante do cenário econômico instável, a iniciativa permitiu vários diferenciais, como preço, embalagem e exclusividade de venda em pontos exclusivos, estes últimos pertencentes às redes associativistas da FAESP.
2. É na estratégia de lançamento de novos produtos que a rede associativista vai assegurar o posicionamento, principalmente quando se lança um novo produto, pois a imagem que é passada para o mercado é de uma empresa ousada e empreendedora, que acredita no negócio e investe num momento em que todos estão recuando, demonstrando credibilidade e segurança para o consumidor final.

3. A marca própria já é uma realidade em muitos países, o que vem consolidar cada vez mais a ousadia de pequenas empresas que apresentam estratégias diferenciadoras como esta em apostar no posicionamento de novos produtos, descobrindo, assim, novos nichos de mercado, como é o caso do Associativismo farmacêutico.
4. Como já se trata de fato consumado, a rede associativista vem também consolidar sua estratégia de marcas próprias, pois se observam várias empresas que adotaram há tempos a marca própria como estratégia de marketing em seu planejamento estratégico como diferencial competitivo. Podem ser citados como exemplos as redes associativistas de vários estados brasileiros, como Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, Bahia, entre outros.

### **Limitações do Estudo:**

Apesar das limitações, é lícito julgar válido o presente estudo, apresentando grande contribuição para o varejo farmacêutico e para a Administração. Os esforços empreendidos no lançamento permitiram a confirmação do sucesso através da aplicabilidade do modelo proposto por Sâmara. É importante ressaltar que seu uso se comprova como ferramenta para gestores de novos produtos.

Na prática, comprovou-se a aceitação do produto, bem como o volume crescente de vendas. No caso desta marca, poderá ser utilizada como extensão em seu portfólio de produtos no segmento farmacêutico, ampliando, assim, para outros produtos, como lenços umedecidos e demais acessórios. Outros estudos podem ser conduzidos e aplicados para gerar relevantes informações que colaborem com as estratégias de novos produtos com marca própria.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, Devid A. **Marcas - Brand Equity: Gerenciando o Valor da Marca** . São Paulo: Negócios, 1998.

ACKOF, Russell Lincoln. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

Análise Setorial: **Farmácias & Drogarias. Panorama Setorial**. Gazeta Mercantil. São Paulo. 2004.

BARRIZELLI, Nelson. Ao gosto do freguês. **Revista Distribuição**. São Paulo, n. 20 out. 2002. Entrevista concedida a Roberto Carlessi.

BARROS. José Augusto de Cabral. **Propaganda de Medicamentos: atentado à saúde?** 1. ed. São Paulo: Hucitec, 1995.

BNDES-Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Um panorama do varejo de farmácias e drogarias no Brasil. N. 25. Rio de Janeiro. Março de 2001.

CENSO NIELSEN. **Estrutura do Varejo Brasileiro**. São Paulo: ACNielsen, vários anos.

CALLEGARI, Lucas. Análise Setorial A Indústria Farmacêutica. São Paulo: **Panorama Setorial Gazeta Mercantil**, maio de 2000.

\_\_\_\_\_ Análise Setorial Medicamentos Genéricos. São Paulo: **Panorama Setorial Gazeta Mercantil**, julho de 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo Atlas 1992 .

COSTA, Antonio R.; CRESCITELLI, Edson. **Marketing promocional para mercados competitivos?** São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, Flávia. Análise Setorial Farmácias & Drogarias. São Paulo: **Panorama Setorial Gazeta Mercantil**, maio de 1999.

FAESP-FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DE FARMÁCIAS E DROGARIAS INDEPENDENTES. 2000.

FERRACCIÙ, João de Simoni Soderini. **Promoção de Vendas: 40 Anos de Teoria e Prática Promovendo e Vendendo**. São Paulo: Makron Books, 1997.

Folha de São Paulo. 2002/2004, vários artigos.

Gazeta Mercantil. 2000/2004, vários artigos.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Gestão de Marketing no Varejo**. São Paulo: Ed. O.L.M, 2003.

InterNews. Gazeta Mercantil. 2000/2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. Trad. Ailton Bonfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LAMB JR., Charles W. **Princípios de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Thompson, 2004.

LEFEVRÉ, Fernando. **O Medicamento como Mercadoria Simbólica**. São Paulo: Ed. Cortez, 1991.

LUKIANOCENKO, Marlucy. Marcas próprias: ter ou não ter? Eis a questão. **Revista SuperHiper**. São Paulo, maio 2000.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Editora Fatura, 2001.

MARCAS PRÓPRIAS 1997 – **Panorama do Mercado Brasileiro**. ACNilsen. Retailer Service. nov. 1997.

MARCAS PRÓPRIAS 1999 – 5º Estudo Anual .ACNilsen.1999.

MARCAS PRÓPRIAS 2001 – 7º Estudo Anual .ACNilsen.2001.

MARQUEZ, Paulo O. **Guia Farmácia 2002**.

MARTINS, José Roberto; BLECHER, Nelson. **O império das marcas**. São Paulo: Marcos Cobra, 1996.

NETO, Simões. **Guia Farmácia** . Abril de 2002. .

O Estado de São Paulo. 2002/2004, vários artigos.

PADILHA, Marcos Lopes. *Análise Setorial Quem é Quem no Comércio Eletrônico*. São Paulo: **Panorama Setorial Gazeta Mercantil**, maio de 2003.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PINTEL, Gerald; DIAMOND, Jay. **Retailing**. New Jersey/Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1971.

QUELCH, John A.; HADING, David. Marcas do fabricante versus Marcas próprias; Lutando para vencer. In: *Administração de Marcas – Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Revista Abcfarma. São Paulo: Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico, vários números.

Revista Grupemef. São Paulo: Grupo dos Profissionais Executivos do Mercado Farmacêutico, vários números.

Revista Pharmacia Brasileira. Brasília: Conselho Federal de Farmácias, vários números.

ROCHA, Ângela. **Marketing: Teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSSO, Elio. O poder das marcas ou as marcas do poder. **Mercado Global**, 1997.

SÂMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologias**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e Pesquisa Projetos para mestrado e Doutorado**. São Paulo: Ed. Hackers, 2001.

TAMASCIA, Edson. **Guia Farmácia 2002**.

TERCEIRO ENCONTRO REAL DO VAREJO FARMACÊUTICO. São Paulo, 1999.

**Valor Econômico**. 2002/2004, vários artigos.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda: choque do futuro, a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização**. Rio de Janeiro: Record, 1985.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1991.

[www.aqp.com.br](http://www.aqp.com.br)

[www.interbrands.com](http://www.interbrands.com)

[www.abcfarma.org.br](http://www.abcfarma.org.br)

[www.abrafarma.com.br](http://www.abrafarma.com.br)

[www.anfarmag.br](http://www.anfarmag.br)

[www.anvisa.gov.br](http://www.anvisa.gov.br)

[www.cff.org.br](http://www.cff.org.br)

[www.febrafar.com.br](http://www.febrafar.com.br)

[www.febrapar.org.br](http://www.febrapar.org.br)

[www.fontefarma.com.br](http://www.fontefarma.com.br)

[www.inpi.gov.br](http://www.inpi.gov.br)

[www.portal.saude.gov.br](http://www.portal.saude.gov.br)

ZIDOI, Pedro. Presidente da ABCFARMA e do SINCOFARMA. Entrevista em novembro de 2003.

**ANEXOS**