



B197

Estratégias no setor farmacêutico brasileiro no período de reestruturação econômica: uma análise do grupo Panvel

Wagner Junior Ladeira – FATEC

Jaciane Cristina Costa – PPGA/EA/UFRGS

Ilídio Medina Pereira – PPGA/EA/UFRGS

Luis Carlos de Quadros - FATEC

Resumo: A abertura econômica na década de noventa proporcionou a reestruturação de diversos setores da economia brasileira, entre eles o setor farmacêutico. Uma das estratégias mais utilizadas no período pelas empresas farmacêuticas foi a criação da Marca Própria (MP). Considerando este fato, o presente trabalho teve como objetivo analisar as estratégias de Marca Própria utilizadas no período de reestruturação produtiva do mercado farmacêutico brasileiro. Dentro deste objetivo, buscou-se fazer uma analogia entre as atividades fins da empresa analisada e as características mercadológica do período, observando o foco das estratégias “*local x global*”. Para isto, a presente pesquisa estudou as estratégias de construção e consolidação da Marca Própria utilizada pelo Grupo Panvel, localizado na região sul do Brasil e contatou quatro aspectos importantes: (a) defesa contra invasão de produtos estrangeiros; (b) modificações no setor e produção própria; (c) foco no varejo local e produção para os concorrentes e (d) produção para grandes empresas de marca própria. Por fim, foram feitas apreciações crítica sobre as estratégias desenvolvidas e seu relacionamento com as tendências mercadológicas do período.

Palavras-Chaves: Reestruturação econômica, estratégias de MP e Setor Farmacêutico.

Área temática: Reestruturação setorial no contexto da globalização

Stratégies dans le secteur pharmaceutique brésilien au cours de la période de restructuration économique : une analyse du groupe Panvel

Résumé : L'ouverture économique des années 1990 a permis la restructuration de plusieurs secteurs de l'économie brésilienne, tel que le secteur pharmaceutique. L'une des stratégies les plus utilisées à cette période par les entreprises pharmaceutiques a été la création de marques de distributeur (MDD). En considérant ce fait, le présent travail se propose d'analyser les stratégies de marque de distributeur utilisées lors de la restructuration productive du marché pharmaceutique brésilien. Dans ce but, on essaie d'établir une analogie entre les activités principales de l'entreprise analysée et les caractéristiques du marché à cette période, par l'analyse des stratégies *locales* et *globales*. Pour cela, On a étudié les stratégies de construction et de consolidation de la marque de distribution mises en œuvre par le groupe Panvel, situé dans la région sud du Brésil. Quatre aspects importants ont été observés : a) la défense contre l'invasion des produits étrangers, b) des changements dans le secteur et la production propre, c) l'enjeu de la distribution au détail locale et la production pour les concurrents, d) production pour des grandes entreprises ayant une marque propre. Finalement, on formule des appréciations critiques sur les stratégies développées et sur leurs rapports avec les tendances du marché à la même période.

Champ thématique : Restructuration sectorielle dans le contexte de globalisation.

Mots-clés: restructuration économique, stratégies marque propre, secteur économique

1. Introdução

O capitalismo vivência um período de crise fora dos países industrializados não porque a globalização mundial esteja fracassando, mas por que as nações em



desenvolvimento e as antigas nações comunistas não têm sido capazes de “globalizar” o capital dentro de seus próprios países (SOTO, 2001).

Dentro desta abordagem, a globalização tem como característica ser baseada em trocas desiguais entre países cênicos e periféricos, tanto nas práticas estatais e econômicas, quanto nas sócio-culturais (MARIZ, 2006).

A globalização trouxe para muitos países, principalmente os periféricos, a possibilidade de reestruturarem sua economia, perante o crescimento de novas tecnologias, a diminuição das barreiras alfandegárias e a invasão de produtos estrangeiros.

A globalização, na argumentação de vários autores (CASTELLS, 2001; SOTO, 2001; THOMPSON, 1999; POSSAS, 1996; REIS, 1996), elevou a complexidade nos processos de formulação estratégica de muitas empresa em vários países do mundo.

Na década de noventa, durante o governo, do então presidente Fernando Collor no Brasil, ocorreu à abertura comercial expondo a indústria de transformação à competição internacional, ocasionando uma profunda reestruturação produtiva em vários setores da economia (PASSANESI “*et. al.*”, 2005), entre eles o farmacêutico.

O Brasil é o país com o maior número de farmácias em todo o mundo, com uma proporção de cerca de uma farmácia para cada três mil habitantes, enquanto a média orientada pela Organização Mundial de Saúde é de oito mil habitantes por farmácias (ABAFARMA, 2006).

Este mercado movimenta cerca de US\$ 8 bilhões anuais, sendo que 80% dos negócios do setor referem-se a venda de medicamentos. Segundo dados da Abafarma (2006), este resultado coloca o Brasil, no cenário mundial, como 8^o mercado de medicamentos.

Com abertura econômica brasileira, muitas empresas do setor farmacêutico tiveram que adaptar suas estratégias. Neste período uma estratégia comum no varejo mundial foi a criação da Marca Própria (MP), por empresas já consolidadas no mercado (NAIDITCH, 2006). Esta estratégia possibilitou algumas empresas do setor farmacêutico brasileiro uma defesa contra os produtos estrangeiros.

Dentro desta ótica, o presente trabalho tem como objetivo analisar as estratégias de Marca Própria (MP) utilizadas no período de reestruturação produtiva do mercado farmacêutico. Dentro deste objetivo, buscou-se fazer uma analogia entre as atividades fins da empresa analisada e as características mercadológica do período, observando o foco das estratégias “*local x global*”. Para isto, a presente pesquisa estudou as estratégias utilizadas pelo Grupo Panvel na construção de sua Marca Própria.

Com relação ao Grupo Panvel, sua estratégia de marca própria foi influenciada diretamente pelas condições de mercado no início da década de noventa, período em que ocorreu a abertura econômica brasileira e, por conseguinte, a reestruturação de alguns setores. Dentro deste contexto, pode-se afirmar que a consolidação da marca própria do Grupo Panvel, passou por uma reestruturação produtiva, que coincidiu com várias ocorridas em diferentes segmentos da economia brasileira.

2. Referencial Teórico

Para melhor entender o objetivo proposto neste artigo, o referencial teórico foi segmentado em três partes: (a) a compreensão do termo globalização; (b) a importância da marca e (c) globalização e o crescimento da marca própria.

2.1 A compreensão do termo globalização

A compreensão do objeto de estudo deste artigo implica uma reflexão acerca de um conjunto de questões e problemáticas relativas às transformações ocorridas em escala mundial a partir das últimas décadas do século XX. Este enquadramento refere-se aos processos de globalização ou mundialização e às transformações do sistema capitalista,



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

processos esses que dado seu caráter multidimensional, contempla vertentes econômica, cultural, étnica, política, etc.

Perante o objetivo deste artigo, o foco foi definido na dimensão econômica no intuito de contextualizar as transformações - de caráter financeiro, produtivo e comercial - que desencadearam a implantação de novos processos organizacionais, criando um cenário de fusões, incorporações e reestruturação, com o objetivo de manter a competitividade.

No entanto, vale frisar que a expressão globalização é usada das mais diversas maneiras na literatura e, como todo fenômeno social, adquire distinto significado, dependendo de quem a anuncia.

Embora surja com ênfase nos discursos nas últimas décadas do século XX, trata-se de um processo que, conforme Thompson (1999) tem origens na expansão do comércio no último período da idade média e início do período moderno. “Enquanto as origens da globalização podem remontar à expansão do mercantilismo, ao longo dos séculos XV e XVI, foi nos séculos XVII, XVIII e XIX que o processo de globalização se firmou a adquiriu muitas das características que ainda tem hoje” (THOMPSON, 1999, p. 136).

Porém, foi a conjunção de alguns fatos históricos que se verificam, sobretudo no mundo desenvolvido nos últimos trinta anos que conduziram a mudanças nas relações tradicionais que se estabelecem entre o Estado, mercado e sociedade e conseqüentemente a um redesenho do universo institucional e das práticas sociais, econômicas e políticas. Segundo Druck (1996, p. 22), a sociedade global que emerge nesse final de século, é resultado de “um movimento de caráter estrutural do capitalismo, numa fase em que as principais tendências – presentes desde os seus primórdios – são levadas às últimas conseqüências e se desenvolvem no seu limite máximo”.

Em relação a esse processo de globalização, segundo Possas (1996) sua principal característica é o reforço dos vínculos de interdependência econômica entre empresas, e por extensão entre regiões e países no âmbito produtivo.

Sobre a reestruturação do capitalismo nesse contexto, Castells (2001) refere à existência de uma dinâmica de mudança das empresas e do Estado, assente na desregulação, na privatização e no desmantelamento do contrato social entre o capital e o trabalho. Deste modo, na perspectiva deste autor começam a ser desencadeadas reformas com vista a aprofundar a lógica capitalista de procura de benefícios na relação capital-trabalho, a intensificação da produtividade do trabalho e do capital, a globalização da produção, da circulação dos mercados e a busca do apoio do Estado ao acréscimo da produtividade em detrimento da proteção social.

Neste cenário, segundo Castells (2001), o desenvolvimento destes objetivos no âmbito dessa “nova economia” se concretiza em três domínios fundamentais que a caracterizam. Primeiramente, trata-se de um “capitalismo informacional” (CASTELLS, 2001, p.48), uma vez que a produtividade e a competitividade dependem da capacidade de as instituições e as pessoas gerarem, processarem e aplicarem a informação baseada no conhecimento.

Em segundo lugar, a globalização da economia deve-se ao fato de a produção, o consumo e a circulação de bens, serviços e pessoas estarem organizados em escala global. Na concepção deste autor, a noção de economia global se assenta na capacidade de funcionar de forma unitária em tempo real – ou num espaço temporal determinado – à escala mundial.

E, finalmente em terceiro lugar, a economia caracteriza-se por uma configuração em redes de empresas, assumindo aqui uma importância particular as empresas multinacionais.

Deste modo, na visão de Castells (2001) podemos caracterizar este novo sistema econômico pela conexão histórica entre o conhecimento e a informação, pelo alcance global, pela organização em rede e pela revolução das tecnologias da informação.

O pensamento de Castells (2001) é reforçado por Reis (2001, p. 112) ao afirmar que essa rede é pautada por uma intensificação das trocas e um acelerado fluxo de capitais. Porém, como frisado no início, a discussão sobre o processo de globalização suscita várias



interpretações. Assim o pensamento de Castells (2001) é criticado por Santos (2001), uma vez que este considera que Castells (2001) considera a globalização como resultado quase que exclusivo da revolução das tecnologias da informação. Este, ao contrário, considera que a globalização resulta de um conjunto de decisões políticas.

2.2 A importância da marca

O conceito de marca de um produto tornou-se nas últimas décadas fator importante para o sucesso de muitas estratégias. Hoje a marca tem uma concepção diferente de décadas atrás (BITTAR, 2006).

A marca nos dias da globalização precisa ser gerenciada, diferente de décadas atrás onde esta era facilmente identificável e amplamente disseminada (BITTAR, 2006). Essa transformação na concepção da marca ocorreu porque os critérios de reconhecimento de marca, por parte do consumidor, mudaram (BITTAR, 2006).

Essa transformação gerou o crescimento de estratégias envolvendo as marcas e vários estudiosos acadêmicos tentam explicar este fenômeno (SUH, 2005; GHOSE e LOWENGART, 2001; HARVEY *“et. al.”*, 1998; NANDAN e DICKINSON, 1994; HADJICHARALAMBOUS, 2006; MCDOUGALL *“et. al.”*, 1994).

Para Ghose e Lowengart (2001), marca é um conceito fundamental de marketing. Segundo os autores consumidores olham o nome da marca e fazem julgamentos sobre os produtos disponíveis no mercado. Os consumidores analisam a imagem, o preço, o valor e as qualidades de uma marca (GHOSE e LOWENGART, 2001).

A marca tem um papel importante em muitas estratégias no campo do varejo. O entendimento do comportamento do consumidor na compra é importante para as estratégias de uma empresa. Identificar se o consumidor é influenciado pela marca de um produto torna-se importante (HARCAR *“et. al.”*, 2006).

Giuliani (2003) faz menção ao relacionamento entre o produto e marca. Segundo este autor, a marca para um produto é tão importante como o próprio nome de um indivíduo. É através da marca que se conhece e comunica. Dentro desta lógica, a marca possibilita a identificação de um produto de forma que o diferencie dos demais concorrentes.

Para Costa e Almeida (2006), o ativo mais valioso da empresa para aumentar a produtividade do marketing é o conhecimento criado na mente dos consumidores sobre a marca, a partir dos investimentos nos programas de marketing.

Em um mercado global torna-se necessário analisar profundamente os impactos da marca sobre os consumidores. A finalidade do marketing deve mudar a partir da compreensão de que a marca não é mais um instrumento de marketing, e sim um ativo estratégico da organização (BITTAR, 2006).

2.3 Globalização e o crescimento da marca própria

A abertura progressiva das fronteiras nacionais proporcionou um ambiente comercial em que proliferaram em abundância opções de produtos e serviços para o consumo global e, dentro deste contexto, a criação da marca própria surge como um fator estratégico para as empresas (ROCHA e PONTE, 2005).

De acordo com Rocha e Ponte (2005), “em uma época na qual a homogeneidade tecnológica nivelou muitas empresas, resta aos ativos intangíveis, em particular às marcas próprias, a responsabilidade de tornar a empresa competitivamente diferenciada”.

A marca própria pode ser entendida como aquela possuída ou utilizada sob licenciamento exclusivo de uma empresa varejista ou uma associação delas (SOUZA e NEMER, 1993). Produtos que contém marcas próprias são conhecidos no meio acadêmico pela sigla PBs, do inglês *“Private Brands”* (SUH, 2005).

A utilização de marcas próprias é uma tendência que surgiu na década de sessenta nos Estados Unidos, no Brasil está começando a ser utilizada uma década depois (ANDRADE

“*et. al.*”, 2005). Harvey “*et. al.*” (1998) produtos com marca própria tem mantido uma constante no mercado nos últimos trinta anos.

A venda de produtos com marca própria é uma ameaça muitas marcas que já estão consolidadas do mercado (NANDAN e DICKINSON, 1994), pois esta surge com a intensidade no final da década de oitenta, quando os produtos tiveram um aumento considerável de preços em alguns países do mundo (HARCAR “*et. al.*”, 2006).

Para Andrade “*et. al.*” (2005), no Brasil o fortalecimento das marcas próprias ocorreu no início da década de 1990, embora os programas de marcas próprias tivessem iniciados nos anos setenta através de produtos genéricos. Esse crescimento na década de noventa é justificado, pois após o fim dos altos índices de inflação e as aberturas econômicas muitas empresas optaram por desenvolver estrategicamente suas marcas próprias.

Nos últimos anos marcas domésticas (nacionais), globais (internacionais) e próprias têm disputados mercados, procurando sempre a aceitação dos clientes. A estabilidade do mercado de marcas tem sido quebrada pela criação de marcas próprias (HARVEY “*et. al.*”, 1998).

Segundo Harvey “*et. al.*” (1998), mercados em crescimento possibilitam três diferentes tipos de surgimento de marcas: marcas domésticas, marcas privadas locais e marcas internacionais. Em muitos países as marcas globais começam a exercer grande influência no mercado local, como: China, Índia, Hong Kong e Argentina. Claramente é importante o estudo do impacto das marcas globais nos países estrangeiros.

De acordo com Ghose e Lowengart (2001), poucos trabalhos empíricos comparam a atuação das marcas privadas e das marcas internacionais no mercado (GHOSE e LOWENGART, 2001). Estes autores propõem um trecho dual em que uma marca nacional pode mesclar para o campo da marca própria, com baixo preço e qualidade, ou para o campo da marca internacional, com altos preços e qualidade.

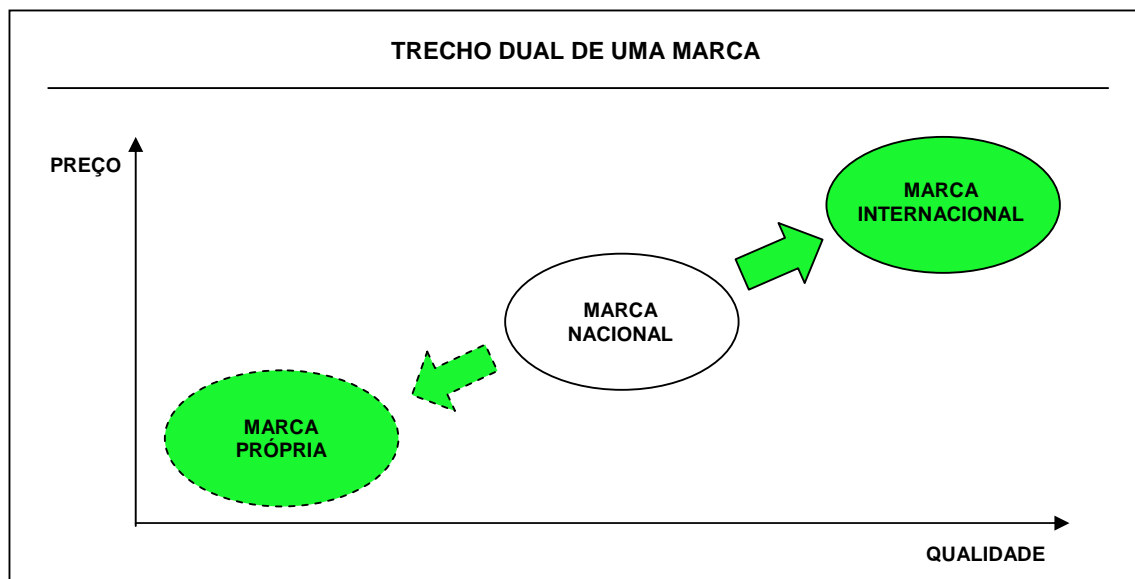


FIGURA 01: TRECHO DUAL DE UMA MARCA
ADAPTADO: GHOSE e LOWENGART (2001)

Produtos que contêm marcas próprias geralmente oferecem uma margem de lucro alta e aumenta o controle do mercado pela empresa, oferecendo grande poder de barganha nos canais de distribuição (SUH, 2005).



Estes produtos foram beneficiados pelos aumentos sucessivos dos preços das manufaturas de marca internacional e da diminuição da variedade de produtos com relação a qualidade disponíveis para o consumidor (HARCAR *et. al.*, 2006).

3. Método de Pesquisa

A expressão “método de pesquisa”, de um modo genérico, significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos (RICHARDSON *et al.*; 1999). Dos métodos de pesquisa conhecidos no meio acadêmico, o presente artigo utilizou a abordagem qualitativa para análise dos dados coletados.

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos (BAUER e GASKELL; 2002).

Dentro da pesquisa qualitativa, o trabalho optou pelo método de análise de dados conhecido como estudo de caso.

O estudo de caso pode ser visualizado como uma estratégia bem indicada para escolha ao se examinar acontecimentos contemporâneos, em que os comportamentos mais relevantes não possam ser manipulados (YIN; 2001). Um estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estiverem claramente definidos (YIN; 2001).

O estudo de caso foi realizado em uma empresa do setor de produtos farmacêuticos do Brasil, conhecida como Grupo Panvel, localizada no estado do Rio Grande do Sul. O início de suas atividades ocorreu em 1967, hoje contém um quadro de 2.200 funcionários.

A empresa atua no atacado e no varejo, sendo que no varejo é a maior rede de farmácias do país, atualmente com 226 lojas próprias e 46 franquias. O Grupo Panvel possui uma liderança no mercado regional com uma participação de 32% nas vendas contra apenas 7% da segunda colocada. Sua linha de produtos de marca própria consta com mais de 300 itens.

Para coletar os dados sobre a empresa e o mercado farmacêutico, foram feitas cinco entrevistas semi-estruturadas com pessoas envolvidas estrategicamente com as atividades-fins do Grupo Panvel:

- Primeiro entrevistado: Gerente Geral
- Segundo entrevistado: Diretor de Marketing
- Terceiro entrevistado: Diretor de Varejo
- Quarto entrevistado: Gerente de Marketing
- Quinto entrevistado: Coordenação de Trade Marketing

A entrevista semi-estruturada é aquela que em que se segue um roteiro previamente estabelecido, onde o entrevistado não tem liberdade para desenvolver cada situação.

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferece um amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida em que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).



Os tópicos centrais analisados nas entrevistas semi-estruturadas foram segmentados em três grupos: (a) entendendo as influências da globalização; (b) entendendo a relevância da marca própria e (c) relacionando globalização e marca própria. Estes tópicos foram segmentados em sub-tópicos como segue demonstrado na tabela 01.

ESBOÇO PRELIMINAR DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS	
TÓPICOS	SUB-TÓPICOS
A. Entendendo as influências da globalização	Influência da abertura econômica; reestruturação econômica, efeitos da globalização; interferência dos produtos estrangeiros; interferência dos produtos internos e situação do mercado farmacêutico no período de reestruturação econômica.
B. Entendendo a relevância da marca própria.	Impacto do surgimento da marca própria na empresa; impacto do surgimento da marca própria nos produtos dos concorrentes vendidos na empresa; reação dos concorrentes com a criação da marca própria; a história da empresa e a marca própria; existe um nicho de mercado para a marca própria e vantagens e desvantagens da marca própria para a empresa.
C. Relacionando globalização e marca própria própria.	Estratégia local ou global; marca própria como ferramenta estratégica; marca própria e reestruturação do mercado; marca própria e relacionamento com os fornecedores; internacionalização da marca própria; sustentabilidade e imagem da marca própria e indústria própria da Panvel.

TABELA 01: Esboço preliminar das entrevistas semi-estruturada

4. Análise de Dados

Em um segmento mutável e competitivo como o setor varejista de produtos farmacêuticos é fundamental a constante busca por novas formas de satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes. Reavaliar a atual estratégia, criando novas opções para a mesma, é essencial para que uma empresa consiga reagir de forma ágil e pró-ativa às mudanças no mercado.

Os produtos oferecidos pelas farmácias têm seus preços controlados pelos órgãos governamentais. A única possibilidade de uma diferenciação por custos seria um trabalho voltado para a oferta de maiores descontos. Uma estratégia que apresenta dois problemas fundamentais. O primeiro relaciona-se com a rentabilidade, pois a margem operada pelas farmácias é determinada pelo governo, assim como o preço praticado pelas distribuidoras, logo o varejo farmacêutico não possui muitas possibilidades de conseguir condições de compras diferenciadas tendo que, conseqüentemente, prejudicar a sua rentabilidade para poder sustentar uma política de descontos. O segundo problema de uma estratégia de custos voltada para redes de farmácia, se refere à credibilidade. Este mercado passou por um profundo abalo em função da comercialização de medicamentos falsificados.

Baseado nestes dois problemas centrais, a criação de uma marca própria parece ser uma alternativa viável para muitas empresas do ramo. Porém, essa criação de marca não pode ocorrer sem uma estratégia, que leve em conta as modificações no mercado e, principalmente, a concorrência.

Com abertura econômica brasileira, na década de noventa, muitas empresas tiveram que adaptar suas estratégias de marca própria. Com relação ao Grupo Panvel, sua estratégia de marca própria foi influenciada diretamente pelas condições de mercado.

Dentro deste contexto, pode-se afirmar que a consolidação da marca própria do Grupo Panvel, passou por uma reestruturação produtiva, que coincidiu com várias ocorridas em diferentes segmentos da economia brasileira. Na figura de número 02, encontra-se as fases de desenvolvimento dessa estratégia, que sintetiza o caso Panvel.



FIGURA 02: Síntese do Caso Panvel

4.1 Defesa contra invasão de produtos estrangeiros

Em um mercado competitivo e dominado por grandes e médias redes, as farmácias acabam absorvidas pela falta de poder de barganha frente aos seus fornecedores, falta de credibilidade e até mesmo *know how*.

A indústria do varejo Farmacêutico tem como concorrentes farmácias independentes, grandes redes de farmácias de manipulação, supermercados, hipermercados, lojas de cosméticos e lojas de departamento onde são vendidos produtos de higiene e beleza, cosméticos e perfumaria, além de indústrias de cosméticos que vendem diretamente ao consumidor.

No que tange à perfumaria, encontra-se vários tipos de concorrência. Entre elas, lojas especializadas, como algumas lojas de departamento, indústrias de cosméticos com venda direta ao consumidor e lojas segmentadas de cosméticos. Ainda há empresas de serviços que investem na sua relação de confiança e credibilidade junto aos clientes e agregam a venda de produtos (clínicas estéticas, cabeleireiros, etc). Neste caso, aliam o sentimento de credibilidade e a conveniência na compra destas mercadorias, estas empresas estão sintonizadas com duas das grandes tendências do mercado: espaço que agrega beleza com bem-estar e o respaldo de especialistas na área, induzindo o cliente a acreditar na eficácia do tratamento indicado.

Além disso, há a disputa do varejo farmacêutico com os supermercados, principal concorrente na disputa pelo mercado de higiene e beleza, já que a comercialização de medicamentos, por parte dos supermercados, é estritamente proibida pela legislação vigente. As farmácias concorrem em desvantagem no mercado de perfumaria, pois o tamanho das suas lojas é bastante limitado, o que restringe, por sua vez o número de itens a serem comercializados.

Contudo, o ramo varejista de hipermercados, supermercados e lojas de departamentos freqüentemente consegue ter preços mais baixos em perfumaria que os das farmácias, devido ao grande volume de compras e a uma política diferenciada de preços.



Para este segmento de negócio, a perfumaria é apenas mais um dos itens comercializados e as margens destes produtos podem ser menores, com o objetivo de gerar movimento nas lojas.

Os principais concorrentes no mercado regional do Grupo Panvel, relacionado às farmácias são Medex, Agafarma, Farmais, Capilé, Econômica, Sesi. Com Relação a liderança no ranking brasileiro em vendas segundo informações da ABRAFARMA (2006), a Panvel está em 6º lugar, perdendo para a Droga Raia São Paulo em quinto lugar, Drogasil São Paulo quarto, Pague Menos Ceará terceiro lugar, Pacheco Rio de Janeiro segundo, Drogaria São Paulo em primeiro lugar.

Aliado a este cenário nacional juntou-se a invasão de produtos estrangeiros, o que intensificou ainda mais a concorrência no mercado na década de noventa. Isto devido a situação cambial do governo, do então Presidente Fernando Collor de Mello.

Neste momento o varejo farmacêutico brasileiro começou a sofrer pressão dos produtos estrangeiros e das empresas já consolidadas no mercado, demonstrando um foco global de suas atividades.

Este foco ocorreu no setor farmacêutico em que as empresas se viram obrigado a investir capital na reestruturação econômica, pois os produtos advindos mercados externos chegavam ao Brasil com um preço menor, efeito causado pela situação cambial.

Com relação às estratégias do Grupo Panvel, estas focaram intensamente o mercado regional, na tentativa de consolidar a marca própria da empresa, ou seja, optou-se por um foco local. A estratégia central era trabalhar a marca própria no varejo e terceirizar a linha de produção. Desse modo, os esforços foram voltados para o reconhecimento da marca pelo consumidor local. Na tabela 02 segue trechos das entrevistas que indicam esta política e estratégia utilizada pela empresa.

DEFESA CONTRA INVASÃO DE PRODUTOS ESTRANGEIROS	
ENTREVISTADO	COMENTÁRIOS
Diretor de Varejo	A marca própria começou em 1989, com a fralda descartável, em 90 com o absorvente, em 1991 com o desodorante, hoje tem mais de 400 produtos. A percepção, a receptividade do consumidor excelente, numa palavra só, excelente. Um produto hoje que tem uma participação significativa em nossas vendas e a sua qualidade é altamente percebida pelos clientes.
Gerente de Marketing	A nossa proposta está muito focada no respeito a prescrição médica, no que tange a medicamentos, e no que tange a perfumaria, uma variedade de produtos para oferecer a nossos clientes – concorrência tem no mercado, mas estamos ocupando <i>nichos</i> bem distintos deste mercado.
Gerente Geral	Sim. Iniciou-se um processo de profissionalização, iniciou um processo de gestão de custos, com foco mais voltado para o mercado para necessidades do cliente final, acho que após a década de 90 todas as empresas ficaram mais estruturadas e competitivas e mais qualificadas.
Gerente Geral	Sim, várias marcas vieram competir com as marcas já existentes e com isso o mercado ficou extremamente competitivo e todo mundo teve de se ajustar a novas realidades para poder sobreviver.
Diretor de Varejo	Não, nas nossas lojas nós não damos destaque diferenciado a marca própria, nós damos destaque diferenciado em cima de demanda de produtos, e a marca própria foi crescendo gradativamente, assim como marcas de terceiros, assim como, indústrias multinacionais que produzem produtos excelentes, o consumidor tem na Panvel



	oportunidade de escolher entre uma gama de produtos, a nossa variedade sempre foi um ponto alto e continuarão sendo.
Gerente de Marketing	Na realidade não ficou mais competitivo o mercado, ele ficou mais abrangente, você tem produtos nacionais, importados; produtos mais específicos, novas tecnologias e a marca própria tende a seguir estas tendências.

TABELA 02: Comentários dos entrevistados

4.2 Modificações no setor e produção própria

As modificações estruturais ocorridas no setor farmacêutico fizeram com que a empresa adotasse uma nova postura, que influencia diretamente as estratégias de marca própria. Neste momento, a empresa decidiu produzir a linha de produtos de marca própria.

Antes a produção era feita por empresas terceiras. Com a linha de produção e a administração da marca feita diretamente pela empresa, esta conseguiu um poder de barganha maior com os fornecedores.

Em um primeiro momento, o repasse da linha de produção para terceiros estava associada à redução de custo. Com a modificação a intenção da empresa era diminuir o custo do produto, através da produção direta pela empresa.

O foco central do mercado farmacêutico ainda estava impregnado pela visão global e a empresa optou por utilizar uma estratégia regional de consolidação da marca.

Neste período, a maioria das empresas nacionais começa a identificar a necessidade de se ter uma marca própria e, muito tardiamente, investiram na construção de uma marca própria, terceirizando a linha de produção. Neste momento, o Grupo Panvel resolve adotar uma postura diferente e encerra os contratos de terceirização de produção da linha de produtos de marca própria. A empresa começou a produzir e comercializar os seus produtos de marca própria no mercado. Na tabela 03 segue trechos das entrevistas que indicam esta política e estratégia utilizada pela empresa.

MODIFICAÇÕES NO SETOR E PRODUÇÃO PRÓPRIA	
ENTREVISTADO	COMENTÁRIOS
Diretor de Varejo	Defendemos a entrada de novos produtos, quando a marca própria estava começando durante o triênio 89/90/91, começaram a surgir produtos, principalmente do Uruguai e da Argentina, produtos como sabonetes, fraldas, absorventes, entrou aqui no mercado, e ela fez o papel dela, assim como, não trouxemos estes outros produtos para procurar a maior variedade possível para nossos clientes. Porém faltava alguma estratégia.
Diretor de Varejo	Em algumas categorias nos favorece porque nos conseguimos até com a MP ter fornecedores de fora, no caso do Uruguai e Argentina. Mas mesmo assim quando falamos de regras de concorrente direto às vezes podem não nos prejudicar
Diretor de Varejo	Ela estava preocupada, através de pesquisa realizada ela precisava se diferenciar no mercado, de forma que todas as farmácias vendiam medicamentos, e produtos de higiene, e a Panvel tinha que ter Upgrade no seu negócio, e esse Upgrade nós encontramos através do lançamento da marca própria e, logo após, da fabricação deste produtos pela própria empresa.
Coordenador de Trade Marketing	Nós comunicamos à indústria os lançamentos da MP e até convidamos os nossos principais fornecedores para o Evento do lançamento da linha Vert, mas também não demos nem uma

explicação, quer dizer, a estratégia nós definimos e nós implementamos.

TABELA 03: Comentários dos entrevistados

4.3 Foco no varejo local e produção para os concorrentes

Atuando no setor farmacêutico local, observa que se tratando de redes de farmácias no Rio Grande do Sul, existe apenas Panvel Farmácias com cobertura em todo o estado. Não existe propriamente dito um concorrente global, mas sim alguns concorrentes regionais que possuem força em determinadas localidades do estado. Esta é uma peculiaridade do setor farmacêutico brasileiro, nas últimas décadas.

Como mencionado, é característica do varejo de produtos farmacêuticos a existência de uma margem de operação bastante reduzida, já que os preços são tabelados pelo governo e as condições de compra oferecidas pelas distribuidoras são restritas. Então é preciso definir uma estratégia que atue diretamente na diminuição de custos, sem ferir os tabelamentos feitos pelo governo brasileiro.

Sendo assim, a empresa tenta inovar na produção de produtos de marca própria para concorrentes de outras regiões. A intenção é maximizar a produção feita agora pela empresa. Neste momento, a empresa desenvolve a sua marca própria e, ainda age estrategicamente em um outro mercado local.

Esta estratégia pode ser facilmente entendida se observar à situação mercadológica, que implica em uma divisão setorial no varejo farmacêutico brasileiro. A intenção de industrializar marcas próprias para outras regiões em uma outra parte do país, não vai interferir diretamente nas políticas locais da empresa.

Um dos principais clientes de sua área industrial é a rede paulista Drogão, que entrou no mercado de marca própria há cinco anos (NAIDITCH, 2006).

O objetivo do Grupo Panvel foi à preocupação com a estruturação global de sua estratégia, frente aos grandes grupos do setor farmacêutico mundial. Porém, sua forma de atuação privilegiou a segmentação regional. Neste momento, a empresa observa que pode trabalhar estrategicamente em duas instâncias: uma preocupada com a visão global dos grandes grupos farmacêuticos do mundo e uma outra regional, respeitando as características do setor brasileiro. Desse modo, a política da empresa foca na concorrência global, enquanto a estruturação do mercado nacional demonstra uma segmentação local. Na tabela 04 segue trechos das entrevistas que indicam esta política e estratégia utilizada pela empresa.

FOCO NO VAREJO LOCAL E PRODUÇÃO PARA OS CONCORRENTES	
ENTREVISTADO	COMENTÁRIOS
Diretor de Varejo	Existe uma gama de produtos que são fabricados hoje por uma indústria do nosso grupo. A indústria chama-se Laboratório Lifar; o laboratório Lifar além de fabricar para a Panvel, já fabrica para redes do Centro do país: droga Raia, Drogão, Drogasil e drogaria São Paulo. É uma tendência que vai crescer muito.
Coordenador de Trade Marketing	A MP pode se desenvolver em todos os canais, seja global ou local. Na minha opinião não existe limite para a MP, vai depender da estratégia montada, se o produto está bem aceito pelo seu fim, ou seja, se ele vai ser o primeiro preço, se ele vai ser um produto diferenciado, qual o tipo de cliente que ele vai atender, como vão ser as embalagens, se todas essas variáveis de Marketing foi bem pensado e planejado qualquer MP em qualquer categoria vai ter sucesso.

Gerente de Marketing

No posicionamento da Panvel é local e não pretendemos vender para nossos concorrentes diretos ou indiretos, mas no caso da indústria nossa está fabricando para outras redes, em outros estados.

TABELA 04: Comentários dos entrevistados

4.4 Produção para grandes empresas de marca própria

A compra de medicamentos por ser mais racional e lógica também beneficiando a guerra de descontos deste mercado. Não existindo componentes emocionais no relacionamento do cliente com o produto, o atributo preço passa a ser muito importante para a escolha do varejo. Logo, o grande desafio da rede Panvel é criar e valorizar outros atributos como: distribuição geográfica dos pontos de venda, credibilidade da origem do produto e atendentes bem informados e diversidade de produtos de higiene e beleza. Um outro ponto, como já foi mencionado, é a venda de produtos para marcas próprias existentes já no mercado.

No entanto, neste caso a política e estratégia utilizada pelo Grupo Panvel não trabalhou apenas a visão dos concorrentes diretos. Neste ponto, o foco foi direcionado para os concorrentes indiretos, como grandes redes de supermercados (Wal Mart, Carrefour e Pão de Açúcar).

A intenção foi disponibilizar a fabricação de marca própria para essas redes de supermercados. Semelhante ao que aconteceu com os concorrentes diretos. A intenção da empresa foi prestar serviços a esses grandes grupos.

Porém, esta estratégia a nível de mercado brasileiro teve atuação global e não local. O setor de supermercados brasileiros, diferente do setor farmacêutico tem uma concorrência global, pois existem pequenos grupos que atuam diretamente em várias partes dos pais. O que não ocorre no setor farmacêutico.

O Grupo Panvel então começou a definir políticas e estratégias de ação global que interferem diretamente na venda de seus produtos de marca própria, pois a concorrência indireta dos supermercados afeta diretamente a concorrência local do setor farmacêutico nas regiões brasileiras.

O Grupo Panvel, dentro desta ótica, começou atuar diretamente em outros clientes consolidados já no varejo, como Wal Mart, Carrefour e Pão de Açúcar (NAIDITCH, 2006). Essas empresas já tem uma série de fornecedores para seus produtos de marca própria nos setores de alimentos e limpezas domésticas. Mas na área de perfumaria, dominada por multinacionais como Unilever, Johnson&Johnson e Proctec & Gamble, a estratégia é pouco utilizada (NAIDITCH, 2006). Na tabela 05 segue trechos das entrevistas que indicam esta política e estratégia utilizada pela empresa.

PRODUÇÃO PARA GRANDES EMPRESAS DE MARCA PRÓPRIA	
ENTREVISTADO	COMENTÁRIOS
Diretor de Marketing	O mercado abriu, ganhou força existe muito potencial para ser aproveitado, existe uma divisão bem clara de perfumaria seletiva, tem o canal farma que ta ganhando, que está crescendo, pela distribuição que tem, pela conveniência, ou seja, produto em sua mão, perto de sua casa, ou no seu trânsito, atendimento no canal farma, que o canal alimentar não dispõe, e o canal farma está cada vez mais especializado, mais competitivo e serviços agregados ao seu serviço. Mas verifica-se também que os supermercados estão mais focados na perfumaria, com mais espaços, mais modernos. No geral, o mercado evoluiu.
Gerente de Marketing	Sim, há um <i>nicho</i> sustentável, inclusive o laboratório Lifa que é uma das empresas do grupo, está produzindo MP para outras redes de

	farmácias, como um Drogão em São Paulo. Não é só uma tendência, um Carrefour, um Wal Mart, um Big várias outras categorias, segmentos estão trabalhando com MP, MP veio para ficar, não tem mais como reverter isso.
Coordenador de Trade Marketing	As grandes marcas já estão com indústria aqui no Brasil, exemplo, a Unilever, Colgate que são grandes demandadores do mercado. São poucos produtos que importamos, assim como os dermocosméticos também já são produzidos aqui no Brasil
Gerente de Marketing	Na realidade ela interfere em todos os setores. Não só de perfumaria, porque hoje em dia se tem escala mundial para todos os produtos, você vai ver uma Unilever, uma Procter. Eles trabalham com embalagem em duas línguas, com uma produção muito mais massificada, não existe mais uma única produção. Muitos produtos hoje em dia, um Nike é produzido na China e é vendido nos EUA, no mundo todo é feito em algum lugar e é distribuído em outro lugar, maior a produção, maior a escala, maior a economia que se tem. A globalização altera em todos os produtos, todos os setores, todos os segmentos em todo mundo.
Gerente de Marketing	Isso tudo foi sempre muito negociado, assim como existe a marca própria. Não existe nem um produto exclusivo. A Nivea tem concorrente com a Unilever, a Procter tem com a Colgate, não existe um só, ninguém é líder absoluto, ninguém trabalha num segmento sozinho, a MP é mais uma marca dentro de um universo de marcas existentes dentro da Panvel.
Diretor de Marketing	Tu tendo uma estratégia coerente, tu tendo produtos de qualidade, tu tendo uma preocupação com a embalagem dos produtos, tu trabalhando ela como uma opção, mais uma opção dentro do contexto, eu acho que ela tem a agregar, é um elemento de fidelização as grandes empresas.

TABELA 05: Comentários dos entrevistados

5. Considerações Finais

O setor farmacêutico, nas últimas décadas, demonstrou um aumento número de empresas. Este aumento é justificado pela abertura econômica brasileira, que permitiu a entrada de empresas estrangeiras no país, favorecidas pela situação cambial.

Nota-se que a reestruturação produtiva foi uma prática comum no varejo farmacêutico brasileiro. Foram muitas as estratégias que as empresas utilizaram para adaptar suas atividades as novas tendências do mercado. Uma estratégia utilizada em longa escala pela maioria das empresas foi a construção e a consolidação de marcas próprias.

A estratégia de desenvolvimento de uma marca própria deve ser acompanhada de uma interpretação do ambiente. O posicionamento da empresa em relação ao ambiente interage dentro de uma perspectiva dual, relacionado à visão "*local X global*".

O caso analisado demonstra a criação e desenvolvimento de uma marca própria e o posicionamento estratégico da empresa analisada. Nota-se que as estratégias utilizadas pela empresa relata sempre um contra-ponto com as exigência do mercado.

No caso das atividades de varejo, quando o mercado exigia estratégias globais, com o foco no crescimento territorial, a empresa optou por uma estratégia local, fortalecendo a sua marca própria regionalmente.

No caso da industrialização de produtos, quando mercado exigia uma perspectiva local, a empresa adotou uma estratégia global, produzindo para outras marcas próprias já consolidadas em diferentes regiões.



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

O estudo de caso demonstrou uma estratégia atípica, da utilizada na maioria das empresas do setor. Esta estratégia praticada nos últimos anos fez com que a empresa fortalece-se a sua marca própria, consolidando a liderança local no varejo farmacêutico e, ainda, aumentando sua linha produtiva para outras empresas.

Esta pesquisa procurou contribuir para os estudos de estratégia no setor farmacêutico, enfatizando a perspectiva “*local X global*” e a sua relação com as tendências de mercado. É preciso relatar que este trabalho não pretendeu esgotar o tema, mas sim chamar a atenção para a dinâmica mercadológica e a sua relação com as estratégias de marca própria.

Por fim, analisando as estratégias desenvolvidas pela empresa, observa-se que com a globalização, a possibilidade de criatividade pode provir de qualquer lugar, pois este fenômeno além de complexo, também pode gerar diversas oportunidades de mercado, como a criação e consolidação de uma marca própria.

Referencial Bibliográfico

ABRAFARMA. Disponível em: <http://www.abrafarma.com.br/>. Acessado em: 22 de novembro de 2006.

ANDRADE, Sanete Irani; BILANCIERI, Marcos Vinícius e NETO, Mario Sacomano. Marcas próprias: fatores de oportunidade e ameaças para o varejo – Brasil. In: CLADEA – Consejo Latino Americano de Escuela em Administración, **Anais.....**Santiago do Chile, 2005.

BAUER, Martin W. e GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som.** Petrópolis: Vozes, 2002.

BITTAR, Lorena Teixeira. A busca da identidade. **GVexecutivo.** Vol. 04, Nº 04 (Jan/Mar), 2006.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede – A era da informática: economia, sociedade e cultura.** Rio de Janeiro: Ed.Paz e Terra, 2001.

COSTA, Luiz Sérgio e ALMEIDA, Victor Manuel Cunha de. Imagem do canal de distribuição como fator antecedente das dimensões de percepção do valor da marca na perspectiva do consumidor. In: ENANPAD – 30º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais.....**Salvador, 2006.

DRUCK, Maria da Graça. **Globalização, reestruturação produtiva e movimento sindical.** In: Caderno CRH, Nº24/25, Pg.21-40.jan/dez de 1996.

GIULIANI, A. C. Varejo no Brasil: as razões para reinventá-lo. In: **Gestão de Marketing no Varejo.** São Paulo: O.L.M., 2003.

GHOSE, Sanjoy e LOWENGART, Oded. Perceptual positioning of international national and private brands in a growing international market: an empirical study. **Journal of Brand Management**, Nº1, Vol. 9, 2001. p. 45-63.

HADJICHARALAMBOUS, Costas. A typology of brand extensions: positioning cobrading as a sub-case of brand extensions. **Journal of American Academy of business**, Nº10, Vol. 1, 2006. p. 372-379.

HARCAR, Talha; KARA, Ali e KUCUKEMIROGLU, Orsay. Costume's perceived value and buying behavior of store brands: an empirical investigation. **The Business Review**, Nº5, Vol. 2, 2006. p. 55-63.

HARVEY, Michael; ROTHE, James T. e LUCAS, Laurie A. The “trade dress”controversy: a case of strategic cross-brand cannibalization. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Nº6, Vol. 2, 1998. p. 1-15.

MCDOUGALL, Patricia Phillips; COVIN, Jeffrey G; ROBISON JR, Richard B. e HERRON, Lanny. The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content. **Strategic Management Journal.** Vol. 15, 1994. p. 537-554.

NAIDITCH, Suzana. A farmácia que virou fábrica. **Exame.** Ano: 40, Nº 18, 2006. p. 62.



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

- MARIZ, Luiz Alberto da Costa. Pressões da globalização e a resposta criadora. In: ENANPAD – 30^o Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais.....**Salvador, 2006.
- NANDAN, Shiva e DICKINSON, Roger. Private Brands: major brand perspective. **Journal of Consumer Marketing**. Nº11, Vol. 4, 1994. p. 18-29.
- PASSANESI, Paula Meyer Soares; NOHARA, Jouliana Jordan e ACEVEDO, Claudia Rosa. Avaliação das estratégias do setor têxtil brasileiro pós-abertura comercial. In: CLADEA – Consejo Latino Americano de Escuela em Administración, **Anais.....**Santiago do Chile, 2005.
- POSSAS, Mário L. **Competitividade: fatores sistemáticos e política industrial**. Implicações para o Brasil. In: Castro, António B. et al. Estratégias empresariais na industria brasileira: discutindo mudanças. Forense Universitária, 1996.
- REIS, José. A globalização como metáfora da perplexidade: os processos geo-economicos e o simples funcionamento dos simples complexos. In: Boaventura de Sousa santos (Org). **Globalização: fatalidade ou utopia**. Porto: Afrontamento, 2001.
- RICHARDSON, Roberto J. (Coord.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4^a.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROCHA, Ismael e PONTE, Maurício Turra. Marcas da competitividade. **GVexecutivo**. Vol. 04, Nº 03 (Ago/Out), 2005.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. Os processos da globalização. In: Boaventura de Sousa Santos (org.) **Globalização: fatalidade ou utopia**. Porto: Afrontamento, 2001.
- SOTO, Hernando de. **O mistério do capital: por que o capitalismo dá certo nos países desenvolvidos e fracassa no resto do mundo**. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- SOUZA, M. G. e NEMER, A. **Marcas e Distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- SUH, Young Gu. Integrating effect of consumer perception factors in predicting private brand purchase in a Korean discount store context. **The Journal of Consumer Marketing**, nº22, vol. 2/3, 2005. p. 62-72.
- THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.