



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Implantação das marcas próprias
da Rede d1000:
Estudo de caso da Rede d1000**

Mariana Carneiro da Cunha Birmarcker

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2023.



Mariana Carneiro da Cunha Birmarcker

Implantação das marcas próprias da Rede d1000:

Estudo de caso da Rede d1000

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Sylvia Therezinha De Almeida Moraes

Rio de Janeiro
Junho de 2023.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, por estar ao meu lado, por todo apoio e por compartilhar seu amplo conhecimento durante a construção desse trabalho. À minha família, pelo amor e acolhimento durante essa jornada. Por fim, à minha orientadora, que foi primordial para esse estudo, obrigado por todo aprendizado.

RESUMO

BIRMARCKER, Mariana & MORAES, Sylvia Therezinha de Almeida. **Implantação das marcas próprias da Rede d1000**: Estudo de caso da Rede d1000. Rio de Janeiro, 2023. 37 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O estudo possui como objetivo entender a motivação da criação das marcas próprias da Rede d1000 e analisar se os resultados obtidos atingiram as expectativas da gerência da companhia. Após a revisão bibliográfica, a coleta dos dados qualitativos foi realizada através de entrevistas com colaboradores do Grupo com a finalidade de compreender suas expectativas acerca do desenvolvimento destas marcas e suas percepções a respeito dos impactos gerados. Os resultados do presente estudo indicam que alguns destes motivadores foram o incremento de margem e a fidelização de seus clientes. A gerência mostrou-se satisfeita, visto que estes resultados foram alcançados e geraram vantagens competitivas para a empresa.

Palavras-chave: Grupo Profarma, Rede d1000, marcas próprias, vantagem competitiva, estratégia.

ABSTRACT

BIRMARCKER, Mariana & MORAES, Sylvia Therezinha de Almeida. **Implementation of own-brands by d1000 Retail Farma**: Case study of the d1000 Retail Farma. Rio de Janeiro, 2023. 37 p. Course Conclusion Paper - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The aim of this study is to understand the motivation behind the creation of d1000 Retail Farma's own-brands and to analyze whether the results obtained met the expectations of the company's management. After the literature review, qualitative data was collected through interviews with the Group's employees in order to understand their expectations about the development of these brands and their perceptions about the impacts generated. The results of this study indicate that some of the motives to creating these brands were the increase in margins and customer loyalty. The management was satisfied considering that these results were achieved and, consequently, generated competitive advantages for the company.

Key-words: Profarma Group, d1000 Retail Farma, own-brand, competitive advantage, strategy.

SUMÁRIO

1 O TEMA E O PROBLEMA DE ESTUDO	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização	1
1.2. Objetivos do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários e específicos do estudo	3
1.4. Delimitação e focalização do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1. Estratégia e vantagem competitiva	5
2.2. Análise do ambiente externo	7
2.2.1. Modelo das cinco forças de Porter	7
2.3. Análise das capacidades internas	9
2.3.1. Modelo VRIO	10
2.4. Análise SWOT	12
2.5. Marcas próprias	13
3 METODOLOGIA	15
3.1. Método de pesquisa	15
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	16
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	16
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	17
3.5. Limitações do Estudo	17
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	18
4.1. O Grupo Profarma	18
4.2. Expectativas positivas e desafios enfrentados	20
4.3. Análise do ambiente externo e 5 forças de Porter	22
4.4. Análise VRIO	23
4.5. Análise SWOT	25
4.6. Vantagens competitivas adquiridas	28

5 CONCLUSÃO	31
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	32
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
7 ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo das cinco forças competitivas	9
Figura 2 - Modelo VRIO	11
Figura 3 - Análise SWOT	12
Figura 4 - Gráfico de vendas das marcas próprias na Rede d1000	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação dos entrevistados, cargos e tempo na empresa	16
Tabela 2 - Análise VRIO das marcas próprias	25
Tabela 3 - Análise SWOT	28

1 O TEMA E O PROBLEMA DE ESTUDO

Esta seção de texto volta-se à apresentação do tema que se pretende desenvolver e do problema de estudo a ser pesquisado.

Assim, apresenta-se o problema que suscitou a proposta de investigação, sua contextualização e respectivos objetivos de pesquisa. Na sequência, são indicadas a relevância e justificativa com a devida problematização do estudo e, por fim, a delimitação e focalização do estudo.

Mais especificamente, este trabalho possui como objeto de estudo: as marcas próprias da empresa Rede d1000 e pretende investigar quais foram os objetivos e comparar aos resultados percebidos da estratégia de criação destas marcas na empresa.

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização

O varejo farmacêutico busca oferecer aos seus consumidores produtos que melhorem sua qualidade de vida, saúde e bem-estar. Estes produtos podem ser medicamentos, vitaminas e itens de higiene e beleza.

O mercado farmacêutico global ultrapassará de US\$1,5 trilhão até o final de 2023, crescendo a uma taxa anual de 3% a 6% nos próximos cinco anos, segundo dados do “*The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023*” do IQVIA, multinacional líder no uso de informações e análises para ajudar clientes da área da saúde (Guia da farmácia, 2019).

De acordo com o relatório da IQVIA, o Brasil crescerá 8,5% ao ano entre 2022 e 2027 (IQVIA, 2023). O mercado farmacêutico está em constante ebulição no país, e, se formos analisar somente a América Latina, o Brasil é líder no mercado farmacêutico (INOVAFARMA, 2022).

Segundo dados divulgados pela IQVIA, o grande varejo farmacêutico nacional consolidou sua posição de destaque na economia nacional ao encerrar 2021 com faturamento de R\$152,1 bilhões, valor superior ao faturamento de R\$137,3 bilhões em 2020 (Mercado e consumo, 2022). Com relação a 2022, o país fechou o ano com um faturamento ainda maior, de R\$182,22 bilhões (Monitor mercantil, 2023).

Além do crescimento expressivo da venda de medicamentos, os produtos de higiene e beleza também vêm ganhando destaque. Um estudo da Euromonitor Internacional, provedora líder mundial de informação de negócios global, apontou que as vendas totais do mercado de HPPC (produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), mesmo sob os impactos da pandemia da Covid-19, mantiveram a tendência de alta em 2019, com 3,9%, e fecharam 2020 com crescimento de 4,7%, atingindo R\$122,408 bilhões (ABIHPEC, 2021).

Com o crescimento expressivo no varejo brasileiro, as marcas próprias se apresentam como estratégia de aumento de faturamento e na fidelização de clientes (Guia da farmácia, 2017).

As marcas próprias vêm ganhando peso na estratégia de expansão das grandes redes de farmácias em 2023, de acordo com o portal InfoMoney. Um estudo da Nielsen, empresa global de informação, aponta alta de 27,4% do faturamento com produtos dessa categoria no varejo farmacêutico latino-americano, contra 3,5% da média global (Panorama farmacêutico, 2023).

Assim, a pergunta central de pesquisa deste estudo é: a estratégia de criação das marcas próprias da Rede d1000 alcançou os resultados esperados?

1.2. Objetivos do estudo

A Rede d1000 faz parte de um segmento altamente competitivo, logo, se destacar dentre a concorrência é importante. Portanto, este trabalho pretende estudar o que motivou a estratégia de criação das marcas próprias da Rede d1000 e a percepção da gerência acerca de seus resultados.

1.3. Objetivos intermediários e específicos do estudo

Os objetivos intermediários deste estudo são:

- Identificar a motivação da empresa para a criação das suas marcas próprias
- Identificar o processo de decisão e implementação da criação destas marcas próprias
- Analisar a percepção da gerência se os resultados alcançaram suas expectativas

1.4. Delimitação e focalização do estudo

Este estudo possui como foco a análise da Rede d1000, varejista do ramo farmacêutico, que incorporou em sua estratégia de negócio a criação e comercialização de marcas próprias em suas farmácias.

A linha de marcas próprias da d1000 é composta por quatro marcas, estas são: Bem Básico, com produtos de higiene pessoal; GOnutri, com uma linha de suplementos, vitaminas, nutracêuticos e água; N° 21, de cosméticos, protetor solar e maquiagem; e Polimix com produtos de mel e própolis e aparelhos de glicemia e pressão. Esta pesquisa analisou dados a partir de 2014, quando a primeira marca exclusiva da companhia foi criada.

Logo, este estudo tem como objetivo esclarecer o que motivou a empresa a implementar a estratégia de criação das marcas próprias da Rede e se seus resultados atingiram as expectativas da gerência.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

Este estudo pretende esclarecer os objetivos e comparar com as percepções de resultados da estratégia de criação das marcas próprias da Rede d1000. Tal trajeto de investigação parece interessante porque, até então, a companhia comercializava somente medicamentos, produtos de higiene e beleza e produtos de conveniência de seus principais parceiros comerciais.

As informações que esse estudo pretende produzir podem se mostrar de interesse para o setor do varejo farmacêutico, uma vez que analisa o impacto da criação e uso de marcas próprias em tal mercado.

Os resultados a serem alcançados também poderão ser úteis para a academia, à medida que traz contribuições aos estudos da área de estratégia para pesquisadores e alunos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema que servirão de base para a análise realizada.

Esta seção está dividida em cinco partes que abordam, respectivamente, a questão da estratégia e vantagem competitiva para contextualizar o conceito da criação de estratégia, a análise do ambiente externo a fim de abordar o contexto no qual as empresas operam e suas oportunidades e ameaças, o processo de análise das capacidades internas de uma organização com foco na perspectiva da competitividade das empresas baseadas em suas forças e fraquezas, o conceito da análise SWOT e, finalmente, a contextualização do conceito de marcas próprias.

2.1. Estratégia e vantagem competitiva

Nesta seção serão abordados os conceitos envolvendo estratégia e vantagem competitiva.

Wright, Kroll e Parnell (2009) informam que estratégia são os planos da alta administração para alcançar resultados coesos com a missão e os objetivos gerais de uma empresa. Além disso, pode-se encarar estratégia a partir de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar a estratégia ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

A forma de implantação de uma estratégia pode ajudar a prever seu sucesso ou não. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), é possível obter competitividade estratégica quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor, sendo esta, um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.

Os administradores de unidades de negócios podem escolher dentre inúmeras estratégias genéricas para orientar suas organizações. Dentre elas, é utilizada a estratégia de diferenciação, oferecendo produtos ou serviços diferenciados para o setor. Em geral, seus clientes estão dispostos a pagar um preço mediano a alto por resultados diferenciados, portanto, essas empresas enfatizam a qualidade em suas áreas funcionais (Wright; Kroll & Parnell, 2009).

Para oferecer valor aos clientes as empresas apoiam-se no desempenho de determinadas funções, como por exemplo, de pesquisa e desenvolvimento, marketing e administração de recursos humanos. O uso adequado de estratégias genéricas exige atenção às áreas funcionais da unidade de negócio (Wright; Kroll & Parnell, 2009).

Posto isso, Sobral e Peci (2013) informam que a vantagem competitiva é um conceito fundamental para a administração estratégica e, além disso, para poder coexistir com outras empresas, cada organização precisa ser diferente e possuir uma característica única que a diferencie das demais. Essa característica única é chamada de vantagem competitiva.

Mesmo que todas as empresas tenham recursos e capacidades para realizar suas atividades, nem todas são capazes de explorá-los de forma a desenvolver competências únicas que lhes garantam uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. A raiz da competitividade está nas competências essenciais (Sobral & Peci, 2014).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), as competências essenciais são diferenciais de uma empresa, em termos competitivos, além de refletirem sua personalidade.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 16): “Competências essenciais são recursos e capacitações que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes”.

As competências essenciais geralmente são visíveis na forma de funções organizacionais (Hitt; Ireland & Hoskisson, 2011).

A seguir serão aprofundados os conceitos de análise do ambiente externo.

2.2. Análise do ambiente externo

Esta seção divide-se em duas partes. Na primeira será analisado o conceito do ambiente externo das organizações, seguido do conceito das cinco forças de Porter.

O ambiente contextual corresponde ao conjunto amplo e complexo de fatores externos à organização que a influenciam, geralmente de forma indireta (Sobral & Peci, 2014).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), o ambiente externo possui influência nas opções estratégicas de uma empresa e em suas tomadas de decisões. O entendimento da empresa sobre o ambiente externo, discutido neste capítulo, se soma ao conhecimento do seu ambiente interno, abordado no capítulo 2.3.

As empresas obtêm entendimento do ambiente externo através de informações sobre seus concorrentes, clientes e outros *stakeholders*, para criar a sua própria base de conhecimento e capacitações. Com base nessas informações, as empresas adotam medidas para criar novas capacitações e se proteger contra os efeitos externos ou criar relações com os *stakeholders* no seu ambiente (Hitt; Ireland & Hoskisson, 2011).

Todas as empresas existem dentro de uma complexa rede de forças ambientais (Wright; Kroll & Parnell, 2009).

As quatro forças macroambientais afetam todas as empresas, e são estas: as forças político-legais, econômicas, tecnológicas e as sociais. Essas forças, em geral, não estão sob controle direto das organizações. Porém, o objetivo da administração estratégica é criar condições para que as empresas operem com eficácia diante de ameaças ou restrições ambientais e possam capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente (Wright; Kroll & Parnell, 2009).

2.2.1. Modelo das cinco forças de Porter

Sobral e Peci (2014) afirmam que Michael Porter propõe um modelo para apoiar a formulação das estratégias de negócio, segundo o qual a atratividade de

uma indústria é baseada em cinco forças competitivas. Esse modelo pode ser visto na Figura 1.

Barney e Hesterly (2011) informam que essa estrutura identifica as cinco ameaças mais comuns que as empresas enfrentam em seus ambientes competitivos locais e as condições sob as quais essas ameaças têm maior ou menor probabilidade de estarem presentes.

A primeira ameaça ambiental identificada na estrutura das cinco forças é de nova entrada. Novos entrantes são empresas que iniciaram operações recentemente ou que ameaçam começar operações em breve em um setor. A ameaça de entrada depende do custo de entrada, e este, por sua vez, depende da existência e da ‘altura’ das barreiras à entrada, que são atributos da estrutura de um setor que aumentam o custo de entrada (Barney & Hesterly, 2011).

A segunda ameaça ambiental da estrutura de cinco forças é a rivalidade – a intensidade da competição entre os concorrentes diretos de uma empresa (Barney & Hesterly, 2011).

Uma terceira ameaça ambiental são os substitutos. Estes são produtos ou serviços oferecidos pelos concorrentes de uma empresa que atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente (Barney & Hesterly, 2011).

A quarta ameaça ambiental são os fornecedores. Eles disponibilizam para as empresas matérias-primas, mão de obra e bens essenciais. Eles podem ameaçar o desempenho de empresas em um setor aumentando preços ou reduzindo a qualidade de seus suprimentos (Barney & Hesterly, 2011).

Os compradores, a última ameaça ambiental da estrutura, adquirem os produtos ou serviços de uma empresa. Ao contrário dos fornecedores, que agem para aumentar os custos de uma empresa, os compradores agem para reduzir o lucro dela (Barney & Hesterly, 2011).

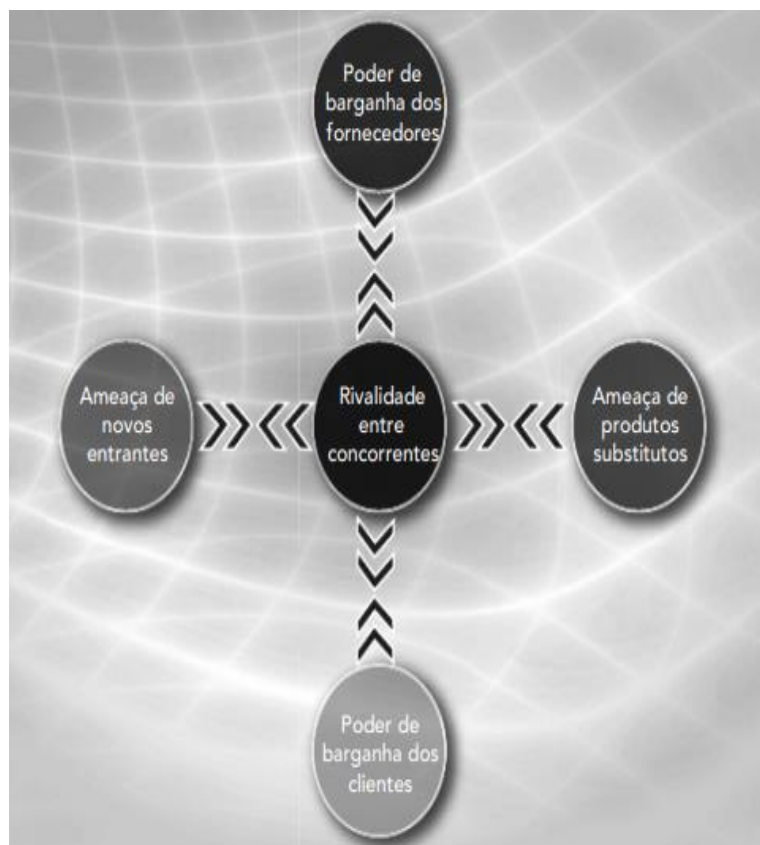


Figura 1 - Modelo das cinco forças competitivas.

Fonte: Livro: Administração – teoria e prática no contexto brasileiro (2014).

2.3. Análise das capacidades internas

Esta seção divide-se em duas partes, na primeira será desenvolvido o conceito de análise das capacidades internas de uma companhia e, em seguida, o conceito do modelo VRIO.

Barney e Hesterly (2011), afirmam que a análise interna ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas. Ademais, também ajuda a entender quais recursos e capacidades serão fontes mais e menos prováveis de vantagens competitivas.

As forças caracterizam-se como variáveis internas e controláveis que oportunizam condições positivas para a organização, podendo ser características ou qualidades que colaboram para seu bom desempenho, devendo ser explorados em sua área de atuação (Rezende, 2008).

As fraquezas são deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar a insolvência (Matos; Matos & Almeida, 2008).

2.3.1. Modelo VRIO

As questões de valor, raridade, imitabilidade e organização podem ser agrupadas em um modelo para entendimento do potencial de retorno associado à exploração de quaisquer recursos e capacidades de uma empresa (Barney & Hesterly, 2011).

De acordo com Barney e Hesterly (2011), o modelo VRIO diz respeito a essas quatro questões que devem ser consideradas sobre um recurso ou uma capacidade para determinar seu potencial competitivo.

Capacitações valiosas permitem a exploração de oportunidades ou neutralização de ameaças no seu ambiente externo. Utilizando eficientemente as capacidades de explorar oportunidades, a empresa cria valor para seus clientes (Hitt; Ireland & Hoskisson, 2011).

Capacitações raras caracterizam-se por ser aquelas que poucos concorrentes têm, além disso, só é possível obter vantagem competitiva quando as empresas criam e exploram capacidades valiosas que se diferem das compartilhadas com os concorrentes (Hitt; Ireland & Hoskisson, 2011).

Recursos imperfeitamente imitáveis são aqueles que as empresas que não os possuem enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los, comparadas às empresas que já os possuem (Barney & Hesterly, 2011).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), capacidades custosas de imitar são aquelas que as outras empresas não podem criar com facilidade.

Capacitações insubstituíveis são aquelas que não têm equivalentes estratégicos (Hitt; Ireland & Hoskisson, 2011).

O recurso ou capacitação é valioso?	O recurso ou capacitação é raro?	O recurso ou capacitação é difícil de imitar?	O recurso ou capacitação é insubstituível?	Consequências Competitivas	Implicações no Desempenho
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Retornos abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade Competitiva	Retornos médios
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Vantagem Competitiva Temporária	De retornos médios a retornos acima da média
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Retornos acima da média

Figura 2 - Modelo VRIO.

Fonte: Barney e Hesterly (2011).

Se um recurso ou uma capacidade são valiosos, mas não são raros, sua exploração para desenvolver e aplicar estratégias gerará paridade competitiva (Barney & Hesterly, 2011).

Se um recurso ou uma capacidade são valiosos e raros, mas não custosos de imitar, explorá-los gerará uma vantagem competitiva temporária para a empresa. Ao explorar esse tipo de recurso, a empresa está conquistando uma vantagem de pioneirismo (Barney & Hesterly, 2011).

Se um recurso ou uma capacidade são valiosos, raros e custosos de imitar, explorá-los gerará uma vantagem competitiva sustentável. Nesse caso, as concorrentes enfrentam desvantagens de custo significativas para imitar os recursos e as capacidades da empresa bem-sucedida (Barney & Hesterly, 2011).

Tentativas de anular as vantagens de empresas que exploram esses recursos não gerarão vantagem competitiva nem ao menos paridade competitiva para as imitadoras. Os altos custos de desenvolvimento ou aquisição destes recursos ou capacidades as colocariam em desvantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2011).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), utilizar apenas capacidades valiosas, raras, custosas para imitar e insubstituíveis cria vantagem competitiva. A Figura 2 mostra as consequências competitivas e as implicações no desempenho decorrentes das combinações dos quatro critérios de sustentabilidade mencionados acima.

2.4. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta gerencial utilizada para estudar o processo de análise estratégica, uma vez que identificadas as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização (Sobral & Peci, 2014).

De acordo com Sobral e Peci (2014, p. 214):

As características internas relativas a recursos ou capacidades que têm potencial para contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos são denominados pontos fortes, ao passo que as características internas que inibem ou restringem o desempenho da organização são seus pontos fracos. As organizações devem procurar minimizar os seus pontos fracos e potencializar seus pontos fortes.

De acordo com Sobral e Peci (2014), a visão conjunta e integrada dos pontos fortes e fracos de uma organização com as oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo permite a identificação de um conjunto de medidas estratégicas que possibilitam explorar as oportunidades ou diminuir o impacto das ameaças, como pode ser visto na Figura 3.



Figura 3 - Análise SWOT.
Fonte: QMS Brasil.

2.5. Marcas próprias

À medida que a concorrência se intensifica, a contribuição das marcas para a criação de valor aumenta, logo, a marca tornou-se um ativo que pode fornecer vantagem competitiva (Machado & Davim, 2019).

Uma marca própria (também chamada marca do revendedor, da loja, da casa ou do distribuidor) é aquela desenvolvida por varejistas e atacadistas (Kotler & Keller, 2012).

De acordo com Oliveira (2008), a marca própria é um produto vendido ou comercializado exclusivamente pela organização que tem o controle da marca e que, normalmente, não possui unidade produtora. Uma marca própria pode levar o nome da empresa ou utilizar uma outra marca não associada ao nome da organização.

As marcas próprias são uma das formas das empresas de varejo conseguirem posicionamento no mercado, uma vez que os consumidores têm percepções acerca dessas marcas, conseqüentemente, tendo forte influência sobre a escolha das lojas e seu comportamento de compra (Machado & Davim, 2019).

Duas importantes decisões estratégias do varejo concentram-se na oferta ou não de marcas próprias e no uso do nome de sua bandeira (loja) nelas. Com isso, as associações que os consumidores fazem à marca são transferidas para as marcas próprias, criando sinergia entre as estratégias de marketing do varejista e tornando necessário que as decisões de preço e posicionamento das marcas próprias acompanhem a estratégia de marketing do varejista como um todo (Paula; Silva & Piato, 2013).

Dois aspectos vantajosos da estratégia de marcas próprias são o fato destas marcas possuírem margens maiores do que as marcas dos fabricantes, além do fato delas serem utilizadas de forma estratégica para diminuição do espaço disponível dos produtos desses fabricantes (Paula; Silva & Piato, 2007).

Além disso, para os varejistas, é considerado que outros custos, como pesquisa e desenvolvimento, propaganda, promoção de vendas e distribuição, também são mais baixos para as marcas próprias (Kotler & Keller, 2012).

Portanto, pode-se afirmar que os varejistas estão usando as marcas próprias como uma forma de diferenciação, oferecendo aos seus clientes exclusividade através de marcas que só podem ser encontradas em suas lojas, que transmitem maior percepção de valor e qualidade (Paula; Silva & Piato, 2007).

Contudo, como desvantagens, pode-se observar o aumento significativo das despesas com estoques, desenvolvimento de produtos e despesas de marketing. A utilização de marcas próprias requer realização de investimentos em design e testes de produtos, embalagens, estoque, espaço nas gôndolas, displays promocionais e propagandas (Paula; Silva & Piato, 2007).

A imagem do varejo é mais vulnerável devido à amplitude de categorias gerenciadas. Portanto, problemas com certos produtos ou serviços podem afetar a imagem global da loja e, conseqüentemente, das marcas próprias (Souza & Nemer, 1993).

Logo, uma boa estratégia de estabelecimento de marca é importante, uma vez que auxilia a empresa a desenvolver e manter uma imagem positiva dentre seus consumidores. Com uma reputação de qualidade e valor, podem atrair novos clientes e fidelizar os já existentes, incentivando a experimentação de outros produtos da marca. Conseqüentemente, as organizações podem aumentar as vendas com custos mais baixos (Churchill & Peter, 2000).

O valor de uma marca para uma empresa é chamado de valor da marca, que inclui a lealdade, consciência, qualidade percebida e associações da marca pelo cliente. Esse valor pode ser negativo ou positivo, dependendo da percepção do significado da marca pelos consumidores (Churchill & Peter, 2000).

3 METODOLOGIA

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado.

O capítulo está dividido em cinco seções que informam, respectivamente, sobre as etapas de coleta de dados do estudo realizado e sobre as fontes de informação selecionadas para coleta de informações neste estudo. Em seguida, informa-se sobre os procedimentos e instrumentos de coleta de dados realizados em cada etapa, com respectivas justificativas, sobre as formas escolhidas para tratar e analisar os dados coletados e, por fim, sobre as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados assim obtidos.

3.1. Método de pesquisa

Verificam-se três tipos de pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa ou também chamada de explanatória (Silva et al., 2012).

Neste estudo foi utilizado o método de pesquisa descritiva, que possui como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, através de técnicas padronizadas de coletas de dados (Gil, 2010).

Para isso, foram realizadas as pesquisas de campo e bibliográfica. Segundo Gonçalves (2001), a pesquisa de campo caracteriza-se pela busca de informação diretamente com a população pesquisada, exigindo do pesquisador um encontro mais direto. Para isso, é necessário ir ao local que o fenômeno estudado ocorre e reunir informações a serem documentadas, neste caso, na sede do Grupo Profarma. A pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador utilizar uma série de recursos já disponíveis sobre o tema de estudo, como revistas, livros e teses (Silva et al., 2012).

A pesquisa realizada possui caráter qualitativo, através da compreensão e classificação de processos dinâmicos vividos por indivíduos e grupos sociais e

entendimento das particularidades do comportamento das pessoas (Richardson, 1999).

No método adotado, do paradigma qualitativo, procura-se o que é comum, porém, mantém-se aberto à percepção da individualidade e os significados múltiplos atribuídos pelos indivíduos à realidade, procurando descrevê-la sem a preocupação de utilizar mensuração matemática ou estatística (Roesch, 2009).

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

O fornecimento de informações para o estudo foi realizado através de entrevistas presenciais com 9 colaboradores do Grupo Profarma. Os respondentes foram escolhidos pelos critérios de participação na decisão da criação das marcas próprias e seu desenvolvimento e/ou por terem suas atividades modificadas pelas mesmas. A Tabela 1 apresenta as informações dos entrevistados.

Tabela 1 - Relação dos entrevistados, cargos e tempo na empresa.

Nome	Cargo	Tempo na empresa
Ana Cândida	Diretora de <i>marketing</i>	27 anos
Felippe Matos	Superintendente de <i>supply</i>	5 anos
Glauco Moura	Gerente comercial	5 anos
Gilberto Benzinho	Gerente de loja	28 anos
Lívio Barbosa	Diretor de operações	5 anos
Manoel Birmarcker	Fundador do Grupo	62 anos
Marcelo Cardoso	Vice-presidente do Varejo	17 anos
Thiago Almeida	Gerente de marcas próprias	12 anos
Sammy Birmarcker	CEO do Grupo	37 anos

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

As informações necessárias ao estudo foram coletadas por meio de entrevistas individuais com 9 colaboradores integrantes do Grupo Profarma, para captação dos dados qualitativos. Seu objetivo principal foi o entendimento da motivação da implementação da estratégia de criação das marcas próprias da empresa, a percepção da gerência com relação à mesma e se foram alcançados os resultados esperados. Estas entrevistas foram realizadas de forma semi-aberta, com perguntas previamente estruturadas e de forma privada. Os encontros foram realizados presencialmente, na sede do Grupo Profarma, e para coleta de dados foi utilizado um gravador, com autorização dos entrevistados.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Na primeira etapa, os dados coletados através das entrevistas foram transcritos através dos aplicativos *TranscribeMe* e *Reshape*. Na segunda etapa, as informações coletadas foram organizadas e analisadas de acordo com cada assunto do capítulo 2. Por fim, com o resultado da análise das entrevistas, foi feita sua relação com o referencial teórico do estudo.

3.5. Limitações do Estudo

Durante a realização do estudo, antevê-se a circunstância da autora trabalhar na empresa analisada e pertencer à família proprietária da companhia. Posto isso, por ter participação no ambiente da empresa familiar, pode-se observar a possibilidade da criação de vieses ou tendenciosidades por meio da autora.

Além disso, constata-se a dificuldade da marcação das entrevistas devido à pouca disponibilidade de tempo dos entrevistados, em detrimento de suas agendas e carga horária de trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo, organizado em seis seções, apresenta os principais resultados alcançados e analisa suas implicações, a partir da coleta de dados feita por meio de entrevistas com os colaboradores do Grupo Profarma. Na primeira seção deste capítulo é apresentado o Grupo e sua história, seguido das expectativas positivas e desafios encontrados acerca da criação de suas marcas próprias. As seções subsequentes abordam, respectivamente, a análise do ambiente externo e as cinco forças de Porter, as análises VRIO e SWOT e, finalmente, as vantagens competitivas adquiridas pelo Grupo.

4.1. O Grupo Profarma

A empresa estudada é o Grupo Profarma, um dos maiores *players* do setor de saúde do Brasil, possuindo atuação tanto em distribuição quanto no varejo de produtos farmacêuticos.

A Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos iniciou suas operações em 1961 no Estado do Rio de Janeiro, fundada por Manoel Birmarcker. Em 2002 passou a atuar no segmento de especialidades, fornecendo produtos farmacêuticos e de uso hospitalar a clínicas e hospitais privados. Quatro anos depois, em 2006, de forma pioneira, fez sua abertura de capital na B3 (bolsa de valores BM & FBOVESPA).

Nos dias de hoje a distribuidora do Grupo conta com mais de três mil colaboradores e quatorze centros de distribuição. Possui como área de cobertura dezesseis estados brasileiros, atendendo cerca de 87% do mercado consumidor do país. Posto isso, coloca-se como a segunda maior distribuidora farmacêutica do Brasil.

Seguindo o planejamento estratégico da companhia, em 2013, efetuou sua entrada no varejo farmacêutico, com as aquisições das redes Drogasmil, Farmalife

e Tamoio. Posteriormente, em 2016, também realizou a aquisição da Drograria Rosário, marca relevante no Centro-Oeste do Brasil. Desse modo, foi construída a d1000 Varejo Farma, consolidando a divisão de varejo do Grupo. Com o objetivo de acelerar a expansão orgânica de sua plataforma de lojas e desalavancar o Grupo Profarma, em 2020 realizou-se a abertura de capital da d1000, passando a fazer parte de um grupo seleto de companhias brasileiras com mais de uma empresa de capital aberto.

O propósito do Grupo Profarma é entregar saúde para a sociedade, seus colaboradores, parceiros, acionistas, clientes, consumidores e indústria. Sua missão é expandir e diversificar sua participação no ecossistema de saúde. Já a sua visão é ser uma empresa reconhecida e admirada como a melhor experiência no acesso à saúde e bem-estar, com atuação inclusiva, sustentável e socialmente engajada. Nesse sentido, atua como parceiro exclusivo do UNICEF (Fundo das Nações Unidas para Infância).

Seus valores consistem em agir com integridade e honestidade, ser inconformado por natureza, focar na satisfação de parceiros e clientes, valorizar quem faz a diferença e ser incansável na busca pela excelência. Atualmente, o Grupo Profarma conta com o selo GPTW (*Great Place To Work* - traduzido como melhores lugares para trabalhar), um dos certificados mais reconhecidos e importantes no que se refere à gestão de pessoas de um negócio.

Atualmente, o Grupo possui quatro marcas próprias: N° 21, GOnutri, Polimix e Bem Básico. Essas marcas oferecem aos seus consumidores, respectivamente, produtos de beleza; suplementos alimentares; medicamentos de venda livre (sem necessidade de receita); e produtos de higiene. Esses produtos são fabricados por parceiros estratégicos da Profarma e comercializados exclusivamente em suas quatro bandeiras (Drogasmil, Farmalife, Rosário e Tamoio).

Criada em 2013, a marca Número 21 nasceu com a ideia de criar produtos inspirados no estilo de vida carioca, com produtos de qualidade a um preço acessível. A N° 21 está inserida nas categorias de *skin care*, solar, maquiagem, *hand and nails* e acessórios. A GOnutri é uma linha de suplementos e nutracêuticos desenvolvida em 2016 para diferentes idades e estilos de vida, estando presente desde a reposição de cálcio, passando pelo controle de colesterol até barras de

proteína. A marca Bem Básico, criada em 2017, traz uma proposta de facilitar a vida do consumidor com produtos a preços acessíveis, contando com uma linha infantil, de higiene, conforto adulto e curativos. Por fim, a Polimix, lançada em 2021, é a marca que traz um conceito de tratamento, variando desde aparelhos de glicemia e pressão a produtos de mel e própolis.

As vendas das marcas próprias atingiram R\$21,4 milhões no quarto trimestre de 2022, representando um crescimento de 33,2% em relação ao mesmo período no ano anterior. No acumulado de 2022 as vendas somaram R\$82,6 milhões, representando 5,3% da receita bruta total, com um incremento de 46,9% em relação ao mesmo período de 2021, quando atingiu R\$56,2 milhões e 4,6% da venda total. Além disso, a companhia realizou 33 lançamentos no ano passado, totalizando 239 SKUs em seu portfólio (RI PROFARMA, 2023).

4.2. Expectativas positivas e desafios enfrentados

De acordo com todos os entrevistados que estiveram presentes na criação das marcas, um dos principais motivos para implementação dessa estratégia foi por ser uma iniciativa que traz uma margem melhor para a companhia. De acordo com Marcelo Cardoso, vice-presidente do varejo, “A marca exclusiva traz um conceito de uma margem melhor, então você rentabiliza mais o negócio”.

O segundo motivo foi suprir necessidades do mercado, conforme mencionado por Sammy Birmarcker, CEO da empresa: “Um dos motivos foi aproveitar e explorar melhor algumas categorias que, nem sempre, nos sentíamos bem atendidos pelos fornecedores ou que os fornecedores não traziam bons negócios para a gente”.

Além disso, para quatro dos nove respondentes, a fidelização dos clientes também foi um fator motivante. Como detalhado por Thiago Almeida, gerente de *marketing* e um dos primeiros integrantes da equipe de marcas próprias da companhia:

“A fidelização era o maior objetivo, porque a gente não ganha só o produto, a gente ganha o cliente dentro da loja. E como ele consome por conveniência, ele não vai comprar apenas o produto da marca própria, ele vai comprar tudo que precisa na farmácia.”

Apesar disso, foram encontrados desafios ao longo do desenvolvimento destas marcas. No início, os principais obstáculos encontrados pela área de marketing foram os problemas de escala, acesso aos melhores custos e ganho de confiança dos fornecedores, por ser uma operação de varejo recente. “A gente tinha um problema de escala porque os pedidos mínimos eram grandes para a gente. Então, nós fizemos apostas ousadas, principalmente nos primeiros anos”, destaca Ana Cândida.

No lançamento da primeira marca, a companhia preocupou-se também com a possível reação de seus fornecedores tradicionais acerca da comercialização dos seus produtos de marca própria. Como a atuação do Grupo no varejo era muito recente, não seria interessante competir com os grandes fornecedores. Desta forma, a primeira linha lançada foi a de acessórios e sabonetes presenteáveis que não disputavam mercado com seus principais parceiros comerciais. “Nossa estratégia foi de minimizar ao máximo ruídos com nossos fornecedores tradicionais no início do projeto enquanto ainda estávamos entendendo qual poderia ser o tamanho desta oportunidade.”, destaca Sammy Birmarcker.

Os efeitos dessa estratégia ficam claros quando analisamos os resultados mais modestos dos primeiros anos em vendas. No primeiro ano completo de lançamento, em dezembro de 2014, o total em vendas das marcas próprias foi de R\$700.000,00, representando apenas 0,1% do faturamento da companhia. Oito anos depois, em 2022, as marcas apresentaram um faturamento de R\$82,6 milhões, representando 5,3% da receita bruta.

Por se tratar de um modelo híbrido, de atuação como varejista e distribuidor, foram necessários ajustes no sistema de distribuição a fim de garantir que o processo de abastecimento funcionasse de forma correta para itens de venda exclusiva na d1000. Essa adaptação e o início do desenvolvimento da primeira marca aconteceram simultaneamente. Glauco Moura, gerente comercial, ressaltou, “Existem produtos que vêm via distribuição (Profarma) e outros poucos que são direto para o varejo (d1000), então, para encaixar isso, foi preciso passar por uma reestruturação”.

4.3. Análise do ambiente externo e 5 forças de Porter

Como visto anteriormente, a primeira ameaça ambiental é de novos entrantes, que podem ameaçar a participação de mercado dos *players* já existentes (Hitt; Ireland & Hoskisson, 2011). Os novos entrantes que ameaçam o Grupo hoje são redes de grande escala ou que possuem o mesmo modelo integrado, de varejo e distribuição. Uma das barreiras de entrada existentes é o *know-how* gerencial, que consiste no conhecimento acumulado por empresas ao longo de sua história, segundo Barney e Hesterly (2011). Nas palavras de Thiago Almeida, “Nós tivemos uma curva de aprendizado menor por sermos especialistas no setor e termos contato direto com o consumidor.”. Outra barreira é a escala, dado que, na descrição de Thiago, “Hoje, automaticamente, nossos produtos estão em 220 lojas. Quando se compara a nossa escala com a do Grupo RD (Droga Raia e Drogasil) é menor, mas, hoje, o nosso produto já nasce no dia um em 220 lojas com foco total de dois mil balconistas”.

Com relação à segunda força, da rivalidade entre os concorrentes, pode-se afirmar que a empresa está inserida em um mercado de alta competitividade. As grandes redes concorrentes da d1000, como Grupo DPSP, Grupo RD e Pague Menos, também possuem suas marcas próprias e se beneficiam de uma escala maior podendo, assim, executar promoções e lançamentos mais frequentes de novos produtos. De acordo com Barney e Hesterly (2011), a falta de diferenciação dos produtos também é um dos atributos enfrentados pela companhia e que aumentam a ameaça de rivalidade. Marcelo Cardoso afirma que, “É um mercado muito duro porque você tem poucas possibilidades de se diferenciar, de uma maneira geral você vende a mesma coisa que todo mundo”.

Sobre a terceira ameaça ambiental, os produtos substitutos que existem são os produtos de manipulação ou de preparação personalizada. Esse tipo de produto não é comercializado pela d1000 e pode acarretar uma perda de futuros clientes. Ana Cândida cita:

“Hoje nós temos a maquiagem na nossa marca própria e a Lancôme, por exemplo, lançou uma base para maquiagem que é personalizada na hora de acordo com a cor de pele do consumidor. Isso seria um produto substituto para as maquiagens de larga escala.”

A quarta ameaça relativa ao setor são os fornecedores que, no caso da companhia, são os fabricantes dos produtos das marcas próprias. Eles não representam uma grande ameaça porque o setor de fornecedores da d1000 não é dominado por um grupo pequeno de empresas. Sendo assim, a companhia tem a opção de comprar de um grande número de fornecedores dado que eles não fabricam produtos exclusivos ou altamente diferenciados, logo, possuem menor poder de ameaçar o lucro da d1000, conforme Barney e Hesterly (2011). Destaca-se que, hoje, a Rede d1000 possui um total de 17 fornecedores. Como citado por Sammy Birmarcker, “Você pode trocar o seu fornecedor, nós já trocamos várias vezes. Não é tão simples assim, mas não ficamos presos a eles”.

O poder de barganha dos compradores, a última ameaça ambiental da estrutura, pode ser considerado alto, dada a grande quantidade de produtos concorrentes e de pontos de venda. “O varejo farmacêutico tem um alto índice de competitividade de preço. Só na área de atuação da d1000 existem cerca de doze mil lojas que oferecem mais de dez mil SKUs (*Stock Keeping Unit*) cada.”, explica Felipe Trindade, superintendente de *supply*.

4.4. Análise VRIO

Como visto no Capítulo 2, o modelo VRIO aborda as questões de valor, raridade, imitabilidade e capacidade da organização que necessitam ser consideradas para mensurar o potencial competitivo de um recurso (Barney & Hesterly, 2011).

Considerando a primeira questão, foi feita a seguinte pergunta: “Em sua percepção, esse recurso (marca própria) traz valor para a companhia?”. Todos os respondentes afirmaram que sim. Um recurso é valioso na medida que permite a empresa melhorar sua posição competitiva, conforme descrito por Barney e Hesterly (2011). Posto isso, além do ganho financeiro, principalmente da margem, todos citaram o fato da imagem dos produtos estarem associadas à qualidade e a um preço competitivo. Ademais, como citado por Thiago Almeida, “Nós temos o valor da rentabilidade, que é o aspecto financeiro das categorias, e tem o valor da fidelização”.

Apesar disso, pode-se afirmar que as marcas próprias não se caracterizam como um recurso raro. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), as capacitações que muitos rivais possuem têm pouca probabilidade de ser fonte de vantagem competitiva para qualquer um deles. Como citado por cinco entrevistados, a criação das marcas próprias no segmento do varejo farmacêutico é uma tendência crescente. Lívio Barboza destaca que, atualmente, os principais concorrentes da Rede d1000 já possuem suas marcas próprias, “A marca exclusiva deixou de ser algo de poucas redes, algumas redes trabalham melhor que outras, mas, de fato, hoje todo mundo tem.”. Complementado por Manoel Birmarcker, fundador da companhia, “É um período de modismo, todas as grandes empresas, supermercados, indústrias e redes de drogarias lançam suas marcas próprias”.

Posto isso, o desenvolvimento de marcas próprias torna-se um recurso imitável. Apesar da necessidade de muitos fabricantes, por conta das diversas linhas de produto, a produção e desenvolvimento destes produtos não apresentam custos muito elevados. Ana Cândida cita que, “atualmente, muitos dos grandes *players* trabalham com os mesmos fabricantes”. Isso representa uma facilidade de replicabilidade.

Como citado por Barney e Hesterly (2011), uma empresa não depende apenas do valor, raridade e imitabilidade de um recurso para obter vantagem competitiva, é necessário explorá-lo de forma eficiente dentro da organização. Quando perguntado aos entrevistados se a Rede d1000 estava preparada para explorar e desenvolver essas marcas, cinco entrevistados mencionaram a necessidade de estruturação de uma equipe específica. Thiago Almeida e Ana Cândida, ambos da equipe de *marketing*, foram os primeiros participantes dessa área. Ao longo de dez anos, foram contratadas mais seis pessoas. Ademais, pela empresa ser composta de redes heterogêneas, as marcas tiveram que ser implementadas na cultura organizacional. Para isso, todos os produtos desta categoria são comissionados desde seus lançamentos. Segundo Lívio Barboza:

“Nós sabemos que tem um amor pela companhia e pelas marcas, mas a comissão é um dos fatores de aumento de adesão de venda desses itens. Sem dúvida é um estímulo para realizar a venda, não dá para desassociar.”

Com base nisso, a análise VRIO das marcas próprias do Grupo representa uma paridade competitiva, demonstrada na Tabela 2. Esse recurso apresenta o mesmo valor econômico que seus concorrentes, porém, aumenta suas chances de sobrevivência no mercado que atua (Barney & Hesterly, 2011).

Tabela 2 - Análise VRIO das marcas próprias.

É valioso?	É raro?	Difícil de imitar?	É explorado?
Sim	Não	Não	Sim

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.5. Análise SWOT

Os pontos fortes e fracos que caracterizam uma organização definem seu ambiente interno (Sobral & Peci, 2014). A respeito disso, a maior força das marcas próprias é a capacidade de oferecer produtos de alta qualidade, tão bons quanto os produtos referência das categorias, a preço mais acessíveis.

Sabendo da importância do ponto de venda na tomada de decisão dos consumidores, também é um diferencial poder controlar e privilegiar a exposição de seus produtos em suas lojas. Na descrição de Thiago Almeida, “Qualquer marca lançada hoje não tem venda nenhuma. Automaticamente, no nosso caso, estamos em 220 lojas com a melhor execução possível, com exposições de destaque em diversos pontos da loja”.

Segundo Thiago Almeida, o desenvolvimento e lançamento de produtos demanda um alto investimento. Nesse sentido, uma das forças da Rede d1000 é poder contar com a estrutura financeira do Grupo Profarma.

A adaptação da cultura da companhia foi um ponto sensível no momento de lançamento das marcas próprias, mas, hoje, tornou-se uma de suas forças. Gilberto Benzinho, gerente de loja, ressaltou:

“No início foi muito difícil, porque teve que se criar uma cultura. No início nós tínhamos que ficar quase diariamente treinando o pessoal de loja, falando dos benefícios das marcas. Então incentivar e mudar isso culturalmente, foi complicado. Hoje está muito mais enraizado e eu sinto que não dá mais para viver sem esses produtos. Temos orgulho do que se vende.”

Glauco Moura complementa, “Se a gente pegar a foto de 5 anos atrás e a foto que é hoje, a empresa é totalmente outra, a percepção das marcas próprias é totalmente outra, o engajamento do time é totalmente outro”.

Uma das fraquezas identificadas é o giro de estoque das marcas próprias. Conforme explicado por Marcelo Cardoso:

“Uma fragilidade é que, com as marcas próprias, nós compramos os produtos e a gente abraça aquela mercadoria. Se eu apostar em qualquer outro produto na d1000, eu posso devolvê-lo para a Profarma mais à frente através de um trilha (processo de devolução), por exemplo, e a Profarma revende pros seus clientes. Marcas próprias não tem isso.”

Ademais, as marcas são recém criadas, não possuindo tanto reconhecimento em comparação aos seus concorrentes já consolidados, uma vez que trabalha com orçamento de *marketing* mínimo para viabilizar preços competitivos. Marcelo Cardoso destaca: “De uma maneira geral, quem não conhece nossa marca de protetor solar, por exemplo, vai preferir comprar o Sundown, o Nivea Sun. A gente depende do nosso poder de conversão dentro da loja para apresentar nossa marca”.

Outra fraqueza é a necessidade de trabalhar com uma estrutura organizacional mínima, para controlar as despesas e oferecer preços competitivos. Como citado anteriormente, a área de marcas próprias, em seu início, possuía apenas dois colaboradores. Ana Candida destaca:

“Nós fomos fazendo a gestão do conhecimento, dado que a gente estava ajudando a criar os processos e os sistemas. Foi necessário montar uma equipe. Começamos com uma pessoa no time e fomos crescendo aos poucos, acompanhando o lançamento de produtos e crescimento da venda. Hoje a gente está com oito pessoas.”

Diversos fatores do ambiente externo podem influenciar o desempenho de empresas, visto que ambos possuem uma interdependência mútua (Sobral & Peci, 2014). Acerca do ambiente externo da d1000, observa-se a oportunidade de aumentar a presença das marcas próprias nas redes sociais. De acordo com Ana Cândida, “Por termos a nossa própria base de lojas, a gente não precisa investir tanto em marketing. A gente não faz marketing para consumidor, exceto em loja. Fazemos rede social, mas muito pouco.”. Relacionado a isso, também nota-se o

aumento das linhas de produtos, como citado por Sammy Birmarcker, “Nós ainda temos uma linha muito pequena, a gente ainda pode aumentar várias vezes o tamanho do nosso portfólio entrando em novas categorias”.

Uma das ameaças da d1000, hoje, é o risco de desabastecimento das marcas próprias por problemas de produção dos fabricantes. Thiago Almeida cita:

“O abastecimento regular das nossas marcas depende da perenidade dos nossos fabricantes. Durante a pandemia, o fabricante das nossas fraldas infantis faliu e nós ficamos desabastecidos por um tempo até conseguir desenvolver um novo fornecedor.”

Além disso, as mudanças de legislação da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) também representam uma ameaça para esses produtos. Thiago Almeida ressalta, “Se for proibido ter marca própria de vitaminas, isso é uma ameaça. Bem improvável, mas tem ameaças de mudanças de legislação”.

Por fim, a d1000 concorre com empresas de grande porte. Seus maiores concorrentes são o Grupo RD (Droga Raia e Drogasil), com faturamento de R\$31 bilhões em 2022 (Panorama farmacêutico, 2023), e o Grupo DPSP, faturando mais de R\$13 bilhões no mesmo período (Brazil journal, 2023). Marcelo Cardoso explica:

“Hoje a gente já está em um nível que os nossos principais concorrentes, de uma maneira geral, são maiores do que a gente. A gente já não está olhando muito mais para baixo. Então você compete com gente que tem muito mais tempo de mercado, conhece muito mais e tem muito mais poderio financeiro. É só ver a cada esquina quantas drogarias tem.”

A Tabela 3 apresenta a síntese de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades relativas a implantação de marcas próprias na d1000, identificadas ao longo das entrevistas.

Tabela 3 - Análise SWOT.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Produtos de qualidade a um preço acessível - Destaque nos pontos de venda - Disponibilidade de capital pelo Grupo - Fortalecimento da cultura e engajamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Giro de estoque das marcas próprias - Marcas não consolidadas - Orçamento de <i>marketing</i> reduzido - Adaptação da cultura - Estrutura organizacional reduzida
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Maior presença nas redes sociais - Aumento das linhas de produtos e novas categorias 	<ul style="list-style-type: none"> - Risco de desabastecimento por problemas de produção - Mudanças de legislação (ANVISA) - Concorrentes de grande porte

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.6. Vantagens competitivas adquiridas

Conforme descrito por Sobral e Peci (2013), vantagens competitivas são as competências que diferem uma empresa de seus concorrentes. Posto isso, foi perguntado aos entrevistados: “Quais as vantagens competitivas adquiridas pela empresa após o desenvolvimento e comercialização de suas marcas próprias?”.

A primeira vantagem competitiva adquirida, citada por todos os respondentes, foi a evolução e melhoria de margem. No primeiro trimestre de 2023, a margem da Rede d1000 foi de 29,7%, enquanto a margem das marcas próprias foi de 41%. Como citado por Glauco Moura, “Nos deixa uma margem maior e aí conseguimos trabalhar melhor. Também ajuda no ticket médio. Isso é saúde financeira para a empresa”.

A venda adicional desses produtos também foi extremamente significativa para a companhia, como mencionado por todos entrevistados. Lívio Barboza comenta, “Sem dúvida nenhuma, as marcas próprias trouxeram crescimento de venda, de margem e de lucro bruto para a empresa”. Conforme o gráfico apresentado na Figura 4, observa-se a evolução das vendas das marcas próprias na Rede d1000 nos últimos nove anos.

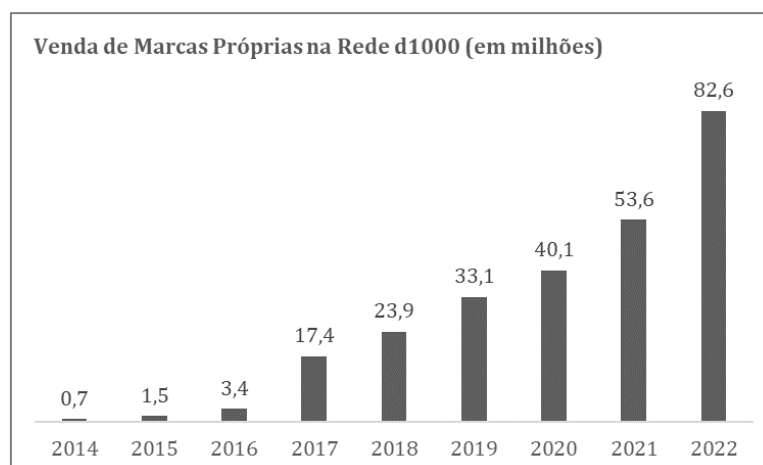


Figura 4 - Gráfico de venda das marcas próprias na Rede d1000.

Fonte: Área de *marketing* da Rede d1000.

Outra vantagem competitiva importante foi assegurar o abastecimento adequado de categorias com problemas históricos de fornecimento. Explica Marcelo Cardoso:

“Em todos os verões nós sofriamos com o abastecimento irregular de água mineral em nossas lojas. Depois que lançamos a nossa própria marca, não tivemos mais rupturas e a nossa venda triplicou.”

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), os recursos intangíveis são ativos acumulados pelas empresas ao longo do tempo, que são uma fonte potente de competências essenciais, que, por sua vez, caracterizam-se como vantagens competitivas. Mais uma vantagem adquirida pela d1000 foi o aumento da motivação da equipe a partir da criação de marcas de qualidade, que, consequentemente, fortaleceram a cultura da companhia. Inicialmente, a necessidade de adaptação na cultura foi uma das fraquezas enfrentadas pela d1000, mas, ao longo do desenvolvimento destas marcas, tornou-se uma de suas grandes forças. Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade no produto e confiança são alguns exemplos de recursos intangíveis, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011). Por se tratarem de produtos de qualidade, que são comissionados e que trazem ganhos financeiros e percepção de valor para a empresa, percebeu-se um aumento no engajamento da equipe de vendas. Gilberto Benzinho, gerente de loja, comenta:

“O balconista se sente entusiasmado em vender esses produtos. A d1000 se preocupou muito com a qualidade das marcas para vender produtos que passam credibilidade. Isso foi muito importante, senão as marcas não iriam decolar. Quando os clientes chegam nas lojas, o nosso time oferece, fala do produto com confiança e tem uma boa aceitação. Hoje, eu acho que não tem como a gente viver sem essa rentabilidade, sem a venda das marcas.”

Conforme comentado por Lívio Barboza, diretor de operações:

“Para o time de loja, por mais que as marcas sejam comissionadas, eles não vendem só pela comissão. Eles vendem por acreditar, por ter a cultura das marcas próprias. Eles já entendem que aquele projeto é muito maior do que simplesmente uma comissão. Está na veia, está na cultura. Quando a gente faz uma eleição de quais os produtos preferidos pelo time de loja, por mais que tenha a P&G (Procter & Gamble), Unilever, e outras marcas dos fornecedores, geralmente quem ganha são as nossas marcas próprias. Eles têm um senso de pertencimento que essas marcas fazem parte da companhia, que trazem mais rentabilidade.”

Relacionado a isso, a fidelização dos clientes foi algo mencionado por todos os entrevistados. Como citado anteriormente por Paula, Silva e Piato (2007) as marcas próprias são uma forma de diferenciação, posto que estes produtos são vendidos exclusivamente nas quatro bandeiras da companhia. Junto a isso, ao criar uma reputação de valor e qualidade, pode-se atrair novos clientes e fidelizar os já existentes. Lívio Barboza cita, “Nós temos clientes que só compram com a gente. Já tivemos vários casos de médicos receitando GOnutri, indicando a marca GOnutri na receita, sem que a gente tenha feito nenhum trabalho de divulgação”. Thiago Almeida também destaca:

“A gente acaba percebendo essa fidelização pelos relatos das lojas, dizendo que as pessoas voltam, que tivemos receitas médicas com GOnutri. Principalmente quando falta algum produto, é como sabemos se ele é recomprado ou não. Por exemplo, quando o nosso ‘Colágeno Tipo II’ estava em falta. A loja falava que a gente estava perdendo venda. Então quer dizer que o cliente só comprava aquele colágeno específico. Na prática, quando falta um produto em loja, se um atendente conseguir vender outro produto similar, o cliente vai reclamar menos. O consumidor reclama mais quando falta um produto que ele não consegue e não quer substituir, e era o que estava acontecendo.”

5 CONCLUSÃO

Este capítulo resume as principais contribuições produzidas ao tema em estudo.

Este trabalho teve como objetivo identificar a motivação da criação das marcas próprias da Rede d1000 e entender se os resultados alcançados atingiram as expectativas da gerência da companhia.

A partir da realização de entrevistas com nove colaboradores do Grupo Profarma, foi possível identificar os motivos pelos quais estas marcas foram criadas, suas implicações para a empresa e a percepção da gerência a respeito dos resultados.

Para embasamento do estudo, apresentou-se um referencial teórico com temas e referências associados ao objetivo principal deste trabalho, com os conceitos de estratégia, marcas próprias, vantagem competitiva, análise de ambientes, modelo VRIO, análise SWOT e modelo das cinco forças de Porter. Após a finalização da revisão de literatura, foram realizadas entrevistas semi abertas, com perguntas previamente estruturadas, com nove colaboradores do Grupo Profarma. Todos os respondentes estiveram presentes na decisão de criação e desenvolvimento das marcas próprias e/ou tiveram suas atividades modificadas por elas.

Pode-se concluir que o objetivo do estudo foi alcançado, dado que foi possível responder a pergunta central de pesquisa do trabalho. Para a gerência, a estratégia de criação das marcas próprias da Rede d1000 alcançou, tanto as expectativas, quanto os resultados esperados. Estas marcas foram criadas com o intuito de melhorar a margem da companhia, suprir necessidades do mercado e aumentar a fidelização dos clientes, e, pode-se observar que estes objetivos foram alcançados.

Para o desenvolvimento destas marcas foram enfrentados desafios pela companhia, porém, seus impactos positivos se destacaram. Apesar dos problemas iniciais de escala, receio da reação dos fornecedores e necessidade de reestruturação, para todos os entrevistados a criação das marcas próprias deu certo e trouxe vantagens competitivas para a empresa. O fortalecimento da cultura e engajamento do time, evolução de margem, venda adicional e melhoria de abastecimento de categorias foram algumas das forças adquiridas pela d1000 após a criação destas marcas.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

Com a conclusão da análise e entendimento do objetivo do estudo, observou-se a motivação e percepção da gerência da Rede d1000 acerca da criação de suas marcas próprias.

Posto isso, como desdobramentos futuros, essa linha de estudo pode ser desenvolvida através de uma investigação mais profunda com uma amostra maior de colaboradores, posto a limitação do olhar apenas da liderança do Grupo neste estudo. Com isso, obtêm-se percepção dos resultados da criação das marcas próprias com os diferentes níveis hierárquicos da companhia. Recomenda-se também a realização de estudos com empresas de outros setores que possuem suas marcas próprias e que obtiveram sucesso, visto que podem auxiliar o Grupo a explorar novas estratégias.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

VENDAS de HPPC crescem 4,7% em 2020 e totalizam R\$122,4 bilhões. **ABIHPEC**. Disponível em: <https://abihpec.org.br/vendas-de-hppc-crescem-47-em-2020-e-totalizam-r-1224-bilhoes/>. Acesso em: 30 maio 2023.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: Conceitos e casos. 3. ed., Brasil: Pearson Prentice Hall, 2011.

DPSP quer dobrar abertura de lojas e desbravar interior. **Brazil Journal**. Disponível em: <https://braziljournal.com/dpsp-quer-dobrar-abertura-de-lojas-e-desbravar-o-interior/>. Acesso em: 29 maio 2023.

CHURCHILL, G.A.; PETER, J.P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2000.

FRANÇA, N. Análise SWOT nas normas ISO. **QMS Blog**. Disponível em: <https://www.qmsbrasil.com.br/blog/analise-de-swot-nas-normas-iso/>. Acesso em: 18 mar. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2001.

MARCAS próprias: segmento em alta. **Guia da Farmácia**. Disponível em: <https://guiadafarmacia.com.br/materia/marcas-proprias-segmento-em-alta/>. Acesso em: 13 maio 2022.

MERCADO farmacêutico global deve movimentar US\$1,5 trilhão até 2023. **Guia da Farmácia**. Disponível em: <https://guiadafarmacia.com.br/estudo-iqvia-mercado-farmaceutico-global/>. Acesso em: 10 maio 2022.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed., São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MERCADO farmacêutico no Brasil: confira os números do varejo para sua farmácia. **INOVAFARMA**. Disponível em: <https://www.inovafarma.com.br/blog/mercado-farmaceutico-no-brasil/#:~:text=Em%202015%2C%20o%20pa%C3%ADs%20subiu,global%20no%20consumo%20de%20medicamentos.&text=Conforme%20revela%20o%20relat%C3%B3rio%20da,mundo%20no%20ano%20de%202022>. Acesso em: 10 maio 2022.

IQVIA Brasil. **IQVIA**. Disponível em: <https://www.iqvia.com/pt-br/locations/brazil>. Acesso em: 25 maio 2023.

KOTLER, P., KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MACHADO, C., DAVIM, J.P. **MBA para gestores e engenheiros**. 1. ed., Lisboa: Edições Sílabo, 2019.

MATOS, J. G. R., MATOS, R. M. B., ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo**: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. 1. ed., Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

VAREJO farmacêutico termina 2021 com crescimento de 10,8%. **Mercado & Consumo**. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/09/02/2022/noticias/varejo-farmaceutico-termina-2021-com-crescimento-de-108/>. Acesso em: 29 maio 2023.

VAREJO farma cresceu 16,2% em 2022. **Monitor Mercantil**. Disponível em: <https://monitormercantil.com.br/varejo-farma-cresceu-162-em-2022/>. Acesso em: 29 maio 2023.

OLIVEIRA, R. N. A. **Gestão estratégica de marcas próprias**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

FATURAMENTO da Raia Drogasil chega a R\$31 bilhões. **Panorama Farmacêutico**. Disponível em: <https://panoramafarmaceutico.com.br/faturamento-da-raia-drogasil-em-31-bi/>. Acesso em: 29 maio 2023.

MARCA própria ganha peso nas grandes redes de farmácias. **Panorama Farmacêutico**. Disponível em: <https://panoramafarmaceutico.com.br/marca-propria-grandes-redes/>. Acesso em: 27 maio 2023.

PAULA, V.A.F., SILVA, A.L., PIATO, E.L. Os prós e contras da estratégia de marcas próprias no atacado. **Revista DCS ON LINE**, v. 2, n. 1, 2007.

PAULA, V.A.F., SILVA, A.L., PIATO, E.L. Estratégia de marcas próprias no varejo supermercadista: um estudo comparativo entre Brasil e Inglaterra. **Produção**, n. 1, jan./mar. 2013.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações: públicas e privadas**. 1. ed., Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

GRUPO Profarma. **RI Profarma**. Disponível em: <https://ri.profarma.com.br/>. Acesso em: 31 maio 2023.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, L. V. et al.. **Metodologia de pesquisa em administração: abordagem prática**. Editora Unisinos, 2012.

SOBRAL, F., PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUZA, M. G., NEMER, A. **Marca & Distribuição: Desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global**. São Paulo: Makron Books, 1993.

WRIGHT, P., KROLL, M. J., PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

Nome do entrevistado:

Área de atuação:

Cargo:

Tempo de atuação na empresa:

- 1) Por qual motivo a empresa adotou a estratégia de criação de marcas próprias?
- 2) Essa decisão foi baseada em alguma capacidade interna (força ou fraqueza)? Ou ameaça externa? Ou ambas?
- 3) Após a adoção dessa estratégia, houve mudanças em sua área de atuação? Se sim, quais foram elas?
- 4) Houve mudanças em outras áreas da empresa?
- 5) Em sua opinião, as marcas próprias trouxeram benefícios para a companhia? Quais?
- 6) Quais as vantagens competitivas adquiridas pela empresa após o desenvolvimento e comercialização de suas marcas próprias?
- 7) A produção dos produtos é terceirizada? Se sim, por que terceirizou?
- 8) Quais foram os impactos positivos e negativos dessa terceirização?
- 9) Para você, esse recurso (marca própria) traz valor para a companhia? Por que?
- 10) Em sua percepção, esse recurso (marca própria) pode ser considerado raro? Os concorrentes conseguem imitar isso facilmente?
- 11) A d1000 estava preparada (com estrutura) para explorar e desenvolver essas marcas? Por que?
- 12) A rentabilidade das linhas de produto que as marcas estão inseridas (como um todo) aumentaram após sua comercialização?

13) Quais são os fornecedores da d1000 (das marcas próprias) e como é a relação da companhia com eles? Há algum fornecedor com poder de barganha muito alto?

14) Em sua opinião, há muitos produtos que podem substituir as marcas próprias que a companhia vende?

15) Como é a rivalidade da d1000 com seus concorrentes? Em sua opinião, é um mercado muito disputado?

16) Como você classificaria a ameaça de novos concorrentes? Quais são as maiores ameaças da d1000?

17) Quais barreiras estão ao alcance da companhia para mitigar essas ameaças?

18) Na sua opinião, a estratégia de criação de marcas próprias deu certo? Por que?