

POLÍTICAS DE GESTÃO ADOTADAS POR UMA EMPRESA MODELO: ESTRATÉGIAS, COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E DESAFIOS¹

Gabriel Alves Pereira²

Luis Henrique Bei³

RESUMO: O presente estudo buscou analisar as políticas de gestão adotadas por uma Empresa Modelo, de forma a identificar as suas estratégias, competências essenciais e desafios. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva e documental com abordagem quali-quantitativa. A Empresa Modelo avalia a possibilidade de entrada de outras indústrias com muita cautela, mas, possui uma base que oportuniza boas negociações e diversificações. As percepções dos clientes revelaram um CONCEITO EXCELENTE O *Net Promoter Score* corroborou uma nota de 76,7%, com clientes avaliados PROMOTORES, sendo classificada na ZONA DE EXCELÊNCIA. O grande desafio da empresa é aumentar o seu percentual no *market share*.

PALAVRAS-CHAVE: Competências Essenciais; Forças de Porter; *Market Share*; Satisfação do cliente.

ABSTRACT: The present study sought to analyze the management policies adopted by a Model Company, in order to identify its strategies, essential competencies and challenges. A bibliographic, descriptive, documentary research was carried out with a qualitative and quantitative approach. The Model Company evaluates the possibility of entering other industries with great caution, but it has a base that allows for good negotiations and diversification. The customers' perceptions revealed an EXCELLENT CONCEPT The *Net Promoter Score* corroborated a score of 76.7%, with clients evaluated PROMOTERS, being classified in the ZONE OF EXCELLENCE. The company's major challenge is to increase its market share percentage.

KEYWORDS: Essential Competences; Porter's forces; Market Share; Customer satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

O marketing sempre contribui com o desenvolvimento de estratégias para produtos e marcas, principalmente pelo fato desta ser sua principal função. Só é possível conquistar o desenvolvimento de mercado quando temos um planejamento que realmente nos permite entender nosso mercado de atuação e seu comportamento de consumo. Enquanto que o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável, pois é necessário que exista uma linha de raciocínio e ação para que se entenda de forma definitiva o tamanho do esforço a ser feito para que os objetivos sejam alcançados. Todas as empresas almejam atingir seus objetivos e obter

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de Graduação 6º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: gabriel.meditem@outlook.com.

³ Professor do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: luishb@unipam.edu.br.

crescimento, mas para que isso ocorra é necessário a elaboração de planos coerentes (MATOS, 2018).

Somente com o uso do marketing e suas ferramentas, criar um planejamento funcional e palpável se torna possível, considerando principalmente que o mercado é mutável assim como os indivíduos nele inseridos, sejam consumidores potenciais ou os próprios clientes. Quase todos os ramos de negócios possuem uma concorrência considerável, sendo assim o Marketing deve atuar de maneira decisiva para atrair o cliente. Para alcançar este objetivo foram incluídas funções como comunicação com o consumidor e serviço de atendimento ao cliente (CARVALHO, 2011).

Por outro lado, os estudos das Forças de Porter contribuem para que se tenha um norte nas estratégias a serem traçadas, mas frequentemente as ações estão voltadas para o consumidor final e pouca importância é dada aos fornecedores, intermediários e detentores dos recursos necessários para a continuação do seu negócio. A rivalidade é baseada na concorrência, algum ponto em comum ou na competição entre iguais, sendo estes do mesmo segmento. Diante disso, o aumento da competitividade se deu ao cenário empresarial da atualidade, que é composto por várias mudanças. Junto a isso, deve-se entender os processos que fazem parte do processo de consumo e quais são as informações relevantes para cada uma das etapas. Ressalta-se juntamente que uma ação estratégica utilizada como diferencial é o pós-venda, buscando um relacionamento contínuo com o consumidor e a garantia de satisfação levando ao retorno na compra (CARVALHO, 2014)

Assim sendo, partiu-se para fazer os seguintes questionamentos: 1. Quais são as políticas de gestão adotadas pela Empresa Modelo, no que se refere às suas estratégias para atuação mercado e suas competências essenciais? 2. Quais são os desafios impostos à Empresa Modelo para manter uma atuação competitiva no mercado em que se encontra inserido? Visando esforços realmente eficientes, a resposta deste questionamento só se torna fator ao determinar ações que alcancem os resultados esperados.

Este estudo é importante a partir do momento em que se tem conhecimento de que planejar é reduzir riscos e assim investir em estratégias e ações que ofereçam resultados efetivos para o que buscamos. O planejamento estratégico se torna a visão a longo prazo para o negócio a fim de tornar possível os desejos de crescimento e desenvolvimento possíveis frente às oportunidades e ameaças. Para isso, a busca de informações e uma análise crítica é fator fundamental para que este processo aconteça. Grande parte dos esforços realizados estão direcionados para esse momento final, o da experiência de consumo. Não apenas na prática, mas também na literatura relacionada, pouco se fala do poder que os envolvidos no início do processo possuem na garantia de entrega de um produto ou serviço bem desenvolvido. Este estudo é relevante para o seu autor e para todos que se interessam pela problemática estudada.

O objetivo geral deste trabalho consistiu em analisar as políticas de gestão adotadas pela Empresa Modelo, de forma a identificar as suas estratégias, competências essenciais e desafios. Para construção do estudo de acordo elencaram-se os seguintes objetivos específicos: identificar, no contexto da Empresa Modelo, elementos pertinentes à análise da aplicabilidade das 5 Forças de Porter, descrever as suas competências essenciais, de forma a mostrar estratégias que a mesma usa para se

tornar mais competitiva no mercado em que atua, analisar a percepções dos clientes referente às variáveis relacionadas aos seus serviços e produtos prestados, mensurar a satisfação e/ou fidelização dos clientes por meio do *Net Promoter Score* – NPS, distinguir como é realizado o seu pré-venda e o pós-venda e verificar como se estabelece o percentual do *Market Share* na Empresa Modelo.

2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Situada no estado de Minas Gerais, a Empresa Modelo atua na área farmacêutica, como distribuidora de medicamentos. É uma empresa com mais de 24 anos de mercado, a qual sempre busca inovações para melhor atender seus clientes e parceiros, se mantendo presente nesse mercado extremamente competitivo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 MARKETING

O marketing se encontra presente em nossas vidas a todo momento, interferindo diretamente ou indiretamente em nossas escolhas e desejos. Além disso, está diretamente ligado ao conceito e credibilidade de sua empresa ou marca no mercado, desde suas campanhas publicitárias até notícias que circulam em diversos canais. De acordo com Limeira (2003), a palavra marketing é proveniente da expressão em inglês “market”, a qual significa “mercado”. Segundo Philip Kotler, especialista em marketing e considerado o “pai do marketing”.

Kotler (1998, p. 27) define marketing como “um processo social e gerencial pelo qual o indivíduo ou grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Logo, para o autor, juntamente com identificação de necessidades, desejos e demandas, e os estudos sobre produtos, transações e mercados, a troca é um conceito central.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As organizações elaboram planos anuais, de longo prazo e estratégicos. Maneiras de como manter a empresa em negócios presentes e dar seguimento a estes, os mantendo-o, são tratadas nos planos anuais e de longo prazo. Sob outro ângulo, caminhos para que a empresa obtenha vantagens dentro das oportunidades oferecidas pelo ambiente, que se encontra em constante mudança, são tratados no plano estratégico. Portanto, Kotler e Armstrong (2003) definem planejamento estratégico como sendo o método de sustentar e evoluir um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma empresa e as oportunidades de marketing.

A base do planejamento de uma organização é o seu planejamento estratégico, o qual conta no nível corporativo com uma nítida definição de missão da empresa, o estabelecimento dos objetivos da mesma e o desenvolvimento de um bom portfólio de negócios (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Ainda de acordo com os autores referidos, o planejamento conta, nos níveis de unidade de negócios, produto e mercado, conta com

gerenciamento de estratégias funcionais, onde ocorre o planejamento de marketing. Na definição de Kotler (2000), o planejamento de marketing contribui para o planejamento estratégico, visando com mais detalhes para oportunidades próprias de marketing.

3.3 A RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DE PRÉ-VENDA E PÓS-VENDA

De acordo com Shapiro e Sviokla (1995), a maestria de adiantar as condições de transformação do mercado e os desejos do consumidor transformam-se em lucros elevados em longo prazo. Aplicar recursos objetivando a evolução de relacionamentos duráveis, conjuntamente cuidando das necessidades presentes dos clientes, os deixam mais realizados e formam relacionamentos resistentes e rentáveis. Contudo, segundo os autores, várias organizações focam tão intensamente em trazer novos compradores e não se atentam para investir em fórmulas para conservação dos relacionamentos de pós-venda de extensa duração.

Sob a visão de Jones (2002), o progresso da satisfação do cliente se encontra no meio da conquista da lucratividade em longo prazo. Satisfação é somente a diferença entre perspectiva do comprador e o desempenho do fornecedor. Além disso, o segredo para a fidelização em longo prazo é ampliar valor para o cliente, através do conhecimento na sua particular definição de valor.

3.4 A APLICAÇÃO DAS 5 FORÇAS DE PORTER

Para estudar a competição entre concorrentes e a ameaça correspondida por novos entrantes, pela viável crise de produtos substitutos e pelo poder de barganha ou negociação de compradores ou de fornecedores, é apresentado um protótipo constituído de cinco forças competitivas (PORTER, 1986).

Sob a visão de Chiavenato (2016), projeta-se as forças primárias que indicam a competitividade no interior de uma cadeia de concorrentes e demonstra de que maneira as forças estão associadas entre si, e propõe que para elaborar estratégias organizacionais eficientes o administrador precisa entender e reagir a tais forças para determinar o nível de concorrência da empresa frente aos adversários.

Conforme Porter (1989) a competitividade é indicada por cinco forças competitivas, as quais são definidas: 1 Novos entrantes: novas organizações no mercado; 2 Produtos substitutos: produtos ou serviços que podem suceder os que são desenvolvidos pela organização; 3 Capacidade dos fornecedores: de monitorar questões como custos de materiais que as empresas concorrentes usam para fabricar seus produtos; 4 Poder de negociação dos compradores: que têm dentro do mercado; 5 Nível geral de rivalidade: disputa por espaço no mercado entre empresas concorrentes.

Após entender sobre as forças citadas, o gestor pode elaborar estratégias que transformem sua empresa mais competitiva. Para Porter (1986) existem três estratégias genéricas para fazer uma organização se tornar mais competitiva, as quais são: Liderança em custo, diferenciação e foco.

3.5 MARKET SHARE

Segundo Kotler (2000), a palavra em inglês é formada por *Market*, que como já informado significa mercado, e *Share*, divisão ou quota. Sendo assim, market share, em sua tradução exata do inglês “quota de mercado” ou também participação de mercado e fatia de mercado.

4 METODOLOGIA

A coleta de dados foi realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental, respectivamente. A pesquisa bibliográfica em publicações, como livros, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações indicativas ao tema (GIL, 2008). O estudo é descritivo, visto que buscou-se identificar as estratégias competitivas apresentadas pela Empresa Modelo, comparando-as com a tipologia proposta por Porter. A pesquisa descritiva colabora para descrever as características de algum fenômeno e formar possíveis relações entre variáveis oferece como foco o levantamento de ideias e atitudes de uma população sobre determinada situação (GIL, 2008).

A pesquisa foi um estudo de caso, vez que se refere aos estudos restritos à Empresa Modelo. Segundo Yin (2001), o desígnio da pesquisa mediante estudo de caso é explorar fenômenos e entendê-los em determinados contextos. A pesquisa foi quantitativa pois norteou-se para a representatividade numérica que busca aprofundar na compreensão de um grupo social, de uma organização empresa. Teve-se ainda abordagem qualitativa para auxiliar a analisar as ações estratégicas que evidenciaram práticas competitivas na Empresa Modelo.

A unidade de análise foi Empresa Modelo distribuidora de medicamentos. Essa amostra não foi probabilística, pois a amostra foi selecionada intencionalmente para responder a entrevista. Este tipo de amostra objetiva selecionar amostras fundamentadas em dados disponíveis e que sejam avaliadas representativas da população (BEUREN, 2004).

O universo selecionado envolveu os respondentes da pesquisa que totalizaram 30 clientes da Empresa Modelo que foram convidados para responder uma pesquisa disponibilizada no *Google Forms* (<https://forms.gle/Fsot8Hf4gJ4m713r8>), cujo aplicativo tem a finalidade de fazer o gerenciamento de pesquisas. Foi utilizado também no presente estudo o *Net Promoter Score* - NPS que se refere a uma métrica que objetiva mensurar a satisfação e/ou fidelização dos clientes (REICHHELD, 2011).

Contou ainda com um membro da alta gestão da Empresa Modelo, que por meio de uma entrevista respondeu elementos relacionados a análise da aplicabilidade das 5 Forças de Porter a realização do estudo de caso. As pesquisas foram realizadas no mês de outubro 2020 pelo próprio pesquisador.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISE DA APLICABILIDADE DAS 5 FORÇAS DE PORTER

Em presença desse contexto vislumbrado por Porter (1986), partiu-se para conhecer como o mesmo se estabelece na Empresa Modelo, a partir da percepção de um membro de sua alta gestão. A seguir, apresenta-se o conteúdo da entrevista realizada, sustentado pelas considerações da teoria analisada.

Pergunta 1: Em presença do alto índice de concorrência em sua área de atuação, como a Empresa Modelo avalia a possibilidade de entrada de outras distribuidoras de medicamentos no mercado em que se encontra inserido?

Bom, o mercado farmacêutico é muito feroz e competitivo, tanto em território nacional quanto em nosso estado de atuação, Minas Gerais. Pelo fato de ser uma área muito aquecida, ocorre a possibilidade de novos entrantes e até mesmo distribuidores muito capacitados que já se encontram em atuação em outros estados. Dessa forma, existe uma preocupação constante por parte dos que já se encontram em atuação por aqui. Porém, por outro lado, caso haja um novo entrante, buscaremos seguir nosso trabalho (como sempre fizemos; de maneira séria, responsável, profissional, buscando parcerias com clientes e fornecedores, trazendo inovações e indústrias de peso para fortalecer nosso mix e sempre andando lado a lado com nossa equipe interna e externa, a qual é de suma importância para que os resultados continuem acontecendo (SÓCIO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA MODELO, 2020).

A ameaça de entrada em uma indústria depende da reação que o novo concorrente pode esperar e das barreiras de entrada já existentes. Se forem altas, o novo concorrente deve estar pronto para revanches acirradas.

Cada empresa possui o comum desejo de ganhar uma parcela do mercado e os recursos substanciais. O resultado será a queda dos preços ou a inflação dos custos dos participantes, comprometendo, de tal modo, a rentabilidade. Corporações vindas de outros mercados e que estão se diversificando com aquisições de certa indústria, rotineiramente usam seus recursos para causar uma mudança completa. Muito embora nenhuma entidade nova tenha sido inteiramente criada, a obtenção de uma empresa já existente em uma indústria deve ser vista como uma entrada (PORTER, 1986).

Pergunta 2: Qual é o poder da Empresa Modelo para fazer negociação com os seus fornecedores e como se estabelece as suas políticas de negociação em relação aos seus concorrentes?

Considero o poder de negociação por parte da Empresa frente a seus fornecedores como bastante produtivo e amigável. Como já citado, se trata de um mercado altamente competitivo, dessa forma, é de

extrema importância estar atento às oportunidades que surgem no dia a dia e também contar com a parceria dos fornecedores para que eles nos alertam para fechar negócios vantajosos. Outro fator importante é pelo fato de contarmos com um número interessante de indústrias em nosso mix, o que nos abre oportunidades para negociações e diversificações. Além disso contamos com ferramentas de análise do mercado como um todo, produto a produto, para que possamos ser assertivos (SÓCIO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA MODELO, 2020).

O poder dos fornecedores além de estar sujeito a mudanças, também está frequentemente fora do controle da empresa, mas, é possível melhorar a situação através de boas estratégias. Conforme Porter (1986) ao ameaçar subir os preços ou reduzir a qualidade dos bens de serviço fornecidos, os fornecedores também podem exercer um poder de negociação sobre seus compradores, igualmente, pode acontecer de poderosos fornecedores tirarem a rentabilidade de uma indústria que não consegue repassar os aumentos para seus clientes. As principais características de fornecedores poderosos, são: dominados por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para qual vende; não é obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria, a indústria não é cliente relevante para o grupo fornecedor, o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador, os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança, o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de relação para frente.

Pergunta 3: Qual é o poder da Empresa Modelo para fazer negociação com os compradores e como se estabelece as suas políticas de negociação em relação aos seus concorrentes?

Quando se fala em nossos clientes, posso dizer que somos muito abençoados. Contamos com uma base de parceiros extensa, e claro, pretendendo sempre aumentar. Buscamos sempre estarmos presentes na caminhada de nossos clientes, levando produtos e oportunidades para os mesmos, claro, sempre mantendo os pés no chão e respeitando nosso mercado. Outros fatores que aumentam o poder de negociação com nossos parceiros é a presença de pedido eletrônico e um televendas muito ativo (SÓCIO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA MODELO, 2020).

O poder de um comprador tem relação com a sua condição no mercado e da importância da quantidade de suas compras. Um grupo forte de compradores deve centrar ou fazer a aquisição de grandes volumes em relação às vendas do vendedor, enfrentar pouco custo de mudança e manter lucros baixos. Os compradores devem dispor de informações irrestritas, uma vez que, os produtos e serviços alcançados estabelecem uma fração significativa de seus custos ou compras. Porter (1986) assegura que os compradores forcem a indústria a baixar os preços, bargando por mais qualidade e serviço e, de tal modo, jogam os concorrentes uns contra os outros, mas, isso custa à rentabilidade da empresa. O poder de um comprador depende da sua

condição no mercado e da importância da quantidade de suas compras. Para um grupo de compradores ser poderoso, este deve ter as seguintes qualidades: estar concentrado ou adquirir grandes volumes em relação às vendas do vendedor, adquirir produtos que represente uma fração expressiva de seus próprios custos ou compras, dispor de pouco custo de mudança, conseguir manter lucros baixos. O poder do comprador pode aumentar ou diminuir com o tempo. Ao descobrir compradores que possuam um poder menor para influenciá-la, uma empresa pode melhorar sua estrutura estratégica.

Pergunta 4: Com a possibilidade de surgir outras distribuidoras de medicamentos no mercado, competentes a substituir os seus produtos e serviços atuais ou partes das funções oferecidas pela sua empresa, como a Empresa Modelo se prepara para essa possível realidade?

Como já vivenciamos esses acontecimentos, ou seja, competimos com distribuidores os quais trabalham com as mesmas indústrias presentes em nosso portfólio, buscamos sempre estarmos atentos ao mercado, o qual vem se transformando com o tempo. Hoje, nota-se que, em uma farmácia encontram-se muitos outros produtos além de medicamentos. Dessa forma também inovamos com o mercado, buscando trazer novidades de qualidade para implementar nas lojas de nossos parceiros. Outro fator que é de extrema importância e assertividade na nossa história é a presença de uma indústria exclusiva dentro do estado de Minas Gerais, a qual nos abre oportunidades de estarmos mais próximos dos clientes e também de levar oportunidade para os mesmos (SÓCIO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA MODELO, 2020).

Os produtos substitutos merecedores de mais atenção são aqueles que têm um melhor preço-desempenho e os que são produzidos por empresas com lucros elevados. Deve-se avaliar essas tendências para elaborar estratégias de resposta. Todas as empresas estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos, haja vista que esses reduzem os retornos potenciais de uma empresa. Os substitutos não só restringem os lucros como também reduzem as fontes de riqueza que uma indústria poderia alcançar em tempos bem-sucedidos. Identificar produtos substitutos requer a realização de pesquisas de outros produtos que exerçam a mesma função que o da indústria. Dos produtos substitutos, os que merecem mais atenção são os que possuem um melhor preço-desempenho e os que são produzidos por indústrias com altos lucros. Analisar essas tendências se faz muito importante para elaboração de estratégias de resposta. (PORTER, 1986).

Pergunta 5: Como se estabelece o nível geral de rivalidade, ou seja, a disputa por espaço no mercado entre empresas concorrentes é acirrada? Quais pontos fortalecem a sua empresa para que ela possa manter um nível de rivalidade que intimide a concorrência?

Não apenas em Minas Gerais, mas no Brasil todo, o nível de concorrência é extremamente elevado. Em nosso estado contamos com concorrentes extremamente capacitados. Posso destacar como ponto forte o nosso relacionamento, o qual vem de muitos anos no setor farmacêutico. Além disso, outro fator que contribui para estarmos lutando por espaço nesse segmento é a nossa seriedade e comprometimento frente aos fornecedores e clientes. (SÓCIO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA MODELO, 2020).

A existência da rivalidade entre os concorrentes determina a forma trivial de disputa por posição, valendo-se de estratégias como concorrência de preços, entrada de produtos, aumento de serviços ou das garantias ao cliente e programas de publicidade. Conforme Porter (1986) diferentes formas de concorrência, especialmente a concorrência de preço, são muito instáveis, podendo deixar empresa em pior situação. Cortes de preços são acelerados e naturalmente iguados pelos rivais, portanto eles diminuem as receitas de todas as outras companhias.

5.2 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DA EMPRESA - ESTRATÉGIAS QUE A EMPRESA MODELO UTILIZA PARA SE TORNAR MAIS COMPETITIVA

Para Porter (1986) existem três estratégias para fazer uma empresa se tornar mais competitiva: Liderança em custo, Diferenciação e foco. Apresentam-se as respostas do gestor entrevistado sobre esse assunto, a seguir;

A empresa modelo consegue oferecer produtos e serviços pelo menor custo possível, para servir ao grupo de clientes sensíveis a preços, sem prejudicar a empresa, consegue ofertar produtos com qualidade e características consideradas únicas pelos compradores, diferenciando-se dos concorrentes e como busca atender desejos e necessidades de um grupo dentro do mercado, como realiza a segmentação?

5.3 PERCEPÇÕES DOS CLIENTES

Conforme a maioria das variáveis receberam PESO 5 = com CONCEITO EXCELENTE = 87,5 a 100%. São elas: Educação e cordialidade no atendimento, Conhecimento do atendente para explicar sobre os produtos, Clareza nas respostas apresentadas pelos atendentes, Atendimento às reivindicações dos clientes, acesso para pedidos no portal da empresa, Variedade de medicamentos disponíveis e Variedade dos laboratórios representados e avaliação da empresa após a entrega do serviço.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo ora apresentado buscou analisar as políticas de gestão adotadas pela Empresa Modelo, de forma a identificar as suas estratégias, competências essenciais e desafios.

Ao identificar, no contexto da Empresa Modelo, elementos pertinentes à análise da aplicabilidade das 5 Forças de Porter, ficou claro que ações estratégicas têm

relação com forças inerentes ao meio ambiente externo, ou seja, com o mercado em que se concorre. Cujos potenciais podem afetar qualquer tipo de empresa, o que torna fundamental observar o tratamento a que é dado às essas forças externas que, amolda a concorrência empresarial dotada de uma estrutura econômica vulnerável a cinco forças, entrada, ameaça de substituição, poder de negociação com compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes.

Corroborou-se que a Empresa Modelo avalia a possibilidade de entrada de outras distribuidoras de medicamentos com muita cautela e, por estar ciente que se trata de uma área muito aquecida, caso haja um novo entrante, pretende prosseguir com o seu trabalho de forma comprometida, responsável, profissional, de forma a realizar boas parcerias com clientes e fornecedores, buscar inovações e indústrias renomadas para fortalecer o seu *mix* e manter ótimas relações com as equipes internas e externas, para estar em constantes buscas de resultados satisfatórios e garantir a sua parcela do mercado.

Em razão de o poder dos fornecedores está sempre vulnerável, fora do controle da gestão, torna-se necessário que as empresas mantenham a sua estabilidade mediante boas estratégias. Para a Empresa Modelo, o poder para fazer negociação com os seus fornecedores e suas políticas de negociação em relação aos seus concorrentes, deve ser muito produtivo e amigável. Devendo estar alerta às oportunidades cotidianas oferecidas pelos fornecedores para fechar negócios vantajosos. A Empresa Modelo conta com um percentual relevante de indústrias em seu *mix*, o que oportuniza boas negociações e diversificações. Contam-se ainda com ferramentas de análise do mercado produto a produto visando a assertividade.

Uma questão considerável observada incide no fato de o poder do comprador ter relação com a sua condição no mercado e com a importância da quantidade de suas compras. Grupos fortes de compradores fazem compras de grandes volumes, enfrentam pouco custo de mudança e mantêm lucros baixos. Os compradores têm que estar muito bem informados, pois, produtos adquiridos compõem uma fração expressiva de seus custos ou compras. No caso do poder de negociação com os compradores a Empresa Modelo cultiva favoráveis políticas de negociação, pois, a mesma mantém uma extensa base de parceiros visando sempre o seu crescimento. Priorizando aos clientes bons produtos e boas oportunidades, de forma a ser ética e a respeitar o mercado. A Empresa Modelo compreende que operar com o pedido eletrônico e o tele vendas, torna muito ativo o poder de negociação com os seus parceiros.

Referente aos produtos substitutos verificou-se que merecem mais atenção aqueles que proporcionam melhor preço-desempenho e os que são produzidos por empresas com lucros altos, essas são tendências que devem ser analisadas para preparar estratégias de resposta. A Empresa Modelo já compete com distribuidores que operam com indústrias em comum, o que requer ficar alerta com o mercado. Ocorre que as farmácias vendem outros produtos além de medicamentos. O que requer busca de novidades para oferecer as lojas parceiras. Um fator de suma relevância e assertividade na Empresa Modelo versa em ser uma indústria exclusiva no estado de Minas Gerais, fato que abre oportunidades para levar inovações e estar bem mais próximos aos clientes.

O estudo realizado possibilitou compreender que a rivalidade entre os concorrentes estabelece disputa por posição, isso exige cautela com as estratégias norteadas para programas de publicidade, competitividade de preços, inserção de novos produtos, aumento dos tipos de serviços e suas respectivas garantias aos clientes. Para a Empresa Modelo, o nível de concorrência em todo o Brasil é extremamente elevado e capacitado, mas, a Empresa conta como ponto forte o clássico e bom relacionamento com os seus stakeholders do setor farmacêutico, sempre prezando por relações pautadas na seriedade e no comprometimento.

Ao descrever as competências essenciais da Empresa Modelo, de forma a mostrar estratégias que a mesma usa para se tornar mais competitiva no mercado em que atua, referente a *liderança em custo*, a gestão é conhecedora do mercado sensível a preço, em que se encontra, mas esse não é o seu maior plano. Muito embora em algumas circunstâncias a empresa abre mão da margem desejada para ser possível estar junto ao cliente e fechar oportunidades de negociações e parcerias. Alusivo a *diferenciação*, a empresa modelo oferta produtos com qualidade com características únicas pelos compradores, diferenciando-se dos concorrentes, pois, trabalha com uma linha de produtos exclusiva, mesmo sendo um mercado em que a maioria dos concorrentes trabalham com as mesmas indústrias, a mesma consegue oferecer oportunidades diferentes aos seus clientes. Quanto ao *foco*, a empresa modelo prioriza o atendimento de desejos e necessidades de um grupo dentro do mercado, cuja segmentação consegue atender 100% da sua base, para tanto, se coloca pronta a levar ao cliente o que ele necessita. Ao se tratar de redes, associativismo e clientes potenciais, a procura ocorre por preços e negociações maiores. A Empresa considera ainda que os clientes independentes necessitam de um suporte maior da sua equipe de vendedores, que presta auxílio indireto na gestão da loja, identificando quais produtos e onde os expor.

Ao analisar as percepções dos clientes referentes às variáveis relacionadas aos serviços e produtos prestados pela Empresa Modelo, pode-se confirmar que a Empresa obteve CONCEITO EXCELENTE = PESO 5 = 87,5 a 100%, na grande maioria das variáveis apresentadas, são elas: educação e cordialidade no atendimento, conhecimento do atendente para explicar sobre os produtos, clareza nas respostas apresentadas pelos atendentes, atendimento às reivindicações dos clientes, acesso para pedidos no portal da empresa, variedade de medicamentos e produtos disponíveis, variedade dos laboratórios representados e atuação da empresa após a entrega. Resta lembrar que apenas 3,4% dos clientes participantes do estudo utilizaram os serviços da empresa pela primeira vez. E a grande maioria de 96,6% já utilizaram os serviços da empresa modelo outras vezes. Buscou-se saber se os respondentes recomendariam os serviços da Empresa Modelo a algum conhecido, como resposta a maioria absoluta respondeu que sim, o que traz um grande alento para a empresa prosseguir com a sua gestão sobremodo eficiente e competitivo no mercado em que atua.

Ao mensurar a satisfação e/ou fidelização dos clientes por meio do *Net Promoter Score*, corroborou-se que a nota geral oferecida pela maioria dos participantes do estudo, 73,3%, foi nota 10. Ao partir para identificar clientes detratores, neutros, promotores, pode-se comprovar que a nota geral da Empresa Modelo procedeu em um percentual de 76,7 %, sendo a superioridade dos clientes avaliada em PROMOTORES,

classificada como ZONA DE EXCELÊNCIA. Esse resultado trouxe sentimento de grande realização e contentamento para os gestores e suas equipes de trabalho, pois a Empresa Modelo sabe que o seu desenvolvimento depende dos bons relacionamentos que mantém com os seus clientes.

Ao distinguir como é realizado o pré-venda e o pós-venda na Empresa Modelo certificou-se de que o seu pré-venda tem como primeiro passo a abordagem realizada pela equipe de marketing, que mediante divulgações, apresenta aos clientes as novidades e ofertas. Posteriormente, os vendedores repassam as informações para os seus clientes e entram em contato para realizar as negociações. O pós-venda é visto pela Empresa Modelo com muita seriedade, após a venda, a equipe comercial busca um *feedback* dos clientes, de maneira a se informar se o pedido chegou dentro dos conformes negociados.

Ao verificar como se estabelece o percentual do *Market Share* na Empresa Modelo pode-se vislumbrar, a partir de uma plataforma digital que corrobora a participação no mercado farmacêutico do país inteiro, que o *Market Share* da Empresa Modelo alcança um percentual de 8%, sendo este um grande desafio para a empresa que ambiciona um percentual que alcance 20%. Para isso, algumas ações são sugeridas para a alta gestão, como aumento de representantes, aumento de laboratórios no mix e aumento de positividade.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Ana. **As cinco forças de Porter**. 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/as-cinco-forcas-de-porter>. Acesso em: 02 jun. 2020.
- CARVALHO, Robson. **Funções do Marketing**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/funcoes-do-marketing/58934/>. Acesso em: 02 jun. 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- JONES, Thomas O. **Fidelização de clientes: medindo, gerenciando e criando valor**. Belo Horizonte: MindQuest, 2002.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. São Paulo: LTC Editora, 2003.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **E-marketing**: o marketing na internet com casos brasileiros. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

MATOS, Augusto. **Como fazer um planejamento estratégico para a sua empresa?**. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 03 jun. 2020.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Elsevier, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REICHHELD, Fred; MARKEY, Rob. **A pergunta definitiva 2.0**: como as empresas que implantaram o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

RICHERS, Raimer. O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática. **Revista da Administração**, jul./set. 1984.

SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.