



Congresso de Administração,
Contabilidade, Economia
e Sustentabilidade

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: UM ESTUDO NA DROGARIA ARAUJO, EM BELO HORIZONTE, MG

Isabela Cristina Durães Barbosa, Bacharel em Administração (PUC Minas)

isabelacristinaduraes@hotmail.com

João Victor Máximo Ferreira Oliveira, Graduando em Administração (PUC Minas)

contato.joaovictormaximo@gmail.com

Matheus Ferreira de Oliveira, Bacharel em Administração (PUC Minas)

matheus.ferreira0248@gmail.com

Nadylla Mendes Alves, Bacharel em Administração (PUC Minas)

nadyllam.alves@gmail.com

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a administração estratégica da Drogaria Araujo S.A., bem como relatar a percepção de seus consumidores em relação a essas estratégias. Partindo de uma revisão bibliográfica, foi realizado um estudo de caso, utilizando técnicas quantitativas, direcionadas aos clientes, e qualitativas, destinadas aos gestores. Os resultados indicaram o alinhamento entre os gestores da empresa em relação aos temas abordados, não apenas internamente, mas também em sintonia com a percepção dos clientes, destacando a ampla variedade de produtos e a capilaridade da rede em Belo Horizonte. Este estudo contribui para a compreensão das práticas estratégicas adotadas pela empresa, contribuindo para o campo da administração estratégica e competitividade empresarial. Pesquisas futuras podem ser realizadas para uma abordagem mais completa em relação às perspectivas dos consumidores de todas as regiões da capital mineira e de diferentes gestores da organização.

Palavras-chaves: Administração Estratégica, Planejamento, Competitividade. Análise ambiental.

Patrocínio:



Apoio:



Realização:



1. INTRODUÇÃO

Este trabalho trata a administração estratégica como fator determinante para a competitividade de um negócio.

Na atualidade, os gestores necessitam de uma análise contínua do ambiente interno e do ambiente externo à organização, visando minimizar os riscos e as incertezas. As empresas precisam de preparação para enfrentar produtos substitutos e concorrentes, para oferecer serviços únicos, bem como para proporcionar atendimentos diferenciados, a fim de atender às demandas dos clientes e, sobretudo, surpreendê-los.

A administração estratégica pode ser vista também como oportunidade para a implantação de melhorias e inovações, que irão proporcionar um bom desempenho a longo prazo, desencadeando vantagens competitivas para o negócio. Vale ressaltar que, nem todas as empresas possuem essa visão acerca da importância da utilização de um planejamento estratégico. Outro ponto de destaque é que as estratégias precisam estar sempre sendo reformuladas para acompanhar as mudanças recorrentes e fazer com que as empresas atinjam seus objetivos de forma eficiente e eficaz, visando satisfazer as necessidades e expectativas de todos os *stakeholders*.

Visto que o ambiente concorrencial dos dias atuais se apresenta altamente competitivo, alguns fatores importantes das organizações, como porte, penetração de mercado, ramo de atuação, seus recursos, capacidades, competências essenciais, entre outros, devem ser apontados para a análise das estratégias.

O segmento de comércio varejista de produtos farmacêuticos é um dos setores fortemente marcado pela concorrência e, para contorná-la, alguns conceitos de administração estratégica podem ser aplicados e/ou revistos. Segundo Barney e Hesterly (2007, p. 5):

Embora seja difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de se cometer erros. A melhor maneira de fazer isso é escolher a estratégia da empresa de forma cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo de administração estratégica.

O setor farmacêutico apresenta um alto nível de competitividade e dinamicidade, além estando submetido a avanços tecnológicos dos produtos, evolução das necessidades dos consumidores e, mais recentemente, desafios relacionados à pandemia da *coronavirus disease* 19 (COVID-19), que potencializou o desenvolvimento dos fatores citados. Por isso, avaliar as práticas de administração estratégica das empresas farmacêuticas é essencial para entender como essas organizações se posicionam em um ambiente de negócios que se apresenta competitivo e em constante mudança.

A questão que inspirou este trabalho foi a necessidade de compreender como as organizações desse setor utilizam a administração estratégica em sua inserção no mercado, e, para tornar o trabalho viável, o estudo propôs-se, então, a fazer uma avaliação das práticas de administração estratégica adotadas pela Drogaria Araujo, que tem a liderança nesse setor no município de Belo Horizonte, MG.

Foi necessário para isso não apenas analisar as ferramentas utilizadas pela empresa na elaboração das estratégias no cenário contemporâneo, mas também descrever a percepção de seus consumidores acerca da atuação estratégica da organização.

A Drogaria Araujo é uma das maiores redes de drogarias e farmácias do Brasil. Fundada em 1906 em Belo Horizonte, a Drogaria Araujo cresceu ao longo dos anos e se tornou uma das referências no setor farmacêutico do país. A empresa se destaca principalmente por oferecer uma ampla gama de produtos e serviços, incluindo medicamentos, produtos de saúde, beleza e bem-estar, além de vacinação, exames, testes rápidos, atendimento domiciliar etc. Ademais, a empresa oferece serviços de entrega e possui uma presença significativa *online* para atender às necessidades dos clientes. A empresa também procura também cumprir suas responsabilidades

sociais, refletidas, por exemplo, em ações como realização de palestras de saúde e apoio a organizações como Hospital da Baleia e Instituto ARAÚJO, a partir daí, pode-se constatar que suas diretrizes, ações e resultados refletem os padrões éticos da empresa e contribuem para sua participação no setor farmacêutico.

Espera-se que este estudo lance mais luzes sobre a dinâmica competitiva no setor analisado; além disso, a partir da análise da Drogaria Araújo, outras empresas estabelecidas, ou que estão iniciando suas atividades no ramo farmacêutico poderão ser beneficiadas, entendendo como a líder prosperou, e passando então a desenhar estratégias mais assertivas para se tornarem mais competitivas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia e administração estratégica

Estratégia, de modo genérico, pode ser definido como um conjunto de ideias e processos que visam alcançar determinado objetivo.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) detalham a evolução da estratégia no que se refere ao âmbito administrativo:

Strategos referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar "a arte do general", ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, à época de Alexandre (330 a.c.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global.

A quantidade de visões e definições diferentes propostos por uma infinidade de autores acerca da estratégia evidenciam a complexidade deste termo. Segundo Magretta (2012, p.18), “a estratégia é um dos conceitos mais temerários em negócios. Por quê? Embora a maioria dos gestores concorde que a estratégia é extremamente importante, quando se presta atenção no uso da palavra, logo se percebe que ela pode significar qualquer coisa”.

A administração estratégica pode ser entendida como um esquema que visa coordenar as atividades de um determinado projeto, a fim de alcançar os resultados definidos previamente. Para além do planejamento, a estratégia está intimamente ligada ao cumprimento do plano de ação elaborado, concedendo a possibilidade de alterar a proposta inicial caso surja a necessidade.

Lodi (1999) comenta que a administração estratégica não se trata apenas de inovação, planejamento e diversificação. Porter (1996 p. 8) acrescenta, ainda, que a administração estratégica pode ser entendida como um “posicionamento coeso e coerente da empresa que a leva a executar atividades que se reforçam mutuamente”.

Já Oliveira (2003, p. 47) afirma que “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Assimilar as estratégias e o processo de sua formação é de extrema relevância no contexto de uma estrutura organizacional. Ademais, é fundamental compreender a forma que os planos e as ações que moldam hábitos rotineiros interagem. Independentemente do porte, a empresa precisa ter posse desse conhecimento para colher uma série de vantagens, incluindo a conquista e manutenção de uma posição competitiva sólida.

Vale ressaltar que, nos dias atuais, com o avanço da tecnologia e automatização de processos, o desenvolvimento da administração estratégica requer muita criatividade e

inovação. Carvalho e Laurindo (2010, p. 18) apontam: “A estratégia é revolucionária, dirigida pela razão e imaginação, visando acelerar o ritmo das mudanças.”

Torna-se relevante entender que a estratégia não se trata apenas de planejamento deliberado, mas também manifesta-se de maneira espontânea, a partir de conhecimento tácito e vivência organizacional. Mintzberg e Waters (1985) reiteram que a estratégia competitiva muitas vezes surge de uma forma orgânica e não tão linear como os modelos tradicionais sugerem.

2.2 Análise dos ambientes interno e externo

A análise do ambiente interno pode ser utilizada pelas empresas para identificar as áreas de sua organização que requerem melhorias e mudanças. A avaliação do portfólio de recursos, bem como das competências essenciais que uma empresa possui, se dá através da análise do ambiente interno. Essa perspectiva sugere que a empresa precisa possuir pelo menos algumas capacitações que outras empresas não dispõem.

Alguns modelos são utilizados para identificação e criação de competências essenciais, como o modelo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO), a análise da cadeia de valor e, ainda, a análise *strenghts, weaknesses, opportunities and threats* (SWOT), que auxilia na análise de dois aspectos internos: as forças e as fraquezas da empresa. A criação de uma identidade organizacional (missão, visão e valores), também faz parte do planejamento das empresas e, portanto, da construção de sua estratégia.

Ao buscar o conceito de competências essenciais, é possível encontrar diferentes definições. Hitt, Hoskisson e Ireland (2011, p. 16) enfatizam que “são recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa”.

Na mesma linha de raciocínio, competências essenciais podem ser definidas como “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes” (HAMEL e PRAHALAD, 1995 *apud* DE MARIO *et al.*, 2016, p. 11).

Como se sabe, o posicionamento estabelecido por uma organização para manter sua relação com o mercado e com as constantes mudanças presentes neste contexto, é fator primordial para a sua sobrevivência. A partir daí, entende-se que, para se estabelecer um posicionamento ideal, a identificação das competências essenciais deve ser realizada com cuidado, tendo em vista que estas contribuem veemente para a definição da participação e a posição de mercado de cada empresa.

O ambiente externo é composto por fatores dos quais a organização (pelo menos, em teoria), não tem controle. Obviamente, esse ambiente, composto por fatores naturais, políticos, entre outros, afeta diretamente o desempenho e, por consequência, os resultados de todas as empresas. A análise do ambiente externo, que deve ser complementar à análise do ambiente interno, diz respeito à identificação de oportunidades e ameaças inerentes à organização, utilizando-as a seu favor. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 35):

As empresas entendem o ambiente externo obtendo informações sobre seus concorrentes, clientes e outros stakeholders para criar a sua própria base de conhecimento e capacitações. Com base nessas novas informações, as empresas tomam medidas para criar novas capacitações e se proteger contra os efeitos externos ou criar relações com os stakeholders no seu ambiente. Para tomar medidas bem-sucedidas, elas têm que analisar eficazmente o ambiente externo.

Ainda segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 35), “uma oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica”, enquanto “uma ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica”. Assim, uma organização que

consegue, a partir da administração estratégica, reverter as ameaças e aproveitar as oportunidades, terá vantagem em relação ao mercado.

Barney e Hesterly (2007, p. 30) ainda complementam acerca da análise do ambiente geral:

Qualquer análise das ameaças e oportunidades com que uma empresa depara deve começar com um entendimento do ambiente geral em que ela opera. O ambiente geral consiste de tendências amplas, no contexto em que uma empresa opera, que podem ter impacto nas escolhas estratégicas dessa empresa.

A análise do ambiente externo envolve uma série de segmentos, sendo eles: segmento demográfico, segmento tecnológico, segmento sociocultural, segmento econômico, segmento político-legal e segmento global. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 35):

Embora o grau do impacto varie, esses segmentos ambientais afetam cada uma das indústrias e suas empresas. O desafio para a empresa é escanear, monitorar, prever e avaliar esses elementos em cada um dos segmentos, que são da maior importância. Esses esforços devem resultar no reconhecimento de mudanças, tendências, oportunidades e ameaças ambientais.

Pensando na análise do ambiente externo, um dos modelos mais conhecidos foi desenvolvido por Michael Porter e é conhecido como ‘as cinco forças competitivas de Porter’. Segundo Barney e Hesterly (2007, p. 33), “A estrutura de cinco forças 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 estar presentes”.

A estrutura do referido modelo analisa cinco fatores principais, são eles: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre os concorrentes.

Além disso, é importante o conceito de estratégias genéricas do negócio. Trata-se de um conjunto de abordagens comuns usadas pelas empresas para alcançar vantagens competitivas no mercado. Como descrevem Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 104), “As empresas escolhem entre quatro estratégias no nível de negócios para definir e defender a posição estratégica desejada contra os concorrentes”. Essas estratégias incluem liderança em custos, diferenciação, foco em custos e foco em diferenciação.

2.3 Competitividade

Propondo elucidar o conceito de competitividade, Porter (1989, p. 31), utiliza a seguinte declaração:

[...] A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem em inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para diferenciação.

Conforme apontado por Porter (1999), em décadas passadas a competição era praticamente negligenciável devido à significativa intervenção governamental e à formação de cartéis, o que resultava em um ambiente de baixa concorrência. No entanto, essa dinâmica mudou com a crescente abertura do comércio, especialmente impulsionada pelo processo de globalização.

Para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva, deve-se considerar a necessidade e acessibilidade dos consumidores, bem como a variedade de produtos ofertados. Porter (1989) complementa que uma diferenciação pode surgir de diferentes condições, sendo através da aquisição de uma matéria prima de alta qualidade, um ágil sistema de atendimento a clientes ou de um projeto do produto superior.

Uma empresa que busca competitividade não se contenta apenas em sobreviver, seu objetivo é destacar-se no mercado no qual opera por meio de seu desempenho e habilidades, almejando ser reconhecida e valorizada tanto pelos fornecedores, concorrentes e consumidores finais, enquanto mantém uma imagem extremamente positiva em todos os aspectos.

Mantendo-se na criação de uma vantagem competitiva, a empresa deve definir seus *trade-offs*, situações em que há conflito de escolha. Nesta etapa, a organização deve escolher alternativas mutuamente excludentes, o que fortalece seu posicionamento e reduz a possibilidade de que sua estratégia seja copiada, mantendo o seu diferencial competitivo.

De acordo com Porter (1996), esses *trade-offs* são necessários por três motivos: coerência de imagem ou reputação, compatibilidade com o caráter das próprias ações e limitações na coordenação e controle interno das atividades.

A conquista da competitividade só se concretizará ao estabelecer uma posição vantajosa e sustentável no ambiente.

3. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo, realizado mediante uma pesquisa de campo. A ida ao campo foi precedida por uma pesquisa bibliográfica, efetuada a partir de um levantamento dos estudos teóricos a respeito dos principais fenômenos ligados à administração estratégica e que podem ser consultados em diversos livros e artigos que disponibilizados na biblioteca da PUC Minas (física e virtual), além de blogs e sites que disponibilizam dados de livre acesso no Google. A estratégia utilizada foi o estudo de caso, que permite o uso de técnicas quantitativas (questionários) e qualitativas (entrevistas), para o alcance de maior profundidade na análise.

O município de Belo Horizonte é dividido em nove regionais, e o questionário foi aplicado a clientes que residem em todas elas, seja de maneira presencial em cenários oportunos, seja online, com o objetivo de atingir um maior número de pessoas de maneira otimizada. Dessa forma, foi possível avaliar se o posicionamento estratégico da empresa estava sendo aplicado em todas as regiões da capital e se estava atendendo às necessidades de cada localidade da maneira esperada.

A escolha da amostra foi realizada com o objetivo de alcançar clientes de todas as partes da cidade, visando descrever a percepção dos consumidores acerca da atuação estratégica da drogaria. Para obtenção de resultados satisfatórios, foi pesquisada uma amostra de 160 pessoas. Visando traçar o perfil de clientes da empresa, a partir da amostra selecionada para a pesquisa quantitativa, pode-se concluir que a maior parte dos consumidores se identificam com o gênero feminino, possuem idades entre 21 e 30 anos, residem na região Norte de Belo Horizonte e são clientes da empresa há mais de 4 anos. Em relação ao padrão econômico, nota-se que possuem uma renda familiar entre R\$3.961,00 e R\$6.600,00.

Na pesquisa qualitativa, houve a seleção dos entrevistados, e foram selecionados dois atuais gestores responsáveis pela atuação estratégica da empresa.

O tratamento dos dados quantitativos, ou seja, aqueles coletados a partir dos questionários, foi realizado com o uso de métricas estatísticas. Foram utilizadas ferramentas de produtividade, dentre elas: apresentações, gráficos e tabelas, com o objetivo de tornar as informações mais claras e assim relacioná-las com os aspectos propostos no referencial teórico.

No que se refere ao tratamento dos dados qualitativos, ou seja, aqueles coletados a partir das entrevistas, estes foram tratados de forma não estatística, sendo transcritos e discutidos de

forma a serem compreendidos pelos autores deste projeto, com o objetivo de relacioná-los ao máximo com os conceitos teóricos referentes ao tema proposto.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na percepção dos clientes da Araújo, a empresa é moderadamente inovadora - opção de resposta mais escolhida -, apesar de ter sido avaliada como muito inovadora por uma grande parte dos demais respondentes. Nesse contexto, um dos gestores entrevistados reconhece que a inovação pode ser aprimorada na empresa, e afirma que ela está em uma constante busca para que possa se destacar ainda mais neste atributo.

No que se refere à rivalidade entre os concorrentes, um dos gestores entrevistados afirma que os principais competidores da Drogaria Araújo atualmente são a Droga Raia, que tem mais de 2000 lojas no Brasil, e a Drogaria Pacheco, de São Paulo.

Na pesquisa quantitativa observou-se que, quando os consumidores não escolhem a Drogaria Araújo, a maioria deles opta por fazer suas compras na Droga Raia e, além disso, uma quantidade significativa de respondentes afirmou que prefere comprar em outras drogarias menores localizadas nos bairros. Por outro lado, é possível perceber que os gestores entrevistados possuem uma percepção distinta com relação a rivalidade entre a Araújo e as drogarias menores de bairro, negligenciando a competição, visto que as maiores organizações são também as mais poderosas.

Com relação à ameaça de novos entrantes, foi possível concluir que os participantes não encontram problemas para comprar em uma drogaria que surgiu há pouco tempo no mercado, já que parte dos clientes acredita ser provável a compra em uma farmácia fundada há menos de um ano – opção de resposta mais escolhida pelos respondentes –.

Sobre estes novos entrantes, um dos gestores entrevistados afirma que a empresa possui estratégias para enfrentar esta ameaça, preocupando-se bastante com a localização das lojas.

No tocante ao poder de barganha dos clientes, os respondentes compreendem que não possuem influência sobre os vendedores, não podendo coagi-los a diminuir os preços, o que pode ser validado pela opinião dos gestores entrevistados, que disseram que a probabilidade de obtenção de descontos por parte dos clientes é limitada ou praticamente nula.

No que tange ao poder de barganha dos fornecedores, um dos gestores entrevistados falou a respeito dos medicamentos especiais. Uma vez que se trata de um produto raro, existem algumas exigências por parte de seu fornecedor, para a continuidade da transação.

Ainda no contexto de poder de barganha dos fornecedores, o gestor citou que existem alguns abastecedores que possuem muita força no mercado e, por isso, apresentam dificuldades na negociação, sendo inflexíveis quanto ao preço.

No que se refere à ameaça de produtos ou serviços substitutos, um dos gestores apresentou-se preocupado e citou um exemplo prático, referindo-se à possibilidade de comercialização de medicamentos sem prescrição médica por supermercados. Segundo ele, por mais que a Araújo seja um *drugstore*, o *core* da organização são os medicamentos. Os medicamentos, tanto de prescrição médica quanto o isento de prescrição, representam mais de 60% do faturamento da empresa. Segundo o gestor, “(...) se o supermercado passar a vender o medicamento isento de prescrição, para nós é uma ameaça. (ENTREVISTADO 1).

No âmbito da análise da cadeia de valor, a partir das definições apresentadas por Hitt, Hoskisson e Ireland (2011) e Besanko (2018), observa-se que a empresa se preocupa com os processos que criam valor para o cliente, o que pode ser confirmado a partir da pesquisa quantitativa, uma vez que um total de 75% dos respondentes afirmou que nunca tiveram problemas ou experiências ruins durante a abordagem, durante a compra ou durante o pós-venda/suporte.

Em relação ao modelo VRIO, cuja definição é desenvolvida por Barney e Hesterly (2007) e Gohr *et al.* (2011), é possível notar que a Drogaria Araújo possui performance acima

do normal e com uma vantagem competitiva sustentável, tendo em vista que possui determinados recursos que geram valor para o cliente – o medicamento manipulado, e determinados medicamentos especiais – difíceis de serem imitados pelos rivais.

Na percepção dos consumidores, há a probabilidade de que outras drogarias reproduzam alguns dos serviços prestados pela Araujo, ainda que a imitabilidade seja realizada de maneira moderada. Deste modo, pode-se perceber que, no que se refere aos serviços oferecidos pela empresa (medicamentos e não medicamentos), os clientes reconhecem que, ainda que estes produtos e serviços sejam valiosos e raros, eles não são difíceis de serem imitados, mesmo que a Araujo tenha sido pioneira em diversos deles.

No que tange às competências essenciais, conceituadas por Hitt, Hoskisson e Ireland (2011) e Hamel e Prahalad (1995) e que contribuem para a competitividade da drogaria, nota-se que a Araujo dispõe de alguns recursos e habilidades que os concorrentes carecem: “[...] a Araujo é a melhor do mercado quando tem grandes datas! Ninguém consegue “bater” a nossa drogaria, porque temos estoque para 10 dias e a maioria das empresas tem estoque para 2 dias [...]”. (ENTREVISTADO 2).

A capacidade de estoque se enquadra como um recurso e, portanto, a competência de gerenciá-lo eficazmente é uma habilidade que contribui para a competitividade e para a realização das operações da Araujo. Ainda desenvolvendo uma análise interna da empresa e baseando-se no conceito proposto por Rennó (2013), nota-se que esta capacidade de estoque pode apresentar-se como uma força do negócio (matriz SWOT), pois a permite atender à demanda de seus produtos e evitar a escassez de mercadorias.

De acordo com um dos gestores, outra força da empresa está na sua disposição de pessoal dentro da loja, evitando a redução de custos com o pessoal que os concorrentes praticam.

Outro ponto importante é que os dados mostram que empresa nem sempre é a primeira escolha dos seus clientes. apesar de quase sempre ser a primeira escolha para grande parte dos demais respondentes. Um dos gestores entrevistados reconheceu que a empresa não é referência em tempo de entrega, mas afirma que recebe alto volume de pedidos e que apresenta resultados satisfatórios ao atendê-los.

Outra fraqueza identificada pelos próprios gestores, é a falta da utilização de um sistema *Customer Relationship Management* (CRM) eficaz para a sua gestão de relacionamento com o cliente.

No que se refere à identidade organizacional, apoiando-se nas definições de Hitt, Hoskisson e Ireland (2011), os gestores afirmam que as crenças e valores da empresa são voltadas para uma liderança ética e respeitosa, a satisfação dos clientes e para a motivação e realização de seus colaboradores.

A respeito da missão da empresa, ou seja, sua razão de existir, um dos gestores afirmou: “Nossa missão é encantar e satisfazer as necessidades dos nossos clientes, criar valor para os acionistas e zelar pelo bem-estar da sociedade.” (ENTREVISTADO 2). Para compreender se os consumidores se sentem realmente satisfeitos e encantados, a pesquisa quantitativa buscou analisar se estes já necessitaram da intervenção do gerente de loja para a resolução de problemas e, como resultado um total de 83,8% participantes nunca precisaram acionar o gerente da loja.

E, por fim, no tocante às estratégias genéricas no nível de negócios, definidas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) e Barney e Hesterly (2007), observa-se que a abordagem escolhida pela Araujo para obter vantagens competitivas é a de diferenciação, o que pode ser evidenciado através de dados coletados na pesquisa quantitativa e que apontam dois fatores principais que motivam os clientes a escolherem a drogaria: a ampla variedade de produtos (40% dos respondentes) e a localização conveniente (35% dos respondentes). Essa conclusão é respaldada pelas opiniões dos gestores entrevistados, que confirmam que a posição estratégica adotada pela empresa atualmente não está voltada para o custo, mas sim para a diferenciação, o que é

respaldado pelo slogan “Se faz bem, a Araújo tem”. A empresa aposta na diversificação e na capilaridade, perceptível pelo número de lojas – 300, a maior parte em Belo Horizonte.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias principais da empresa estão centradas na capilaridade de suas lojas, ou seja, na expansão e presença geográfica abrangente, e na diversidade de seu mix de produtos. A capilaridade das lojas permite à Drogaria Araújo atender a uma ampla base de clientes em diferentes regiões, proporcionando conveniência e acessibilidade. Além disso, a oferta diversificada de produtos permite à empresa atender às necessidades variadas dos consumidores, o que é fundamental para manter sua posição de destaque no mercado farmacêutico. Durante a análise dos dados, observou-se também que, de modo geral, as perspectivas dos dois gestores entrevistados e as opiniões dos clientes estão consideravelmente alinhadas.

Embora as respostas obtidas ao longo da pesquisa sejam suficientes para a realização de algumas análises, não se tornou evidente se as ferramentas estratégicas apresentadas nesta pesquisa são diretamente incorporadas pela empresa, uma vez que os gestores não declararam explicitamente seu emprego.

A constatação de que os consumidores escolhem a Araújo como primeira opção apenas ocasionalmente sugere uma presença de forte e acirrada concorrência no setor, indicando áreas potenciais de melhoria para aumentar a fidelização dos clientes. Por fim, vale ressaltar que os participantes, em sua grande maioria, não acreditam na possibilidade de obtenção de descontos durante a compra, sugerindo que estratégias de promoção e descontos podem ser exploradas para atrair e reter consumidores de forma mais eficaz. Além disso, é válido observar que a divergência nas percepções de inovação pode indicar a necessidade de comunicação mais clara sobre as iniciativas inovadoras da empresa para garantir uma compreensão consistente por parte dos consumidores.

Sobre medidas de melhoria contínua, a empresa pode direcionar mais atenção para a competição com as drogarias de bairro, reconhecendo a rivalidade que existe nesse segmento. Além disso, é fundamental que a Drogaria Araújo continue buscando melhorias contínuas em sua cadeia de valor, visando a otimização de processos, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, e a satisfação do cliente. Esse foco constante na evolução é essencial para manter a competitividade a longo prazo.

A principal limitação encontrada para a realização deste estudo esteve relacionada à distribuição desigual da amostra pesquisada entre as diferentes regiões de Belo Horizonte.

Pesquisas futuras podem ser realizadas para uma abordagem mais completa em relação às perspectivas dos consumidores de todas as regiões da capital mineira e de diferentes gestores. Além disso, considerando a crescente expansão da Drogaria Araújo para outras regiões do estado de Minas Gerais, sugere-se que novas pesquisas futuras existam e considerem a extensão do estudo para fora de Belo Horizonte, abrangendo diferentes cidades mineiras onde a empresa está presente. Isso permitiria uma análise mais ampla das estratégias da Araújo, levando em conta as nuances locais e a diversidade de mercados.

Além disso, uma pesquisa mais ampla poderia fornecer insights valiosos sobre como as estratégias da empresa podem ser adaptadas para atender às necessidades e expectativas dos consumidores em diferentes localidades, contribuindo para o aprimoramento contínuo de sua competitividade.

REFERÊNCIAS

ARAUJO. **Sobre a Araujo**. Belo Horizonte: Drogaria Araujo, [20--?]. Disponível em: <<https://www.araujo.com.br/sobre-a-araujo.html>>. Acesso em: 29 out. 2023.

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Tradução Monica Rosemberg; revisão técnica Pedro Zanni. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018. *E-book*.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DE MARIO, Fábio Aurelio; SAMPAIO, Vanderlei da Silva; SILVA, Fabrizio Meller da; VASCONCELOS, Rachel Costa Ramalho. Gestão estratégica de competências organizacionais: conceitos, critérios e recursos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n.1, ed. 28, p. 4, jan-jun 2016.

GOHR, F.C.; SANTOS, L.C.; BURIN, C.B.; MARQUES, M.S.; ARAI, R.M. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional**, Santa Catarina, v.4, n.1, p.49-70, jan./jun. 2011.

HITT, Michael A; HOSKISSON, Robert E.; IRELAND, R. Duane. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Tradução All Tasks. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LODI, João Bosco. Estratégia de Negócios: planejamento a longo prazo. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro: FGV. v. 9, n. 1, p. 5-32, mar. 1999.

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter: o Guia Essencial da Competição e Estratégia**. São Paulo: HSM, 2012.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, Jul./Set. 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de; **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PORTER, Michael Eugene. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael Eugene. O que é estratégia?. **Revista Executive Digest**, Portugal, v. 3, n. 27, p. 1-12, nov. 1996.

PORTER, Michael Eugene. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RENNÓ, Rodrigo. **Administração Geral para Concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.