

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

CONRADO FONSECA FEL

**O COVID-19 EM EMPRESAS DO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL: O CASO
DA FARMÁCIA SÃO LUCAS.**

PORTO ALEGRE
2023

CONRADO FONSECA FEL

**O COVID-19 EM EMPRESAS DO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL: O CASO
DA FARMÁCIA SÃO LUCAS.**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce.

PORTO ALEGRE
2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Carlos André Bulhões Mendes

Vice Reitora: Patrícia Pranke

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Takeyoshi Imasato

Vice Diretor: Prof. Rogério Faé

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Chefe: Prof. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Chefe-Substituto: Prof. Cleo Schmitt Silveira;

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Coordenador: Profa. Maria Tereza Flores Pereira

Coordenador-Substituto: Prof. Pablo Cristini Guedes

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO UFRGS

Rua Washington Luiz, 855 - Centro Histórico.

CEP: 90010-460. Porto Alegre/ RS

Fone: 55 51 3308-3645

E-mail: comunicacao@ea.ufrgs.br.

CONRADO FONSECA FEL

**O COVID-19 EM EMPRESAS DO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL: O CASO
DA FARMÁCIA SÃO LUCAS.**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Conceito Final: _____.

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Examinador – Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo – Escola de Administração da UFRGS

Wagner Gonçalves Lima – Representante da Empresa Farmácia São Lucas

Orientador – Prof. Dr. Fernando Bins Luce – Escola de Administração da UFRGS

AGRADECIMENTOS

Tenho inúmeras pessoas para agradecer em relação a este trabalho e graduação. Principalmente, meus amigos que me ajudaram nos momentos mais difíceis. Não pretendo citar nomes, mas eles sabem que são. Também dedico às grandes pessoas que conheci em minha trajetória profissional, que deriva da graduação.

Enfim, dedico este trabalho à minha mãe e meu pai, exemplo de pessoas batalhadoras e honestas.

Nada, absolutamente nada, resiste ao trabalho.

Euryclides de Jesus Zerbini

RESUMO

A pandemia da Covid-19 forçou inúmeras empresas a adotar medidas restritivas e com isto mudar sua rotina e se adaptar à nova realidade imposta. Tendo isto em vista, o presente trabalho visa buscar um melhor entendimento nas tomadas de decisões, bem como as consequências e ações tomadas por uma empresa em específico. A empresa em questão é a Farmácia São Lucas, situada em Palmares do Sul (RS). Este estudo se propõe a descrever os principais períodos envolvendo a pandemia, bem como as ações e alternativas que a empresa encontrou para seguir firme no mercado de atuação. O método utilizado foi o observacional de forma sistemática, naturalística e não participante. Foram coletados dados e informações em reuniões com o sócio da empresa e feitas pesquisas em material relativo à área de estudo. Os dados e mudanças foram descritos nos períodos de pré-pandemia, período de pico e cenário atual, onde está mais controlada. Concluiu-se que a empresa tomou medidas eficazes em relação às mudanças e que sua cultura organizacional contribuiu para o crescimento da empresa.

Palavras-chave: farmácia, pandemia, mudanças.

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has forced countless companies to adopt restrictive measures and thus change their routine and adapt to the new imposed reality. With this in mind, the present work aims to seek a better understanding of decision-making, as well as the consequences and actions taken by a specific company. The company in question is Farmácia São Lucas, located in Palmares do Sul (RS). This study proposes to describe the main periods involved in the pandemic, as well as the actions and alternatives that the company found to remain firm in the market in which it operates. The method used was observational in a systematic, naturalistic and non-participant way. Data and information were collected in meetings with the company's partner and research was carried out in material related to the study area. The data and changes were felt in the pre-pandemic periods, peak period and current scenario, where it is more controlled. It was concluded that the company took effective measures in relation to changes and that its organizational culture contributed to the company's growth.

Keywords: pharmacy, pandemic, changes.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação de empresas e produtos comercializados	16
Tabela 2 - Relação de faturamento e embalagens comercializadas	17
Tabela 3 - Registros do mercado farmacêutico em 2020	18

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Panorama geral do mercado farmacêutico industrial	16
Figura 2 - Boletim Epidemiológico	20
Figura 3 - Fachada da Farmácia São Lucas	22
Figura 4 - Fluxograma do método	28
Figura 5 - Ilustração da reportagem da página Summit Saúde	31
Figura 6 - Anúncio de <i>live</i> da Farmácia São Lucas	42
Figura 7 - Farmácia São Lucas em sua abertura	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de vendas por estado.....	15
Gráfico 2 - Variações de preço por grupos de medicamentos.....	32
Gráfico 3 - Quantidade vendida e valor líquido em março de de 2019.....	34
Gráfico 4 - Quantidade vendida e valor líquido em março de de 2020.....	34
Gráfico 5 - Quantidade Vendida e valor líquido no ano de 2019	35
Gráfico 6 - Quantidade Vendida e valor líquido no ano de 2020	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 HISTÓRICO	14
1.1.1 Mercado Farmacêutico.....	14
1.2 MERCADO FARMACÊUTICO EM PALMARES DO SUL E DADOS GERAIS	17
2 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	21
2.1 RELAÇÃO EMPRESA-FUNCIONÁRIOS	23
2.2 RELAÇÃO COM FORNECEDORES	24
2.3 RELAÇÃO COM CONSUMIDORES	25
3 OBJETIVOS	27
3.1 OBJETIVO GERAL	27
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	27
4. MÉTODO	28
5. IMPACTO DA PANDEMIA DA COVID-19 E AS TRANSFORMAÇÕES DA EMPRESA	30
5.1 ALTERAÇÃO DA DEMANDA E REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA	33
5.2 TRANSFORMAÇÕES OPERACIONAIS	37
5.2.1. Alterações com Fornecedores.....	38
5.2.2 Alterações com Funcionários	39
5.2.3 Alterações com Consumidores.....	40
6. MUDANÇAS NO CENÁRIO ATUAL	43
6.1 ATUAL SITUAÇÃO	43
6.1.1 Mercado Farmacêutico Atual.....	43
6.2 FARMÁCIA SÃO LUCAS ATUALMENTE	44
6.2.1 Colaboradores.....	46
6.2.2 Fornecedores	47
6.2.3 Consumidores	48
8. CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo visa apresentar uma introdução geral do assunto, bem como trazer dados relevantes da empresa, localidade e setor estudados. Além disto, também será levantado um breve relato histórico do campo de estudo.

O objeto deste trabalho é a Farmácia São Lucas, que possui parceria com a rede Associadas, situada no município de Palmares do Sul (RS). Serão abordados os fatos e acontecimentos pertinentes à empresa em questão ao período de pico da pandemia, o cenário atual, bem como dados relevantes do contexto anterior, podendo assim, fazer comparações entre os espaços de tempo e seus eventos.

O trabalho consiste no levantamento de informações e dados da empresa (feitas em reuniões com o sócio), no quesito gerencial e administrativo, em relação principalmente aos funcionários, fornecedores e clientes. Estes três tópicos, abordados pelos períodos informados, poderão nos dar uma noção de como a empresa se portou, em comparativo com o mercado do segmento e tendo como base o suporte teórico da área administrativa.

Isto é, este trabalho visa contar, com os dados e informações obtidas, de forma descritiva e analítica, como a empresa se portou no período de pico da pandemia da Covid-19 e no atual momento, onde o cenário está mais controlado, levando em conta seu histórico e cultura empresarial. Também serão elencadas as mudanças que a empresa manteve, bem como os resultados de tais ações.

Todas estas informações serão detalhadas, de forma concisa e comparativas com estudos e artigos do segmento abordado, levando ao leitor uma visualização das ações da empresa e seu nível de assertividade. Ao final do trabalho, será analisado de forma concisa as condutas, bem como as consequências da empresa, nos períodos abordados, podendo assim chegar à uma conclusão apropriada para este estudo.

Neste capítulo, por ser uma base introdutória, os dados estarão mesclados de forma com os 3 períodos abordados, a fim de demonstrar um melhor panorama da situação. Também serão ilustrados neste capítulo questões pertinentes ao tema, de forma a trazer uma noção satisfatória para quando forem analisados os dados principais da pandemia.

1.1 HISTÓRICO

O termo “Farmácia”, como conhecemos hoje, surgiu em 1857, junto de outras medidas regulatórias desta área. Até então, a palavra utilizada era “Botica” e os farmacêuticos da época eram os “Boticários”, tendo estes surgido na França e Espanha por volta do século X.

Em 1857 também foram estabelecidas as condições para que o farmacêutico habilitado pudesse operar, visto que até então não havia distinção entre médico e farmacêutico. Na prática da época, a pessoa que diagnosticava a doença também produzia o remédio para a cura. Era necessário preencher alguns requisitos para ter a botica, como ter um local apropriado e os equipamentos essenciais para o preparo dos medicamentos.

No Brasil, a farmácia surgiu durante o período colonial após 1530. Os medicamentos e produtos similares em comercializados nas boticas. O primeiro boticário que se tem registro no Brasil foi Diogo de Castro, trazido de Portugal. As boticas passaram a operar de forma comercial após 1640, onde os boticários eram vindos de Coimbra (Portugal).

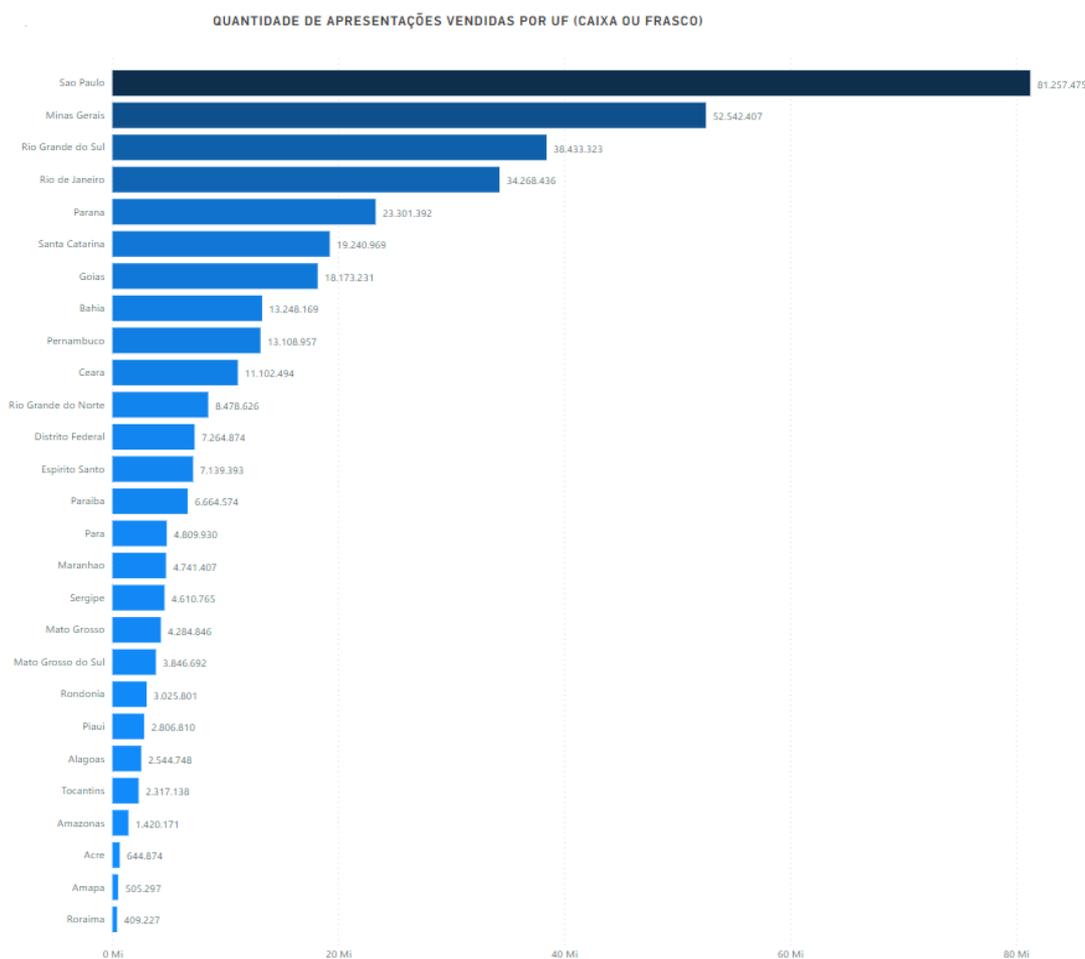
Foi apenas após a reforma do ensino médico (1832) que foi fundado o curso farmacêutico, os quais eram vinculados às faculdades de medicina da Bahia e do Rio de Janeiro. Para ter uma botica e/ou “curar e partejar” (termos da época), seria necessária a aprovação do título de farmacêutico nas faculdades informadas.

1.1.1 MERCADO FARMACÊUTICO

Como este trabalho visa demonstrar parte do período pré-pandemia, é interessante destacar alguns dados de até 2020 neste setor. De acordo com o Conselho Federal de Farmácia, em 2020 havia 89.879 farmácias no país. O município de Palmares do Sul possui, somados os distritos e a área central da cidade, 11.342 habitantes (IBGE, 2021).

De acordo com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), foram registradas 230.742.286 de quantidades de medicamentos vendidas em 2019, sendo 370.192.026 apresentações de vendas (caixas ou frascos). Abaixo, gráfico 1 ilustrando as vendas por estado:

Gráfico 1 - Quantidade de vendas por estado



Fonte: ANVISA, 2021.

Conforme ilustração, o Rio Grande do Sul aparece como o terceiro estado com maior número de vendas, sendo este o total vendido de 20.782.195, com a apresentação de vendas em 38.433.323.

Quanto ao faturamento, de acordo com o Anuário Estatístico do Mercado Farmacêutico de 2019, disponibilizado pela Anvisa, houve um aumento de 7,9% em relação ao ano anterior, fazendo com que o faturamento de medicamentos em 2019 atingisse 85,9 bilhões de reais. Abaixo na figura 1, segue panorama geral de 2019, conforme publicação do Anuário:

Figura 1 - Panorama geral do mercado farmacêutico industrial



Fonte: Anuário Estatístico do Mercado Farmacêutico de 2019/2020. (CMED/ANVISA, 2021)

A fim de demonstrar um melhor entendimento de como era o mercado até a pandemia, é pertinente a ilustração dos dados do Anuário, onde oferecem informações quanto ao mercado farmacêutico entre 2015 e 2019. O relatório aponta que neste período informado, houve um crescimento de 9,8% neste mercado, com um aumento também na comercialização dos produtos em 3,0%:

Tabela 1 - Relação de empresas e produtos comercializados

Ano	Número de Empresas Ativas	Número de Produtos Comercializados
2015	204	5.723
2016	215	5.855
2017	216	5.557
2018	221	5.601
2019	224	5.897

Fonte: Anuário Estatístico do Mercado Farmacêutico de 2019/2020. (CMED/ANVISA, 2021)

Também é interessante destacar os crescimentos do faturamento no setor e volume de embalagens comercializadas. Estes aumentos foram de 33,3% e 34,5%, respectivamente:

Tabela 2 - Relação de faturamento e embalagens comercializadas

Ano	Faturamento (R\$)	Embalagens Comercializadas
2015	64.468.918.110,16	3.911.354.132
2016	71.723.195.293,15	4.403.524.640
2017	75.786.980.090,61	4.329.990.238
2018	79.584.887.854,72	4.559.548.822
2019	85.960.435.833,70	5.261.265.960

Fonte: Anuário Estatístico do Mercado Farmacêutico de 2019/2020. (CMED/ANVISA, 2021)

Sendo assim, podemos destacar a crescente que vinha ocorrendo neste mercado. Salvo uma retração no ano de 2017 em termos de vendas (e uma diminuição no aumento de empresas), ainda assim é nítido o crescimento, visto que houve um maior faturamento, mesmo com uma menor quantidade vendida.

1.2 MERCADO FARMACÊUTICO EM PALMARES DO SUL E DADOS GERAIS

Até 2021, Palmares do Sul possuía 2 farmácias. Uma sendo o objeto de estudo deste trabalho e a outra uma unidade da Farmácia Bom Preço, com foco voltado para idosos e aposentados e uma estratégia voltada para preço. Em 2021, foi inaugurada uma unidade da Farmácia São João, uma grande rede que nos últimos anos está expandindo suas operações pelo estado. O Conselho Nacional de Saúde destaca que *“No Brasil existe uma farmácia (ou drogaria) para cada 3.300 habitantes e o País está entre os dez que mais consomem medicamentos no mundo”*. Com estas 3 unidades, o município ainda fica abaixo da “média” informada.

Neste ponto, é interessante destacar Porter (1989), onde pode ser observado uma das cinco “forças”, também presente em qualquer negócio e ainda com evidência neste, que é a “Rivalidade entre concorrentes”. Como informado, a Farmácia Bom

Preço tende a voltar suas estratégias para preços, enquanto a nova (e grande) rede São João também pode trabalhar este aspecto, assim como pode adotar outras posturas competitivas, dado a sua grande estrutura. Importante ressaltar, como Porter mesmo afirma, que concorrente não é somente uma empresa semelhante. Concorrente é tudo aquilo que pode “tirar” o cliente do seu negócio, o que neste caso pode ser exemplificado com compras online e/ou práticas convencionais de medicina caseira.

Tabela 3 - Registros do mercado farmacêutico em 2020

DESCRIÇÃO	NÚMERO TOTAL REGISTRADO
Farmacêuticos inscritos nos Conselhos Regionais de Farmácia	234.301
Farmácias e drogarias comerciais	89.879
Farmácias com manipulação e homeopatia ^(*)	8.506
Farmácias hospitalares	6.771
Farmácia pública	10.841
Laboratórios de análises clínicas	9.697
Indústrias farmacêuticas	454
Distribuidoras de medicamentos	4.648
Importadoras de medicamentos	74

(*) Já estão incluídos no total de farmácias e drogarias comerciais.

Atualizado em 20/04/2021

Fonte: Conselho Federal de Farmácia, 2021.

Ocorre que entre 2020 e 2022, a Farmácia São Lucas abriu outras duas unidades em dois distritos do município e a unidade da Farmácia São João encerrou suas atividades na cidade. Estes pontos serão abordados posteriormente. Porém, é interessante destacar que hoje (2023), o município de Palmares do Sul conta com 4 farmácias (3 da mesma rede), ficando assim com uma média de 2835,5 pessoas para cada farmácia, de acordo com o último levantamento de habitantes do município.

É interessante destacar que a Farmácia São Lucas faz parte do Programa Farmácia Popular do Brasil (PFPPB), criado em 2004 e gerido pelo Ministério da Saúde em conjunto com a Fundação Oswaldo Cruz. Este Programa visa oferecer medicamentos gratuitos ou com descontos, proporcionando uma melhora econômica para famílias de baixa renda, bem como um auxílio ao próprio SUS (Sistema Único de Saúde), que seria o responsável pela distribuição de tais medicamentos.

Em 02 de abril de 2020 foi declarado estado de calamidade pública em todo o município de Palmares do Sul, visando o combate ao novo coronavírus. Este decreto municipal seguiu a mesma linha do decreto estadual do Rio Grande do Sul, publicado um dia antes. As principais medidas do decreto municipal foram: a redução de carga horária e número operacional de pessoas, a fim de diminuir o fluxo e contribuir com o isolamento social. Outra principal medida foi o fechamento temporário de atividades e serviços considerados não essenciais, de acordo com o âmbito do município e em concordância com o decreto estadual.

Por serem empresas com serviços considerados essenciais, a Farmácia São Lucas, assim como a Farmácia Bom Preço, tiveram seus horários operacionais reduzidos, bem como o controle referente aos funcionários e suas jornadas de trabalho. Quanto à Farmácia São Lucas, estas duas mudanças serão evidenciadas mais à frente no trabalho.

De acordo com o Boletim Epidemiológico de Palmares do Sul, publicado em 08/03/23, o município teve 12.315 casos investigados, sendo 3.655 confirmados, com 3.574 pessoas curadas e 37 óbitos registrados. Estes números são de casos registrados, onde o teste foi realizado em Palmares do Sul. O número de investigados tem esta superioridade pois abrange pessoas com sintomas do vírus, bem como outras que tiveram contato, mas seguiram em isolamento pelos períodos aconselhados.

Figura 2 - Boletim Epidemiológico



Fonte: Página da Secretaria Municipal de Saúde de Palmares do Sul no Instagram. (Imagem própria, 2023)

O município de Palmares do Sul possui um hospital, um posto de saúde (ambos na sede) e três unidades básicas de saúde (UBS), sendo estas últimas nos distritos de Bacupari, Granja Vargas e Quintão. É pertinente o destaque do Hospital São José em Palmares, visto que a cidade vizinha mais próxima, Capivari do Sul, não possui, tendo apenas postos de saúde e UBS. Isto contribui para que o atendimento de situações mais críticas seja centralizado em Palmares, dependendo de onde a pessoa estiver. Também tem impacto nos atendimentos gerais, visto que o hospital possui maior estrutura que os postos e UBS, além de um atendimento 24 horas, contemplando o SUS e planos de saúde.

De acordo com a Secretaria de Saúde do Rio grande do Sul, hoje o número de vacinados conta a COVID-19 em Palmares do Sul é de 12.414 aplicações da primeira dose, 10.555 da segunda, com 287 de dose adicional e 298 de dose única. Também somam-se a dose reforço D3 (8.151 aplicações) e a dose reforço D4 (3.560 aplicações). O total aplicado foi de 35.265 vacinas, sendo 29.415 em residentes do

município e 5.850 em não residentes. Estes números representam que 82,6% população do município está vacinada contra o novo coronavírus.

2 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A farmácia São Lucas, além da matriz possui outras três filiais. Todas as unidades são em parceria com a rede Associadas, tornando o nome Farmácias Associadas São Lucas.

A matriz da farmácia São Lucas, situada em Palmares do sul, foi aberta em 1989 e hoje conta com dez funcionários. A filial no município de Capivari do Sul foi aberta em 2009 e possui cinco funcionários. Ainda no final de 2021, foi aberta uma nova filial no distrito de Bacupari em Palmares do Sul, próximo ao limite da cidade, onde faz divisa com o município de Mostardas, possuindo três funcionários. Também em 2022, foi aberta uma outra filial no distrito da Granja Vargas, pertencente à Palmares do Sul, que também conta com 3 colaboradores. Estas filiais não são objetos de estudo, sendo apenas a matriz.

A farmácia São Lucas, em especial a matriz, é uma referência de atendimento e gerenciamento na região. Sendo a única farmácia que fica aberta 24 horas por dia (todos os dias), conseguiu rapidamente conquistar os clientes com sua disponibilidade e eficiência, além do ótimo atendimento. Hoje, ela faz parte do grupo Associadas, o qual possui mais de 1200 lojas em todo o país.

Esta rede de farmácias tem como proprietários a família Gonçalves Lima de Palmares do Sul. A rede foi iniciada em 1989 por Pedro Lima e Genessi Gonçalves onde hoje fica a matriz. Hoje, Pedro gerencia a filial de Capivari do Sul, enquanto seus filhos (Wagner e Vinícius) gerenciam as demais unidades. Genessi se afastou das atividades da empresa durante a pandemia e preferiu não retornar.

Por ser uma empresa de uma cidade do interior, ela possui a forma de pagamento em crediário. Hoje não sendo mais comum em grandes centros devido ao alto risco de prejuízo, em cidades com esta caracterização, é uma forma que estimula o consumo e adere maior receptividade dos clientes.

Figura 3 - Fachada da Farmácia São Lucas



Fonte: Arquivo Pessoal, 2023.

De acordo com Wagner, a empresa tem como missão: “Promover saúde e qualidade de vida para a sociedade, através de um relacionamento transparente e seguro, em que o profissionalismo, a empatia, o compromisso e a solidariedade, estarão sempre em primeiro lugar.” Os princípios e valores da farmácia São Lucas são:

- Fidelidade com os Clientes;
- Comprometimento com os Parceiros;
- Ética;
- Respeito;
- Trabalho em Equipe;
- Responsabilidade Social.

Já a visão da empresa é “Ser reconhecida como a principal farmácia da região no que diz respeito ao atendimento, qualidade e excelência, sempre se preocupando com o bem-estar alheio.”.

Assim, é possível observar que a Farmácia São Lucas trabalha fortemente com sua publicidade e um grande foco em *customer success*, tornando a rede um exemplo de diferenciação em seu atendimento prestado e modelo de gestão. Também é interessante ressaltar que essa estratégia tende a exigir um maior custo da empresa, visto os investimentos necessários para operar este diferencial competitivo.

2.1 RELAÇÃO EMPRESA-FUNCIONÁRIOS

A relação da empresa com seus funcionários é de forma prática. Por ser uma empresa familiar de uma localidade do interior, o diálogo entre os donos da farmácia e os colaboradores é de forma aberta, com os funcionários tendo liberdade para externar algo que não lhes deixe à vontade e/ou opinar sobre assuntos operacionais. Até 2019, a matriz contava com 8 funcionários.

Junto do salário também é pago uma comissão por vendas, de 3,5% do valor líquido das vendas em genéricos e similares e 1% dos artigos de perfumaria. A meta estipulada é de 15% de crescimento em relação ao mesmo mês do ano anterior.

Quanto à jornada de trabalho, os colaboradores possuem uma escala, visto que a farmácia funciona 24 horas por dia, todos os dias. Esta escala visa cobrir apenas os sábados, domingos e feriados onde além de receber um valor maior pelo dia trabalhado, recebem um dia de folga para compensar. O período de plantão noturno é alternado pelos irmãos Vinícius e Wagner e também com um funcionário, de forma a respeitar os horários da legislação.

O *turnover* da empresa é estritamente baixo. Pelo fato de a empresa oferecer excelentes condições de trabalho e um ambiente agradável e acolhedor, os funcionários ficam em média 5 anos na empresa. É interessante destacar o quão saudável é para empresa este índice, pois demonstra engajamento dos colaboradores com o local de trabalho e diminui consideravelmente os custos de contratação, que também enquadram dispor de alguém mais experiente da empresa para ensinar a pessoa recém chegada.

2.2 RELAÇÃO COM FORNECEDORES

A relação com os fornecedores também ocorre de forma usual neste segmento. Por ser uma empresa com três décadas de atuação, a parceria com os fornecedores já ocorre de forma consolidada.

Os principais fornecedores da Farmácia São Lucas são a GAM Distribuidora, Profarma, Panpharma, Grupo Dimed e a Oniz Distribuidora. Além destes fornecedores citados, a empresa conta com mais outros 74 distribuidores, que atendem de forma variada todas as unidades da Farmácia São Lucas.

Devido à forte parceria construída ao longo do tempo, a relação da empresa com seus fornecedores é de forma bem transparente, com troca de informações constantes em qualquer sinal de mudança ou impacto no mercado. Os prazos são cumpridos conforme o combinado e os fornecedores oferecem uma excelente condição de pagamento, este podendo ser realizado em até 35 dias. Wagner informa que a empresa também contava com prioridade na entrega dos produtos. Prioridade esta em relação ao tempo de recebimento, ou no caso de algum nicho de produtos estiver em falta, a farmácia São Lucas contaria com a preferência dos fornecedores para reposicionar seu estoque.

É interessante ressaltar que como a empresa possui uma parceria fortificada, os fornecedores estão muito abertos a quaisquer *feedbacks* repassados pela farmácia. Isto é, o fornecedor pode contar com um trabalho de pós venda, recebendo informações dos produtos, sejam eles novos ou antigos, com as preferências dos clientes números de vendas. Este é um fator importante que contribui em muito para a fortificação desta parceria.

Luce e Rocha (2006), em artigo publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE), abordam a cultura local como forma de evolução do relacionamento entre vendedores e compradores. São comparadas as “culturas relacionais” (tendo ênfase no lado pessoal da relação) e interpessoais em gestão de negócios destas duas áreas. Países como Brasil e demais outros na América Latina, tendem a ter uma cultura relacional entre as partes envolvidas, diferente do que ocorre nos Estados Unidos, onde as relações em sua maioria são impessoais.

Neste sentido, é pertinente destacar o apontamento que Luce e Rocha (2006) fazem sobre a relação pessoal:

Na maior parte dos países latino-americanos, como no Brasil, a formação de redes de empresas pode estar associada a conexões de família. Novos negócios podem ser estabelecidos por parentes e amigos para preencher posições ainda não ocupadas em uma rede ou para explorar oportunidades que nela venham a surgir.

(ROCHA, LUCE, 2006, p. 90)

Podemos observar que a Farmácia São Lucas tem exatamente esta linha de raciocínio com o negócio. Uma empresa familiar com seus fornecedores principais já consolidados, mas aberta a novas oportunidades de negócios que se mostrem viáveis.

2.3 RELAÇÃO COM CONSUMIDORES

A farmácia São Lucas é uma das empresas mais antigas do município e por isso, tem muito prestígio com os moradores da cidade. Além disso, a farmácia sempre teve como sua prioridade a excelência no atendimento ao cliente. Wagner destaca que sempre que um colaborador é contratado, sua maior preocupação é em aprender sobre os medicamentos comercializados, visto que um erro pode gerar grandes consequências. Neste sentido, Wagner explica que sempre tranquiliza os colaboradores recém chegados, informando que este conhecimento virá com o tempo e que o foco principal é atender bem os clientes, mesmo que tenha dúvidas quanto ao tipo de medicamento solicitado.

Segundo Porter (1989), uma das três estratégias competitivas usadas pela empresa, é a estratégia de Foco. A Farmácia São Lucas tem de forma já cultural uma maneira tradicional de atender seus clientes, que além da qualidade e diversas ofertas que executam, também trabalham com o modelo de compra com pagamento parcelado, sem precisar de cartão de crédito ou análise financeira: o tradicional e já antigo modelo de crediário, ou “carnê” (embora os clientes não recebam alguma caderneta de pagamentos). Isto ajuda na fidelização dos clientes, pois conseguem abranger um número maior de “classes”, também aumentando o volume de vendas com a possibilidade do parcelamento. Importante ressaltar o risco deste modelo de negócios, visto que sempre haverá inadimplência e determinado cenário econômico

pode influenciar nisso. Ainda assim, é interessante ressaltar o foco da empresa em ser a principal referência do setor na região, adotando diversas medidas para impulsionar a força de vendas.

Neste sentido, podemos observar o sucesso do local, onde um dos principais fatores é a cultura da empresa com seu foco voltado ao cliente. Mais adiante neste trabalho será abordada esta mesma relação, mas com base nas mudanças impostas pela pandemia. Ainda assim, é importante destacar este posicionamento que ocorre com a segunda geração da família, seguindo cada vez mais consolidado.

3 OBJETIVOS

A seguir, os objetivos deste trabalho que são subdivididos em:

3.1 OBJETIVO GERAL

Demonstrar de forma explicativa as principais mudanças ocorridas no período (e após) a pandemia da Covid 19 na matriz da Farmácia São Lucas.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar as principais mudanças que a pandemia trouxe para a empresa;
- Ilustrar as medidas e ações tomadas pela empresa nos períodos citados;
- Observar os resultados e destacar as principais fortalezas e ameaças vigentes;
- Refletir e sugerir ações e posicionamentos com os resultados obtidos.

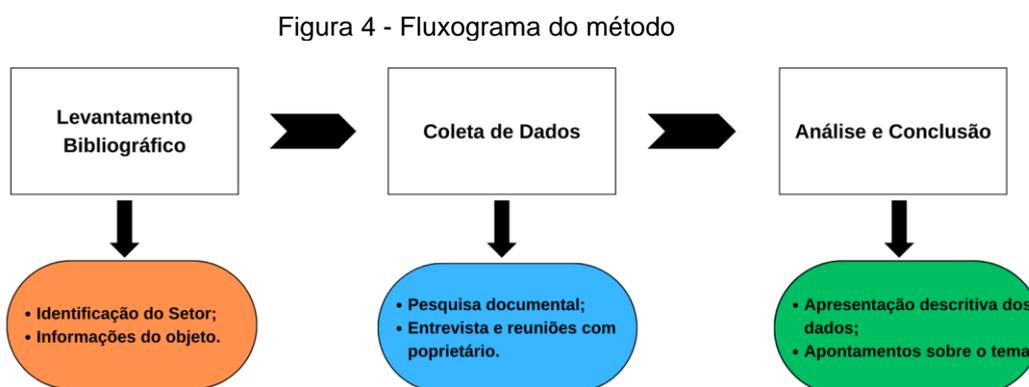
4. MÉTODO

Neste capítulo será exposto o método a ser trabalhado. A descrição do processo de pesquisa deste trabalho terá a forma de uma pesquisa exploratória e descritiva, visando descrever os fenômenos e consequências decorrentes da pandemia da Covid-19 em uma farmácia do interior do RS. O método utilizado é o observacional. A observação ocorre de forma sistemática, naturalística (APPOLINÁRIO, 2011.) e não participante.

Segundo Gil (2019), a pesquisa exploratória visa prover maior familiaridade com o tema abordado. Enquanto a função da pesquisa descritiva, é apresentar e expor as características do fenômeno.

Sendo assim, usando estes dois tipos de pesquisas, a coleta de dados foi realizada via entrevista e diversas reuniões com o sócio proprietário da Farmácia São Lucas, Wagner Lima. Também foram pesquisados artigos e publicações com foco no objeto de estudo.

Desta forma, este trabalho foi estruturada da seguinte maneira, conforme fluxograma abaixo:



Fonte: Desenvolvido pelo AUTOR, 2023.

No início deste estudo, está registrado um levantamento de informações a respeito do histórico e surgimento do mercado farmacêutico, com levantamento de dados recentes até logo antes da pandemia. Também foi registrado uma breve análise do mercado farmacêutico em Palmares do Sul, bem como um resumo da história e descrição da Farmácia São Lucas, objeto deste trabalho.

O material pesquisado foi com base em publicações do mercado farmacêutico no período de pico da pandemia. Foram feitos levantamentos de dados em relação a questões econômicas, impactos e previsões, buscando em portais, sites e blogs do segmento estudado. Sem contar, claro, em estudos, artigos e publicações pertinentes ao curso de Administração de Empresas.

Sobre o objeto de estudo em si (Farmácia São Lucas), foram levantadas diversas informações gerenciais nas reuniões com Wanger, tais como: demanda, oferta de suprimentos, relação com funcionários, relação com fornecedores, clientes e ações executadas pela empresa. Estas informações foram levantadas do período pré-pandemia até o momento atual.

Martins Júnior (2008) informa que na pesquisa exploratória não é possível ter uma definição precisa. Já na pesquisa descritiva, ele afirma que busca identificar e registrar as características dos objetos. Tendo estas duas formas como base, após a descrição de todo o fenômeno, bem como as principais consequências, será abordado em tópico único as variações dos períodos observados, além da conclusão.

Neste sentido, também é importante destacar Appolinário (2011) com o *viés do observador*. Isto é, a influência de meus conceitos e juízos no objeto a ser observado. É interessante destacar que sempre haverá um certo nível deste viés, uma vez que o registro das observações também passa pelo conhecimento de quem o descreve. Porém, para um artigo, isto leva a um risco, de ser embasado em opiniões do observador acima da neutralidade esperada.

5. IMPACTO DA PANDEMIA DA COVID-19 E AS TRANSFORMAÇÕES DA EMPRESA

Em 2020, com o início da pandemia, por ser um serviço essencial da área da saúde, não teve seu funcionamento afetado ao ponto de fechar, apenas restringindo a entrada de clientes conforme os decretos e normas públicas que foram executados (PALMARES DO SUL, 2020). Levando em conta esta restrição e também o temor da população em frequentar determinados locais, investiu fortemente em trabalhos de tele-entrega. Muitos produtos não possuíam a taxa de entrega, assim como os custos que eram inseridos normalmente neste serviço, também foram reduzidos. A empresa conseguiu expandir a demanda e aumentar a receita com estas ações. Além disso, em determinados períodos, ofereceu uma quantia de álcool em gel para qualquer pessoa que consumisse um dos seus produtos. Esta também foi uma estratégia de captação de clientes, além de fidelização, pois em alguns momentos este item acabou por ficar escasso, além de ter seu valor aumentado (SALOMÃO, Karin; 2020). Durante este período a empresa também teve uma grande atuação nas redes sociais, engajando o público e ofertando seus produtos e promoções nas mídias Facebook e Instagram.

Um dos principais temas da pandemia no Brasil foi a venda e uso de medicamentos sem eficiência comprovada cientificamente contra a Covid-19. Inúmeras pessoas recorreram aos chamados “kit covid” para amenizar os sintomas e garantir uma quarentena mais branda caso testassem positivo para o vírus. Como mencionado anteriormente, nenhum estudo científico determinou que estes kits tenham uma eficácia comprovada ou auxiliem contra o vírus da covid-19. Inúmeros órgãos e meios de comunicação informaram de diversas maneiras a não recomendação destes remédios, bem como a automedicação, sempre orientando a buscar auxílio médico quando possível e necessário.

Figura 5 - Ilustração da reportagem da página Summit Saúde



Medicamentos sem eficácia comprovada podem causar efeitos colaterais graves. (Fonte: Freepik)

Fonte: Summit Saúde (2021)

Em matéria publicada pelo Summit Saúde (Estadão) em 2021, o professor Luiz Carlos Dias, do Instituto de Química da Unicamp, explicou que o uso de alguns medicamentos (cloroquina e hidroxicloroquina, por exemplo), além de não surtirem efeitos contra a covid-19, podem gerar efeitos colaterais graves. Hoje, já com mais de 80% da população brasileira vacinada contra a covid-19 (Uou, 2023), a automedicação não tem a mesma problemática que tinha em 2020. Ainda assim, é um tema relevante a ser observado, visto que muitas pessoas foram influenciadas por diversos meios a consumir estes medicamentos. O sócio proprietário da farmácia São Lucas, Wagner Lima, informou que houve uma grande procura por estes medicamentos não comprovados contra a covid-19. Para não incentivar um consumo sem recomendações médicas, não foram feitas promoções ou ofertas sobre estes medicamentos, mas ainda assim houve grande demanda destes remédios que não requerem receita. Outros medicamentos “populares”, tais como analgésicos, antigripais e vitaminas, também receberam grande procura pelos clientes durante o período de pico da pandemia.

De acordo com Wagner, em 2019 o ticket médio custava R\$ 31,71. Em 2020, terminou em R\$ 36,49, em 2021 R\$ 39,36 e 2022 R\$ 42,62. Podemos observar uma

constância no aumento dos 3 últimos anos (aumento de 7,86% em 2021 e 8,28% em 2022), mas a maior diferença foi justamente no ano da pandemia, onde o preço médio subiu mais de 15% em relação ao ano anterior. De acordo com o *Setorsaúde* (2020), o preço médio dos medicamentos aumentou em 14,44% apenas em março de 2020. Uma área mais específica de medicamentos, os cardiovasculares, tiveram até junho de 2020 um significativo aumento de mais de 90% em seu preço. Além de uma certa especulação nas diversas áreas atingidas (produção, distribuição e varejo) o principal fator destes aumentos foi a falta de insumos e paralização do setor produtivo em decorrência das medidas restritivas impostas em diversas localidades.

Gráfico 2 - Variações de preço por grupos de medicamentos



Fonte: Setor Saúde, 2020.

Com isto, podemos observar que o setor da saúde de uma maneira geral, foi um dos mais impactados com a pandemia. Além da cadeia de suprimentos com oferta e demanda sendo afetadas, o poder de compra dos consumidores mudou com muitos desligamentos do setor privado.

De acordo com os irmãos Kotler (Philip e Milton, 2013) em *8 estratégias de marketing para crescer*, dadas as inúmeras formas de ofertas existentes hoje, as empresas precisam ter criatividade tanto para atrair novos clientes, quanto para manter e fidelizar os antigos. Como mencionado acima, também será abordado no trabalho uma das 8 estratégias que é **desenvolver uma forte marca**. Nas cidades

em questão, a Farmácia São Lucas é uma referência neste segmento e sempre o primeiro nome lembrado pelo público-alvo. **Criar consumidores e parceiros fiéis** também está presente na cultura da empresa, sendo um forte campo de atuação da mesma.

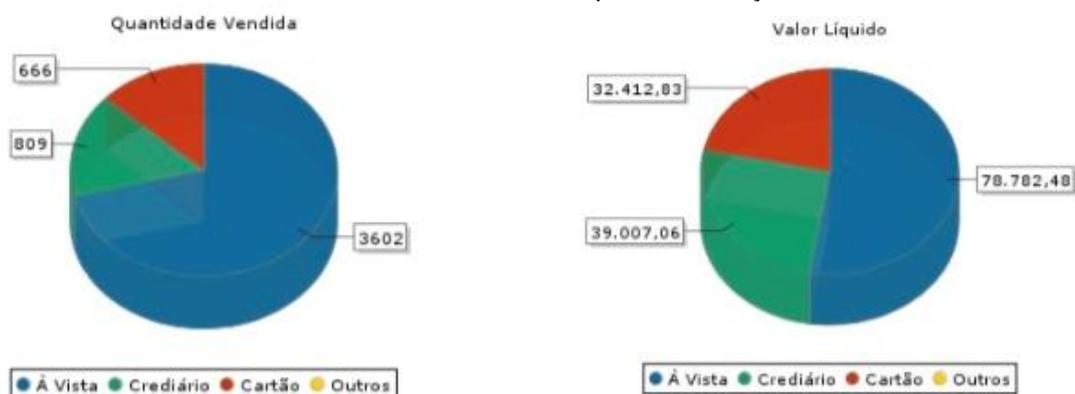
Nos próximos tópicos teremos uma base sólida de como estas estratégias vão de encontro com as práticas e cultura da empresa.

5.1 ALTERAÇÃO DA DEMANDA E REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA

Philip e Milton (2013) abordam como uma empresa deve se portar em um cenário desafiador. Segundo eles, é essencial que a empresa esteja de forma forte e consolidada no mercado de atuação. Importante ressaltar o termo utilizado pelos irmãos como uma chave para o sucesso da empresa: criatividade. Isto é, saber se reinventar e ter consciência de suas limitações e o que pode e, principalmente, deve ser feito em um momento turbulento.

Sobre esta reinvenção, para termos uma ideia melhor, podemos observar o faturamento e vendas da empresa em questão. Abaixo, segue gráfico (3) com a quantidade vendida e o valor líquido em março de 2019:

Gráfico 3 - Quantidade vendida e valor líquido em março de de 2019

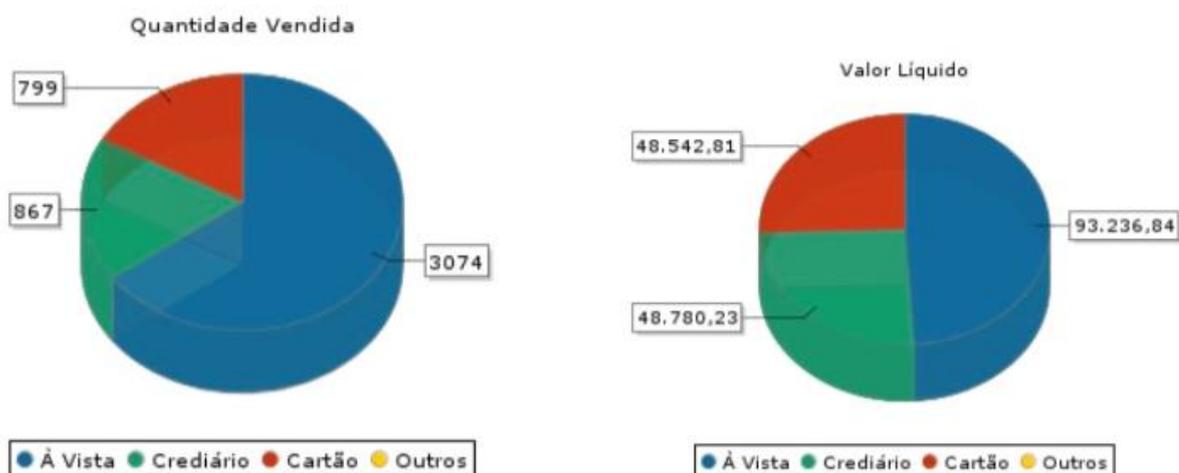


Vendas em 03/2019

Fonte: Desenvolvido pelo AUTOR, 2023.

Em 2019 no período informado, podemos observar a quantidade vendida de 5.077 unidades, com valor líquido de R\$ 150,202,37, conforme a divisão por formas de pagamento da empresa. No gráfico 4, segue ilustração da quantidade vendida e o valor líquido no período de março de 2020:

Gráfico 4 - Quantidade vendida e valor líquido em março de de 2020



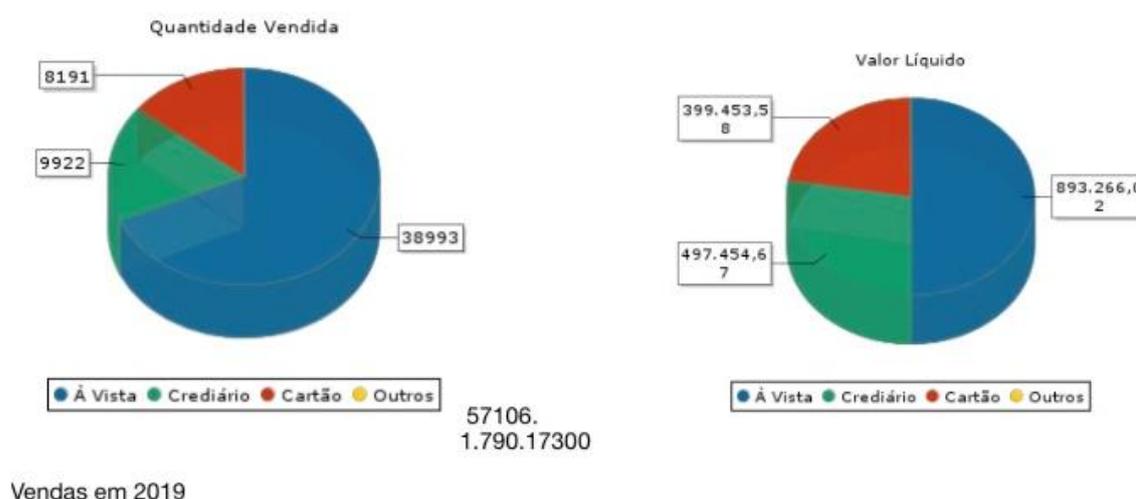
Vendas em 03/2020

Fonte: Desenvolvido pelo AUTOR, 2023.

Já em março de 2020, podemos observar um aumento significativo referente ao valor líquido, enquanto a quantidade vendida diminuiu. Foram vendidas 4.740 unidades, o que representa uma queda de 6,64% em relação ao ano anterior no mesmo período. Quanto ao valor líquido, houve um aumento de 26,87% em comparação com o mesmo período, com R\$ 190.559,88 em valor líquido.

Comparando o ano inteiro de 2019 com 2020, temos uma situação semelhante, conforme gráficos 5 e 6:

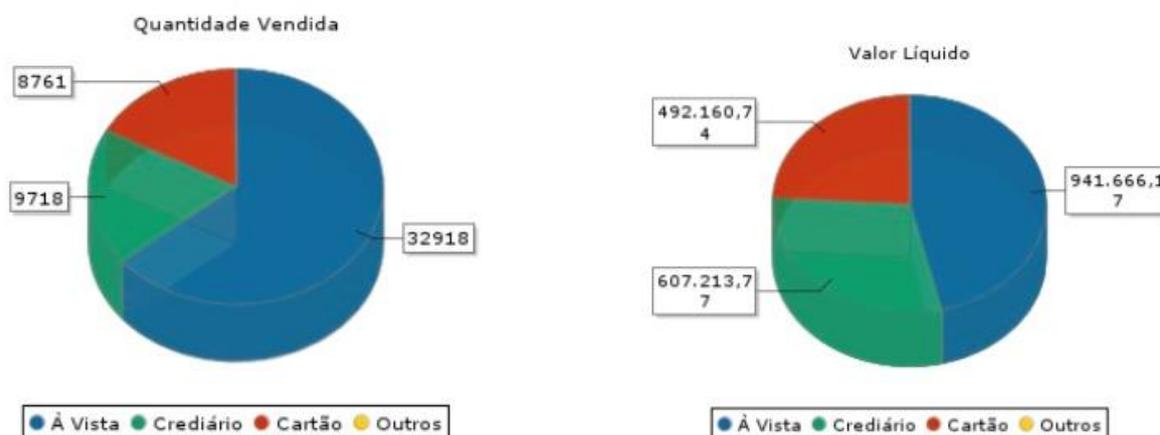
Gráfico 5 - Quantidade Vendida e valor líquido no ano de 2019



Fonte: Desenvolvido pelo AUTOR, 2023.

Em 2019, a quantidade vendida foi de 57.106,00 unidades, com um valor líquido de R\$ 1.790.173,00. Abaixo, ilustração de 2020:

Gráfico 6 - Quantidade Vendida e valor líquido no ano de 2020



Fonte: Desenvolvido pelo AUTOR, 2023.

Podemos observar a quantidade vendida de 51.397,00, com o valor líquido de R\$ 2.041.039,00. A quantidade vendida foi de praticamente 10% a menos em relação ao ano anterior. Já o valor líquido, teve um aumento de 14% em relação ao mesmo período comparado.

Nestes gráficos fica nítido o movimento dos consumidores. Embora o número de vendas tenha sido ligeiramente menor, o valor das vendas teve considerável aumento. Segundo Wagner, isto demonstra o ocorrido no cotidiano da pandemia: as pessoas começaram a ir menos vezes na farmácia, mas cada vez que iam, compravam os produtos para um maior tempo. Outro ponto de destaque foi o grande número de vendas por tele entrega, que durante certo tempo, havia a taxa de entrega. Neste sentido, os clientes compravam mais itens de uma só vez para aproveitar a entrega.

Neste sentido, é interessante observar o texto “*Como a pandemia afetou o comportamento do consumidor do Varejo Farma?*”, de Gustavo Carrer, publicado ainda em 24 de junho de 2020. Foi realizada uma webinar que contou com nomes como Henrique Assis (Facolni) e Cláudio Pecin (RaiaDrogasil) abordando o tema varejo farma no pós-pandemia. É destacado justamente o comportamento do consumidor neste momento e as práticas que as empresas devem adotar para se manterem competitivas no mercado. Tanto Cláudio quanto Henrique ressaltam o aumento observado em compras online nestes segmentos. Henrique ainda acrescenta:

[...] é fundamental que o varejista entenda rapidamente quais foram as mudanças e como essa nova demanda e esse novo perfil do mix de produtos desejado pelo cliente mudou para se adequar rapidamente, não só tendo na loja novos produtos, mas também mudando a forma de atendimento e utilizando estratégias que podem alavancar o resultado. (apud. CARRER, Gustavo; 2020).

Wagner destaca que em 2020, quando a pandemia ganhou força, a matriz estava terminando uma reforma geral e surgiu um cenário de incerteza para os próximos meses. Com isto, houve um grande temor, visto que a obra teve um custo elevado e também com as obrigações mensais, levando em conta a insegurança do momento. Porém, com o passar dos meses, pode-se observar a melhora na área de vendas, demonstrando que a pandemia acabou por gerar um impacto positivo nos números da empresa.

Uma mudança significativa que teve impacto positivo neste período, foi a venda de testes de covid. Wagner informa que de fevereiro a junho de 2021 foram vendidos em torno de 1500, testes custando R\$ 99,00 cada. Houve uma diminuição na procura destes testes no segundo semestre de 2021 e em janeiro de 2022 a empresa parou de comercializar este produto devido a baixa demanda. Ainda assim, Wagner destaca que continua havendo procura por medicamentos que auxiliam a tratar alguns dos sintomas mais comuns da covid, como tosse, febre e dores.

Neste sentido, é pertinente analisar Porter (1989), onde podemos observar de forma latente uma das três “estratégias competitivas genéricas”. A estratégia de **diferenciação** tende a ser um dos maiores fatores de sucesso do mercado em geral. Um produto ou serviço que se diferencia por sua qualidade ou preço, entre outras vantagens, consegue uma melhor exposição dentre os clientes, contribuindo também para o famoso “marketing de boca a boca”.

A principal lição, segundo Wagner, foi a adaptação. A empresa precisou se remodelar em praticamente todas as áreas de trabalho: vendas, comunicação, pagamentos e compras foram os setores mais afetados.

5.2 TRANSFORMAÇÕES OPERACIONAIS

As transformações operacionais se dividem nas três etapas abaixo:

5.2.1. ALTERAÇÕES COM FORNECEDORES

No quesito relacionamento com os fornecedores, ocorreram transformações nos acordos comerciais. Um exemplo é a redução nos prazos de pagamento: antes da pandemia o prazo médio era de 35 dias e durante, a média passou para 21 dias. Houve uma leve melhora logo após, passando para 28 dias em média e podendo ser parcelado em até 3 vezes, com intervalo de 7 dias. Wagner destaca que esta melhora se deu ao longo relacionamento e confiança que a empresa possui com os fornecedores. Mas segundo ele, mesmo este avanço foi de difícil conquista, visto a retração global na cadeia de suprimentos e diversos desafios econômicos que as empresas estavam passando.

Também quanto aos fornecedores, o tempo de entrega das mercadorias aumentou. Devido a escassez dos produtos, ocorria que os fornecedores terem de esperar o recebimento dos itens pela indústria, para assim faturar os pedidos e poder comercializar. Em matéria publicada pela CNN Brasil (2021), é explicada a escassez dos produtos de diversas áreas devido a duas grandes situações: a primeira são os efeitos práticos da pandemia, como fechamentos temporário de empresas e isolamento, a fim de combater a diminuição do vírus. Isto fez com que a cadeia produtiva desacelerasse, diminuindo a oferta pelos fabricantes e aumentando o tempo de recebimento dos comerciantes. O outro ponto destacado é o aumento da demanda.

Como o início da vacinação e a reabertura de diversos setores, os consumidores iniciaram uma grande procura por produtos que até então estavam com difícil acesso. Este aumento de demanda por si só não seria tão impactante, mas somado com a diminuição da oferta, acaba resultando na chamada “escassez global” citada na matéria.

Luce e Rocha (2006) destacam em seu artigo na RAE que, apesar de uma parceria ser impessoal ou relacional, ainda assim as ações tomadas também dependerão do contexto e outras situações e atores que podem surgir, até inesperadamente. Neste sentido, o objeto para uma análise de algum fenômeno entre uma empresa e seu fornecedor é o contexto e não a própria relação em si:

[...] em sociedades duais, como é o caso do Brasil, onde vigoram tanto os códigos relacionais como os

impessoais, dependendo das circunstâncias e das pessoas envolvidas, é importante entender em que situações se aplicam ou não as normas relacionais. (ROCHA, LUCE, 2006, p. 90)

Pode-se dizer que é nítido o nível de confiança entre a empresa e seus fornecedores. Apesar de já ser uma parceria consolidada, podemos observar o “teste” que houve com a vinda da parceria e que resultou apenas em fortalecer ainda mais a relação entre as empresas.

5.2.2 ALTERAÇÕES COM FUNCIONÁRIOS

Quanto ao quadro de funcionários, também houveram diversas alterações ao longo da pandemia, tanto no número de colaboradores, quanto na jornada de trabalho da empresa. Nos primeiros meses da pandemia foram contratados dois *motoboys* para os serviços de tele entrega que aumentaram consideravelmente. Estes dois funcionários estão na empresa até hoje.

Entre os meses de março e julho de 2020, atendendo uma norma da vigilância sanitária municipal, que decretava que estabelecimentos comerciais com prestação de serviços essenciais deveriam trabalhar com 50% da equipe em jornada de trabalho, foi necessária a dispensa de dois colaboradores. Porém, com o passar dos meses e novas medidas de isolamento mais brandas, foram contratados cinco colaboradores. Estas contratações ocorreram devido ao aumento da demanda e também porque a empresa começou a realizar estes de covid, que mobilizaram de dois a três funcionários.

A empresa que funcionava 24 horas por dia, todos os dias da semana, passou a operar apenas 8 horas por dia, atendendo o decreto municipal. Até 2019, a matriz possuía 8 funcionários. Passou a ter 10 em 2020 e desde 2021 até hoje, conta com 12 funcionários.

Sobre o serviço de tele entrega que era disponibilizado em todo o município, atingindo um raio de 40 km, foi apresentado um excelente resultado, tendo uma representatividade de 28% do total de vendas. Aproximadamente, 45% das vendas realizadas pelo serviço de tel entrega eram para o distrito de Bacupari (de todos os

distritos, o mais afastado do centro do município). A empresa fez um estudo de impacto mostrando a viabilidade da abertura de uma filial nesta localidade.

Importante ressaltar que por ser uma empresa da área da saúde e em meio a uma pandemia, os colaboradores da farmácia estavam expostos a maior risco da contaminação do vírus. Tendo esta visão como prioridade, a farmácia São Lucas disponibilizou todos os cuidados possíveis para que os colaboradores pudessem realizar seu trabalho com a maior segurança possível, tratando sempre a situação como questão de saúde pública e enfatizando a proteção e resguardo de todos.

5.2.3 ALTERAÇÕES COM CONSUMIDORES

A farmácia São Lucas sempre teve um excelente relacionamento com seus consumidores, sendo uma referência de atendimento ao cliente na cidade e isto não mudou na pandemia. Com a pandemia, apesar das incertezas iniciais, a empresa buscou se adequar rapidamente aos novos modelos operacionais vigentes a fim de manter o ótimo nível de experiência com seus clientes. Como relatado acima, a empresa investiu fortemente nos serviços de tele entrega. Além de ser um benefício que oferece comodidade ao cliente, fazendo com que receba sua mercadoria em casa, ou no trabalho, economizando tempo, este serviço também proporciona muito mais segurança em meio a uma pandemia, pois contribui diretamente com o isolamento social, evitando o aglomeramento em locais potencialmente perigosos para a disseminação do vírus.

A empresa iniciou um posicionamento em relação à prestação de serviços, sendo alguns gratuitos. Até hoje são feitos no local testes rápidos para identificação do coronavírus. Também foi e ainda é disponibilizado, de acordo com demanda e horários do farmacêutico Wagner, um local para medição de pressão de forma gratuita. De acordo com Kotler (2006), em *Administração de Marketing*, ele demonstra que é fundamental destacar a necessidade da conexão com o público-alvo. Estas ações reforçam a empatia da empresa com seus clientes, visto que se trata de uma área da saúde e o bem-estar da pessoa vem em primeiro lugar.

Outro ponto interessante da mudança da empresa com seus clientes foi na área da comunicação. Da mesma forma como os meios de comunicação foram

alterados, alguns sistemas e softwares passaram a ser meios oficiais de comunicação (InfoMoney, 2021). O *WhatsApp*, por exemplo, está presente em 84,5% dos trabalhadores do formato híbrido, segundo o estudo. A própria Farmácia São Lucas tem um número próprio no aplicativo *WhatsApp* onde realiza atendimentos, venda de pedidos, orçamentos e tira dúvidas de seus clientes. Segundo Wagner, apesar de não ter um registro da frequência de atendimentos por este canal, os contatos via *WhatsApp* cresceram muito durante a pandemia.

Diversos artigos e estudos abordam que a pandemia da covid-19 adiantou inúmeras mudanças em diversas áreas de negócios, assim como na vida e rotina dos colaboradores e clientes. Ainda em 2020, o G1 listou algumas das principais mudanças que começaram a vigorar e a partir de então serão essenciais para a área empresarial. Uma delas é o engajamento virtual, onde cada vez mais o avanço tecnológico se faz presente e exige tanto dos colaboradores, quanto clientes, um conhecimento cada vez mais aprofundado na área da informática.

A farmácia soube aproveitar uma das situações que a pandemia gerou: as chamadas *lives*. Devido à impossibilidade de shows e aglomerações, muitos artistas realizaram suas performances em locais isolados, tendo suas transmissões realizadas ao vivo. A Farmácia São Lucas aproveitou esta oportunidade e realizou diversas *lives* pelo *Instagram* e *Facebook* com sorteios de brindes e prêmios para os seus clientes, fortalecendo o relacionamento. Segundo Wagner Lima, esta iniciativa teve um grande alcance e gerou inúmeros elogios e comentários positivos sobre a gestão da empresa.

Figura 6 - Anúncio de *live* da Farmácia São Lucas

Fonte: Página da Farmácia Associadas São Lucas no Facebook. (Imagem própria, 2021)

De acordo com Kotler (junto de Kartajaya e Setiawan, 2017) em Marketing 4.0, a transição para a era digital, seja a parte econômica ou o mero atendimento, ocorreu em praticamente todos os setores empresariais e hoje é uma questão de “sobrevivência” estar adaptado a estas transformações. Também é informada neste livro a troca de informações entre a própria empresa e os consumidores. Isto pode ajudar a criar uma estratégia de vendas, voltada exatamente para as tendências e demandas atuais. Surgem alguns desafios no sentido de “trazer” novos clientes e em como persuadi-los, mas a empresa está melhor preparada para isto já possuindo um forte engajamento virtual.

6. MUDANÇAS NO CENÁRIO ATUAL

6.1 ATUAL SITUAÇÃO

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS) (2023), a pandemia da covid-19 oficialmente ainda não terminou, seguindo como uma “emergência global”. Ainda assim, a OMS afirma que a pandemia está em um ponto de transição, apresentando melhora em relação ao ano passado, quando surgiu a variante *Ômicron*. Apesar desta melhora, é ressaltado o crescente número de óbitos recentes que fica como um sinal de alerta, de que mesmo com a situação melhor controlada, ainda não chegou ao fim.

Hoje, a população brasileira com a vacinação completa é de 83% (Our In Data), sem restrições de circulação de pessoas e também sem a necessidade de uso de máscaras em locais fechados, salvo poucas exceções. Isto faz com que gere uma falsa sensação de que a pandemia terminou, desencorajando as pessoas a seguirem com medidas válidas, como o uso de álcool em gel e realização de testes rápidos, caso apresentem algum sintoma, por exemplo.

Neste sentido, podemos observar uma excelente melhora em relação aos anos de 2020 e 2021 (auge da pandemia), mas que é preciso ter a consciência que ainda existem desafios no cenário pandêmico. Apesar de tecnicamente ainda estarmos na pandemia, a maioria das empresas voltou a operar como fazia até antes de 2020, salvo as mudanças obrigatórias que passaram durante este período.

6.1.1 MERCADO FARMACÊUTICO ATUAL

O panorama geral de 2023 é de crescimento no mercado farmacêutico, em especial o brasileiro. Inúmeros artigos ilustram estes dados, levando em conta que também houve um crescimento em 2022 em 2021 no Brasil.

Em matéria publicada pelo *blog* da Distribuidora GAM, é indicado que o mercado farmacêutico irá crescer 10,5% em 2023, fazendo com o Brasil se torne o quinto maior mercado farmacêutico global.

Na mesma matéria, também estão destacadas outras duas “tendências” deste mercado em 2023: Expansão do Autoatendimento e Atendimento Humanizado. Isto é, os consumidores procuram maior autonomia em suas demandas, mas também levam muito em consideração o *customer experience* quando precisam de auxílio na compra.

Em matéria publicada pela Febrifar, é destacado um otimismo ainda maior sobre o crescimento deste mercado no Brasil: 11,5%. Além dos dados informados sobre o mercado brasileiro, A Febrifar tem um excelente argumento para estes crescimentos (muito paralelo com a Farmácia São Lucas):

As principais explicações para o avanço do mercado farmacêutico no Brasil, de acordo com a pesquisa realizada pela IQVIA, são a ampliação de serviços clínicos, a aplicação de testes rápidos, as vacinas, e os testes de pressão arterial e de glicemia. Mas, principalmente, conforme aponta Daniel Marchiori, Presidente da Sincofaes, o consumidor passou a preferir fazer suas compras online ou via telefone durante esse período. As vendas online foram uma grande oportunidade para o setor, subindo de 2,5% (antes da crise sanitária) para 7,9% (atualmente).

Neste sentido, é evidente que os mercados, em especial o farmacêutico, passaram por uma transformação digital ainda mais forte durante a pandemia. Podemos observar também as oportunidades de negócios que estas transformações trazem, assim como os resultados que podem e estão sendo obtidos.

Como abordado anteriormente, Palmares do Sul hoje conta com duas farmácias na sede do município. A Farmácia São Lucas ainda possui outras duas filiais em dois distritos da cidade, além de uma outra filial na cidade de Capivari do Sul. Wagner acredita que com estas três unidades no mesmo município, a empresa possua em torno de 60% do mercado farmacêutico local.

6.2 FARMÁCIA SÃO LUCAS ATUALMENTE

Como descrito anteriormente, a Farmácia São Lucas soube se posicionar durante o período da pandemia, criando ações em todas as esferas operacionais.

Estas ações ressaltaram as fortalezas da empresa e consolidaram ainda mais a marca do negócio dentro do município.

Analisando novamente Porter (1989) em *Estratégia Competitiva*, podemos destacar as duas primeiras forças, das cinco elencadas em sua obra, como um fator de risco para a empresa. A “Ameaça de novos entrantes” sempre será um fator para os negócios. Como destacado, a empresa é a pioneira do segmento na região, mas desde então conta com fortes concorrentes. Ainda assim, segue com grande apreço pela população e continua sendo um caso de sucesso para estudo e análise.

A partir de 2022, com a pandemia mais controlada, ocorreram algumas mudanças. Várias rotinas voltaram a ser parecidas com os anos antes da pandemia, mas a grande maioria dos processos implantados durante este período se mantiveram.

Wagner destaca que houve imenso aprendizado entre 2020 e 2021 e que várias práticas adotadas foram mantidas e são executadas atualmente. Uma destas mudanças significativas, é em relação ao marketing da empresa. Antes da pandemia, eram distribuídos encartes para os clientes. Esta prática foi finalizada em março de 2020 e desde então, o material enviado é 100% digital.

Também é ressaltado que foram colocadas regras mais rígidas no crediário próprio da farmácia. Estas regras estão mantidas até hoje e Wagner observa uma melhora no fluxo de caixa.

Referente aos produtos, Wagner informa que entre 2020 e 2021 a venda de artigos de perfumaria caiu em torno de 15%, mas que hoje soma um aumento de 21% em relação aos mesmos meses de 2019. Com isto, podemos observar a queda produtos não tão essenciais em um período de crise e também sua crescente em um cenário mais favorável.

Figura 7 - Farmácia São Lucas em sua abertura



Fonte: ARQUIVO PESSOAL, 1989.

6.2.1 COLABORADORES

Wagner destaca que a relação com os colaboradores hoje está de forma mais próxima no sentido pessoal. Ele explica que no auge da pandemia surgiu muita incerteza e diversos desafios operacionais, mas a empresa buscou tranquilizar seus funcionários que um possível corte no número de pessoas estava descartado. Somado a isto, Wagner explica que o empenho e dedicação neste momento turbulento, serviu para estreitar ainda mais os laços dos funcionários com os donos da empresa.

A matriz hoje conta com 12 funcionários. Em 2020 possuía 10 e em 2019, 8. Podemos observar o aumento de número de pessoal conforme a demanda aumentou. Isto levando em conta apenas a matriz, fora as outras duas filiais que foram abertas recentemente.

O quesito colaboradores atual, é um tópico sem muitas mudanças aparentes. Salvo os dois funcionários a mais, a rotina retornou ao que era antes da pandemia. Porém, agora existe um maior nível de segurança e satisfação tanto para os

colaboradores que vêm a empresa como um local resguardado, quanto para os empresários, que têm nos atuais funcionários uma maior confiança e certeza de suas responsabilidades.

6.2.2 FORNECEDORES

Seguindo a mesma linha dos colaboradores, a parceria que a empresa já possuía de forma firme e estruturada com seus fornecedores, ficou ainda mais evidente.

Após a normalização do mercado, com maior oferta de produtos, a aquisição de mercadorias voltou a ser feita de maneira semelhante ao período anterior a 2020. Segundo Wagner, foi possível trabalhar com um estoque mais enxuto, visto que as chances de ruptura nos estoques dos fornecedores diminuíram.

A retomada de negociações também é outro ponto a ser destacado. Wagner informa que com o atual momento, os prazos voltaram a ser mais flexíveis ao comparar com o período de pico da pandemia e também estão ocorrendo maiores descontos no período atual.

Os fornecedores também deram bons *feedbacks* em relação a como a empresa se portou no cenário mais crítico. Compararam com alguns outros clientes, que não focaram tanto no mercado digital e tiveram uma menor procura em relação a alguns produtos.

Hoje, a relação da Farmácia São Lucas com seus fornecedores está melhor do que antes da pandemia. Os próprios fornecedores veêm a empresa como um cliente assertivo e potencial. Na mesma linha, a empresa sente a segurança de contar com parceiros que passaram por um grande teste e ainda assim supriram suas necessidades.

6.2.3 CONSUMIDORES

Por fim, a relação com os consumidores não poderia ser diferente e assim como as demais áreas da empresa, foi fortalecida durante o período abordado. Wagner informa que ainda hoje muitas pessoas elogiam a postura da empresa neste período crítico e que as ações com mídias sociais aproximou os clientes do local. Wagner ressalta que pretende seguir com as lives premiadas, mas em épocas específicas como o aniversário da empresa ou a *black friday*, por exemplo.

Segundo Kotler (2017), tendo em vista estas transformações digitais, a principal função do marketing hoje é de criar relacionamentos entre a empresa e os consumidores. Tão importante quanto conquistar novos clientes, é reter os clientes antigos. Estratégias de fidelização e relacionamentos devem estar sempre em evidência para que a empresa esteja alinhada com as expectativas dos consumidores e assim consiga uma maior rentabilidade. Este relacionamento pode surgir através de publicações sobre seus produtos e serviços ou também com uma postura menos formal, como por exemplo a publicação de memes e imagens/textos de teor humorístico. Importante ressaltar que neste último ponto, deve ser levado em consideração o segmento e tipo de atuação da empresa.

Wagner destaca que uma das mudanças significativas que se manteve em relação a 2020 e 2021 (auge da pandemia), foi a implementação da área de vendas por canais digitais. As principais plataformas utilizadas são o *Instagram* e o *WhatsApp*, este último se tornando um meios mais eficazes de marketing e venda da empresa.

Neste tópico também é interessante ressaltar uma questão vista em muitas empresas durante a pandemia: a inadimplência. Destaco aqui pois é um dado bem interessante ver que em 2022 a inadimplência caiu de forma latente. De acordo com Wagner, em 2019 a inadimplência era de 7% e em 2020 caiu para 3,8%. Ela aumentou em 2021 para novos 7%, mas caiu para apenas 1,5% em 2022. Wagner acredita que a queda em 2020 foi devido ao receio das pessoas se endividarem em um período incerto, fazendo com que não utilizassem tanto o crediário. Já em 2022, houve um aumento significativo de vendas por canais digitais, somados às tele entregas, onde as pessoas quase sempre compravam à vista.

8. CONCLUSÃO

A pandemia da Covid-19 acelerou inúmeras mudanças que os mercados mais tradicionais estavam implementando. Muitas destas mudanças já estavam em curso, enquanto outras ainda era meros projetos. Ainda assim, diversos segmentos não tiveram escolha a não ser se adaptar ao período crítico que passamos.

Este trabalho visou mostrar, apesar de um caso específico, como uma empresa consolidada em seu mercado de atuação, se portou neste cenário de crise. Como visto, mesmo uma empresa fortemente estruturada pode enfrentar grandes desafios com mudanças significativas e repentinas.

É interessante notar que, devido seu segmento, a empresa teve alterações favoráveis, principalmente em questões de demanda e vendas. Ainda assim, suprir esta demanda mostrou certa dificuldade devido a baixa de insumos de muitos produtos. Este ponto é pertinente de ser ilustrado, pois por mais que tenha ocorrido uma grande busca por determinados produtos, em alguns momentos não foram possíveis atender esta grande procura. Já hoje, com um cenário mais favorável em relação à oferta, alguns produtos tiveram uma demanda mais retraída, por motivos naturais, enquanto o mercado farmacêutico em si inicia um novo crescimento.

Foi possível observar a crescente de vendas da empresa, em paralelo com o segmento situado. Apesar deste ponto favorável, a empresa contou com dois pesados concorrentes diretos: uma empresa que tem como política o preço baixo (vantagem em momento de crise) e outra empresa com enorme poder aquisitivo, que sempre será algo favorável. Em contraponto, a Farmácia São Lucas contou com suas qualidades já destacadas, como a excelência no atendimento, além de ter uma marca já consolidada no município. O resultado foi o fechamento de um concorrente direto e a abertura de outras duas filiais, contribuindo para a expansão do negócio na cidade.

Há de se destacar também, os novos relacionamentos e vínculos estabelecidos. A relação da empresa com seus funcionários e colaboradores está ainda mais estreita e isto apenas contribui para uma cultura saudável dentro do

ambiente de trabalho e uma relação de ganha-ganha com ambos os lados. Do ponto de vista administrativo, isto é fundamental para qualquer negócio poder prosperar e aqui temos um exemplo prático destes resultados.

No quesito clientes, também podemos observar um saldo positivo. O fechamento de um concorrente direto pode ter várias implicações, mas mesmo com a entrada potencial de um competidor, a empresa não teve uma perda significativa de vendas e consumidores. Hoje, já sem este concorrente, os clientes que migraram para o concorrente, ou apenas passaram a comprar de ambos, votam a escolher entre os dois principais negócios deste segmento na cidade. Isto dá margem para a empresa trabalhar ações na captação e retenção destes e outros clientes, levando em conta também o crescimento esperado do mercado farmacêutico para 2023.

Outro fator importante de se destacar, foi a rápida adaptação da empresa com as tendências que foram aceleradas. O trabalho com mídias digitais na farmácia se intensificou a partir de 2020 e mantém como um dos carros-chefes da empresa até hoje. A transformação digital já é uma crescente há alguns anos, mas a partir de 2020, ela assentou-se de tal forma que as empresas não tiveram escolha a não ser tomar parte disto. A internet já era presente na vida de muitas pessoas e com o fechamento de locais de convívio e o isolamento social imposto, ela passou a ser quase exclusivamente o meio de interação coletivo. Surge então uma excelente oportunidade de divulgação, publicidade e marketing para a empresa. É interessante ver como a Farmácia São Lucas soube tirar proveito deste contexto e pôde transformar um cenário adverso em uma fonte de visibilidade e atração.

Por fim, conclui-se que a empresa deste objeto de estudo, tendo sido diretamente afetada pela pandemia do COVID-19, soube se portar de forma adequada e exemplar com as mudanças impostas no cenário. Esta conclusão leva em conta o favorecimento que a empresa teve devido ao seu segmento e mercado de atuação, mas também salienta que mesmo empresas tradicionais com grandes estruturas e qualidades, não conseguiram seguir e se adaptar a este contexto.

A conclusão dá-se ressaltando que apesar das decisões e mudanças assertivas tomadas, outros fatores que contribuíram para estes resultados positivos foram também a cultura e marca da organização, responsáveis diretos pela solidez com que a empresa passou nos períodos mais desafiadores. Pode-se notar que estas ações realizadas foram unicamente consequências da política e forma de gerir o negócio que a Farmácia São Lucas faz há mais de 30 anos.

REFERÊNCIAS

ACOMPANHAMENTO VACINAL. **Monitoramento da Imunização Covid-19**, 2023. Disponível em: <<https://vacina.saude.rs.gov.br/>>. Acesso em 26 fev 2022.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica**: um uia para a produção do conhecimento científico. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSOCIAÇÃO MÉDICA BRASILEIRA (São Paulo). AMB. Coronavírus: remédios sem eficácia comprovada devem ser banidos. **Estadão**, [S. l.], 2 maio 2021. Disponível em: <https://summitsaude.estadao.com.br/desafios-no-brasil/coronavirus-remedios-sem-eficacia-comprovada-devem-ser-banidos/>. Acesso em: 10 fev. 2023.

CARRER, Gustavo. Como a pandemia afetou o comportamento do consumidor do Varejo Farma?. **Gunnebo**, [S. l.], 24 jun. 2020. Disponível em: <https://blog.gunnebo.com.br/como-o-comportamento-do-consumidor-do-varejo-mudou-durante-a-pandemia>. Acesso em: 10 fev. 2023.

CAVALLINI, Marta. Pandemia adiantou mudanças no mundo do trabalho: veja as 10 principais tendências. **G1**, [S. l.], 19 jun. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/06/19/pandemia-adiantou-mudancas-no-mundo-do-trabalho-veja-as-10-principais-tendencias.ghtml>. Acesso em: 10 fev. 2023.

CHADE, Jamil. Covid-19 continua sendo pandemia e emergência não acabou, conclui OMS. **UOL**, 2023. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/colunas/jamil-chade/2023/01/30/covid-19-continua-sendo-pandemia-e-emergencia-nao-acabou-conclui-oms.htm>>. Acesso em 10 fev 2022.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA, 2021. **Dados 2020**. Disponível em: <<https://www.cff.org.br/pagina.php?id=801&menu=801&titulo=Dados+2020>>. Acesso em 05 fev. 2023.

FARMÁCIAS ASSOCIADAS SÃO LUCAS (Rio Grande do Sul). In: FACEBOOK. **Live premiada São Lucas**. [S. l.], 18 ago. 2021. Disponível em:

<<https://www.facebook.com/far.saolucas/photos/pb.100063741090812.-2207520000./4426662937441893/?type=3>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

Fique por dentro das tendências do mercado farmacêutico para 2023. **GAM**, 2022. Disponível em: <<https://www.gam.com.br/blog/tendencias-do-mercado-farmaceutico-para-2023/>> Acesso em 26 fev. 2023.

FONSECA, Mariana. 7 mudanças na forma de trabalhar que a pandemia trouxe (ou vai trazer). **Infomoney**, [s. l.], 20 jun. 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/7-mudancas-na-forma-de-trabalhar-que-a-pandemia-trouxe-ou-vai-trazer/>. Acesso em: 10 fev. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KOTLER, Philip et al. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall. 2006.

KOTLER, Philip; KOTLER, Milton. **8 Estratégias de Marketing para crescer**. Rio de Janeiro: Sextante, 2022.

IBGE (Brasil). **Cidades e Estados: Palmares do Sul**. [S. l.: s. n.], 2021. Geografia e estatística. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/palmares-do-sul.html>. Acesso em: 10 fev. 2023.

LUCE, F. B.; ROCHA, A. D. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, p. 87-93, set. 2006.

MALAR, João Pedro. Escassez global foi intensificada na pandemia, e efeitos devem continuar em 2022. **CNN**, 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/escassez-global-foi-intensificada-na-pandemia-e-efeitos-devem-continuar-em-2022/>>. Acesso em 05 fev 2023.

MARTINS JUNIOR, J. **Trabalhos de conclusão de curso**: instruções para planejar e montar, desenvolver e concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. 3a. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

PALMARES DO SUL. **DECRETO Nº 6.392, DE 02 DE ABRIL DE 2020**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rs/p/palmares-do-sul/decreto/2020/640/6392/decreto-n-6392-2020-declara-estado-de-calamidade-publica-em-todo-o-territorio-do-municipio-de-palmares-do-sul-para-fins-de>>

prevencao-e-de-enfrentamento-a-epidemia-causada-pelo-covid-19-novo-coronavirus-e-da-outras-providencias>. Acesso em 20 fev. 2023.

PANDEMIA AUMENTA EM ATÉ 92,6% O PREÇO DE MEDICAMENTOS ADQUIRIDOS PELOS HOSPITAIS. **Setor Saúde**, 2020. Disponível em: <<https://setorsaude.com.br/pandemia-aumenta-em-ate-926-o-preco-de-medicamentos-adquiridos-pelos-hospitais/>>. Acesso em 05 fev. 2023.

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

RIO GRANDE DO SUL (Estado). **DECRETO Nº 55.154, DE 1º DE ABRIL DE 2020**. Disponível em: <https://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.asp?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=66228&hTexto=&Hid_IDNorma=66228>. Acesso em 20 fev. 2023.

RITCHIE, Hannah; MATHIEU, Edouard; RODÉS-GUIRAO, Lucas; APPEL, Cameron; GIATTINO, Charlie; ORTIZ-OSPINA, Esteban; HASELL, Joe; MACDONALD, Bobbie; BELTEKIAN, Diana; ROSER, Max. Coronavirus (COVID-19) Vaccinations. **Our World in Data**, [s. l.], 2022. Disponível em: <<https://ourworldindata.org/covid-vaccinations>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

SETOR FARMACÊUTICO APONTA CRESCIMENTO PARA 2023 E ES ESTÁ ACIMA DA CURVA. **Febrafar**, 2022. Disponível em: <https://www.febrafar.com.br/setor-farmacutico-aponta-crescimento-para-2023-e-es-esta-acima-da-curva/>>. Acesso em 10 fev. 2023.

SIMÕES, M. et al. **ANUÁRIO Estatístico do Mercado Farmacêutico Edição Comemorativa**, ANUÁRIO Estatístico do Mercado Farmacêutico 2019/20. In: Brasília, pg. 17-21 2021.