

**AMBIENTE COMPETITIVO E BARREIRAS DE ENTRADA ÀS DROGARIAS EM VOLTA REDONDA,
RIO DE JANEIRO, BRASIL**

**COMPETITIVE ENVIRONMENT AND ENTRY BARRIERS TO DRUGSTORES IN VOLTA
REDONDA, RIO DE JANEIRO, BRAZIL**

**AMBIENTE COMPETITIVO Y BARRERAS DE ENTRADA A LAS DROGUERIAS EN VOLTA
REDONDA, RIO DE JANEIRO, BRASIL**

Márcio de Carvalho Costa

Mestre em Administração pela Universidade Federal Fluminense, especialista em Marketing pela Universidade Estácio de Sá e bacharel em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Barra Mansa.

 <https://orcid.org/0000-0001-8141-2266>

E-mail: marcio.costa390@gmail.com

Eduardo de Souza Lima

Mestre em Administração pela Universidade Federal Fluminense, pós-graduado em Logística Empresarial: Gestão da Cadeia de Suprimentos pela Universidade Federal Fluminense e bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal Fluminense

E-mail: eslima1@hotmail.com

Artigo recebido em 03/11/2020. Revisado por pares em 21/04/2021. Recomendado para publicação em 10/02/2023, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 10/03/2023 Avaliado pelo Sistema double blind review. ©Copyright 2022 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

Resumo

O objetivo deste trabalho é investigar as implicações para os clientes das drogarias locais com a criação de barreiras de entrada estabelecidas para as grandes redes de drogarias. Com o uso de coletas de dados via levantamento documental, entrevistas semiestruturadas e observação participante, os resultados mostraram que as redes de drogarias locais ocuparam pontos importantes, saturando o volume de lojas por habitantes e elevando a barreira de entrada que uma rede de drogaria nacional precisa aplicar para entrar em um mercado local. Conclui-se que, durante o período analisado, houve incremento de benefícios sociais e aumento do poder de barganha.

Palavras-chave

barreira de entrada; custo de transação; oligopólio; estratégia; rede de drogaria.

Abstract

The objective of this work is to investigate the implications for customers of local drugstores with the creation of entry barriers established for large drugstore chains. With the use of data collection via documentary survey, semi-structured interviews and participant observation, the results showed that local drugstore chains occupied important points, saturating the volume of stores by inhabitants and raising the entry barrier that a national drugstore chain needs apply to enter a local market. It is concluded that, during the analyzed period, there was an increase in social benefits and an increase in bargaining power.

Keywords

entry barrier; transaction cost; oligopoly; strategy; drugstore chain.

Resumen

Este trabajo tuvo como objetivo investigar las implicaciones para los clientes de las droguerías locales con la creación de barreras de entrada establecidas para las grandes cadenas de droguerías. Con el uso de la recolección de datos vía encuesta documental, entrevistas semiestruturadas y observación participante, los resultados mostraron que las cadenas de droguerías locales ocuparon puntos importantes, saturando el volumen de tiendas por habitantes y elevando la barrera de entrada que una cadena de droguerías nacional necesita aplicar para ingresar en un mercado local. Se concluye que, durante el período analizado, hubo un aumento de las prestaciones sociales y un aumento del poder de negociación.

Palabras clave

barrera de entrada; costo de la transacción; oligopolio; estrategia; cadena de farmacias

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é o país com o maior número de drogarias por habitantes em todo o mundo (SEBRAE, 2017; GROLLI *et al.*, 2017). O índice de concentração de lojas no Brasil é de 4,19 drogarias registradas para cada 10.000 habitantes (CFF, 2018). Existem cidades que apresentam concentração maior que o índice nacional, atraindo as grandes redes de drogarias nacionais com uma expansão linear nestes últimos 10 anos. Dentre estes mercados com concentração acima do índice nacional, a investigação foi realizada em um município do Estado do Rio de Janeiro, a cidade de Volta Redonda, que apresenta um índice de concentração de 6,63 drogarias para cada 10.000 habitantes (VEIGAS, 2019; IBGE, 2019).

Assim como o mercado farmacêutico, que cresceu 9,5% em 2017 no Brasil, a cidade de Volta Redonda continua apresentando resultados positivos e em crescimento; entretanto, o número de lojas na cidade aumenta, mas seus faturamentos não acompanham o crescimento. (FEBRAFAR, 2018).

As redes de drogarias locais mantêm a dominação de *market share* em relação ao número de lojas na cidade e criaram um cenário, segundo Kupfer e Hasenclever (2013), com elementos ideais para uma potencial construção de barreira de entrada, formada para ir contra as possíveis drogarias entrantes. As duas maiores redes do município, sozinhas, ainda detêm cerca de 50% do mercado farmacêutico local, mesmo com o desmembramento da principal rede em subgrupos com foco em clientes de menor poder aquisitivo. Este panorama onde as maiores redes de drogarias detêm grande parte do mercado se repete em maior escala no país, crescendo 16,2% em seis anos (DROGASIL, 2015).

Pequenas barreiras de entrada apresentam cenários que atraem as grandes empresas (PORTER, 2008; MICHAELIDOU; SIAMAGKA; CHRISTODOULIDES, 2011). O mercado farmacêutico local e nacional cresce anualmente, as redes de drogarias expandem suas lojas em forte ritmo, o faturamento anual acompanha a evolução, as pequenas drogarias perdem cada vez mais espaço e este cenário carece de estudos sobre o fenômeno, o que aumenta a demanda por este tipo de pesquisa. Com os elementos à vista, a questão de pesquisa se apresenta: que ações são tomadas pelas redes de drogarias locais para enfrentarem a concorrência das grandes redes de Drogarias Pacheco e Raia? A carência de pesquisas sobre o enfrentamento entre drogarias de diferentes poderes econômicos e suas consequências sociais tornam o trabalho relevante como contribuição científica. Quem se dispusesse a

entrar, necessitaria realizar gastos substanciais além do previsto, priorizando maiores esforços na venda, para tentar reverter a preferência do consumidor por decidir não comprar em uma drogaria já bem estabelecida (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

1.1 OBJETIVO

O objetivo deste artigo é investigar as implicações para os clientes das drogarias locais com a criação de barreiras à entrada estabelecidas para as grandes redes de drogarias. O estudo foi desenvolvido dentro da delimitação temporal entre os anos de 2012 e 2019, período em que ocorreu a transposição das barreiras de entrada pelas grandes redes até o ano de 2019, com um novo cenário gerado por essa disputa.

1.2 ORIGINALIDADE

Foi verificado que não há artigos semelhantes a este no período dos últimos dez anos em consulta feita às bases de dados científicos das páginas *Web of Science*, *Scielo*, *Spell*, *Scopus* e *Google Scholar* na internet. Não há retorno de artigos que apresentem os “barreiras+de+entrada” com adição dos termos “(and) estratégia” e “(and) drogaria” nos filtros, mesmo quando é feita a tradução para a língua inglesa. As contribuições trazem discussões sobre as mudanças produzidas de forma induzida pelas redes de drogarias entrantes na questão de sobrevivência das redes de drogarias locais em seu setor de atuação, resgatando um paradigma na área de estratégias de posicionamento para desenvolvimento setorial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho consiste em um estudo sobre a prática de criação de barreiras de entrada no contexto das redes de drogarias, ambiente no qual os consumidores pretendem encontrar benefícios da concorrência de preços entre as lojas e do desenvolvimento de melhores serviços e produtos. As barreiras de entrada podem se inserir em vários contextos, inclusive no mercado farmacêutico, com as atribuições do processo pesando sobre como o dono da drogaria (ou o comprador) atua em relação aos preços finais e às disposições de produtos ao

cliente. É necessário acompanhar a evolução da teoria para melhor entendimento entre essas ligações.

Destarte, é preciso assimilar que existem muitas variáveis presentes neste mercado, como: requisitos de capital, economia de escala, vantagens de custo, diferenciação dos produtos, ação estratégica, facilidade em se posicionar, acesso aos canais de distribuição, capacidade de controle de preços, margens de lucro, produtividade, publicidade, horas trabalhadas, integração das áreas internas, barreiras legais e governamentais, retaliações e concentração de vendedores e de compradores (SCHIVARDI; VIVIANO, 2010; LUTZ; KEMP; DIJKSTRA, 2010; GRANT, 2016). Uma variável importante é o custo de operação, que é formado pelo próprio mercado, desde as drogarias oriundas de empresas familiares até as grandes redes, pelas obrigações entre os atores e pela maneira como está organizado o sistema econômico (GEDAJLOVIC; CARNEY, 2017; BARBOSA, 2019). Por este fator, tem que haver algum custo de transação envolvido na cadeia de suprimentos e, se o custo for baixo, é melhor terceirizar; mas se o custo for alto, é melhor realizar as tarefas internamente. Em muitos casos, os custos de transação proporcionam à empresa uma certificação de qualidade do seu material, colaborando com a cadeia de suprimentos e com o incentivo à pesquisa (PIBOONRUNGROJ; DISNEY, 2015).

Muitos fatores levam ao impedimento de entrada de novos concorrentes no mercado, como: vantagem de custo, diferenciação de produto, negociação exclusiva e economia de escala (NURSKI; VERBOVEN, 2016). As redes de drogarias não tem noção real dos benefícios que as negociações podem trazer, ainda mais porque focam frequentemente em ampliação do poder de mercado e esquecem-se dessa parte importante. Quando há o aumento da competitividade dentro do próprio setor, é necessário adotar estratégias para ampliar a negociação com os fornecedores e conseqüentemente os lucros para a sua drogaria (SOARES; WERNER; DOLCI, 2016). Porter, dentro deste mercado, estabeleceu importantes teorias sobre estratégias e vantagens competitivas após os anos 1980 (ABDALLA; OLIVEIRA, 2019).

A disputa de posição no atual cenário farmacêutico representa a disputa pela captação do mesmo tipo de cliente, às vezes de forma agressiva, com a minimização do lucro, redução de preços, crescimento lento, falta de diferenciação de *mix* de produtos, criação de barreiras, diferentes estratégias, origens e personalidades, que é exatamente o tipo de concorrência que acontece entre as drogarias locais líderes. Algumas das melhores práticas para obter êxito após a transposição de uma barreira de entrada são as disponibilizações de praticidades para

os clientes, sem cometer erros ao aplicar a estratégia (COLEMAN *et al.*, 2014). Graças aos sistemas eficazes de gestão estratégica, mesmo com a entrada bem-sucedida de um grande concorrente ocorrida num período maior que cinco anos, pode se considerar positiva a avaliação de êxito na criação de vantagem competitiva em um mercado (LUTZ; KEMP; DIJKSTRA, 2010). Através de estratégias de gestão e uso de modelos de administração, a drogaria se torna mais apta a produzir resultados positivos, que tornam o empreendimento viável em um mercado cada vez mais disputado (SILVA; SAMPAIO, 2016).

As características da barreira de entrada variam de acordo com os investimentos das empresas, que comumente são de alto volume e risco. Existe um custo que a firma deve ter para entrar em determinado setor, custo esse que não é necessário para firmas já estabelecidas. Em um setor oligopolizado, como das indústrias farmacêuticas globais que controlam os campos de pesquisas, geralmente caracterizam-se por um oligopólio de desenvolvimento tecnológico (GUIMARÃES, 2018). Analisando essas fatias, nem sempre quem tem a maior parte é detentora do maior poder econômico, porém para ser constatado o oligopólio, é necessário que as empresas detenham esse poder pela capacidade de comandar unilateralmente o mercado, apesar de não existir por parte da legislação brasileira uma regulamentação sobre o que realmente é um oligopólio e nem uma definição legal sobre (LIMA; RABELO, 2015). Devido ao oligopólio formado por um grupo de empresas, geralmente as que ficam de fora se tornam desamparadas por serem independentes e precisam gerenciar com menos recursos os preços mais altos (LARIVIÈRE; HAUSTEIN; MONGEON, 2015).

A vantagem desse método de compra é o aumento da eficiência, mas o oligopólio gerado pelos fornecedores é uma desvantagem por gerar uma concorrência desleal (APERTA *et al.*, 2015). Muitos supermercados que tem drogarias agregadas também são empresas globais e adotam estratégia de treinamento no próprio local de trabalho, alinhando-as com a política da empresa, recrutando novos talentos para melhorar a comunicação com o cliente e colocando-as em destaque, que é uma das principais razões do crescimento contínuo das vendas nestes estabelecimentos (CAIN; PIASCIK, 2015; PEREIRA, 2018).

As barreiras de entrada normalmente são definidas por marcas já conhecidas que tiveram grandes investimentos em publicidade, mas ao mesmo tempo souberam se proteger em segredo, gerando um grau de risco para o mercado que deve ser usado contra a concorrência no caso do surgimento de uma boa ideia, ao analisar a sua viabilidade, o seu diferencial e o caminho que ela deverá seguir.

Não existe, entretanto, uma definição comumente abraçada sobre as barreiras de entrada, como elas podem ser medidas ou quais são os argumentos de ampla aceitação, o que pode se observar ao longo da literatura empírica, quando alguns autores acabam aceitando algumas fontes e rejeitando outras (KOTSIOS, 2014). As teorias sobre barreiras de entrada nos setores econômicos são fartas e contraditórias (MCAFEE; MIALON; WILLIAMS, 2004). Em muitos casos, as definições da teoria são antagônicas e dão margem a interpretações tendenciosas. Havendo necessidade de um considerável capital de entrada e um tempo extenso para conseguir entrar em determinado mercado, já é possível considerar a presença de barreira de entrada (MCAFEE; MIALON; WILLIAMS, 2004).

Dando ênfase à sequência de pesquisadores que confirmam a eficácia das barreiras de entrada, o comportamento da concorrência entre as redes de drogarias locais se assemelha à teoria. Esta dificuldade de entrada criada no município apresentou uma de suas características, a exemplo da compra incessante de lojas, até que no ano de 2012, uma rede de drogaria nacional conseguiu entrar e alterar definitivamente o cenário. Um dos tipos de barreira de entrada descrito na literatura assemelha-se à percebida na região, chamada de “Entrada Inibida” (*deterred entry*), onde há um bloqueio realizado pela empresa líder da região, que faz o seu melhor para manter o entrante fora do circuito, utilizando uma estratégia de bloqueio de entrada, mantendo ou alavancando-se para lucros substancialmente maiores, dominando então o seu território (SCHIVARDI; VIVIANO, 2010; BESANKO *et al.*, 2012).

Quando existem fortes barreiras de entrada em um mercado, fica visível que uma fatia desse mercado demonstra o quão poderoso ele é, se há abuso por parte de uma posição dominante, ou se há casos de monopolização (OECD, 2005). Para entender melhor como este cenário se formou, precisamos analisar seu surgimento e como funcionaram as barreiras de entrada, transformando a informação em uma ferramenta útil para focar o processo de alocação da sua dinâmica e de sua eficiência (LUTZ; KEMP; DIJKSTRA, 2010; KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

Setores lucrativos são atrações garantidas para a concorrência externa, mas os setores que apresentam rentabilidade alta e empresas já bem estabelecidas, sem concorrência externa presente, demonstram uma formação de barreira de entrada das mais altas (KOTSIOS, 2014). O mercado também possui uma importante variável, que é a renda da população. Se a renda for baixa, temos a principal barreira para expansão do mercado farmacêutico brasileiro, além de inexistir interesse na comercialização de produtos de várias marcas, sendo

uma grande vantagem neste segmento de baixa renda o fato dos produtos mais baratos em conta ficarem mais bem expostos na prateleira (CAPANEMA; PALMEIRA FILHO, 2006).

Os medicamentos genéricos são a melhor opção para as drogarias que querem adentrar competitivamente um mercado que possui barreiras de entrada, porque devido às características populares, as barreiras são pequenas (GOMES *et al.*, 2014). Dessa maneira, quanto mais houver restrição à entrada de concorrentes em determinado setor, mesmo que a entrada deles beneficiasse socialmente a população, há uma barreira de entrada definida (KOTSIOS, 2014). No caso dos medicamentos genéricos, estes sofrem barreiras de entrada de dois lados: dos importados e dos produtos inovadores com patentes vigentes, sendo este último a mais severa barreira em alguns países.

A rede nacional líder já vende hoje no município o mesmo que as duas maiores lojas da rede local mais antiga vendem. Firmas menores não conseguem apresentar um *mix* forte de produtos, o que contribui para elevar a ameaça dos concorrentes entrantes, enquanto devem buscar estratégias de liderança, focar num menor custo, buscar maior interação com as distribuidoras e criar assim novas barreiras de entrada (CAPANEMA; PALMEIRA FILHO, 2006). As grandes empresas não sentem as fortes barreiras de entrada, justamente o contrário do que acontece com os pequenos concorrentes.

Não há comprovação acadêmica de que o *marketing* de uma empresa que impede a entrada de potenciais participantes, mesmo que bem utilizado por seus criadores, possa realmente criar uma barreira de entrada (LUTZ; KEMP; DIJKSTRA, 2010). Existe ainda muita discussão na literatura sobre este fenômeno, inclusive estritamente relacionada às estratégias, com estímulos evidentes entre as barreiras de entrada e saída (BESANKO *et al.*, 2012; IDE; MONTEIRO; FIGUEROA, 2016) porém com carência de estudos com foco na área farmacêutica.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa foram:

1- Levantamento bibliográfico - realizado a partir de materiais já elaborados, como artigos científicos, livros, periódicos, jornais e outros impressos, junto aos levantamentos documentais, que são uma fonte rica e estável de dados (GIL, 2002). Em consulta feita às bases de dados *Web of Science*, *Scielo*, *Spell*, *Scopus* e *Google Scholar* na

internet, não houve retorno de um artigo que apresentasse “barreiras+de+entrada” com adição dos termos “(and) estratégia” e “(and) drogaria” nos filtros, por isso foi dividida a pesquisa em “barreiras+de+entrada”, seguido de uma segunda pesquisa com os termos “estratégia” e um sequente filtro com o termo “(and) drogaria”. Já na busca dos artigos com a palavra-chave “custos+de+transação”, a pesquisa veio sortida com o filtro do termo “(and) oligopólio”, “(or) barreira+de+entrada” ou “(or) estratégia”. Os respectivos termos em inglês também foram pesquisados.

2- Triangulação de dados obtidos através de entrevista semi-estruturada, observação participante e levantamento documental - Após iniciado o processo de coleta de dados, as informações obtidas das fontes de entrevista semi-estruturada, observação participante e levantamento documental foram trianguladas para atribuir à pesquisa maior validade, com informações mais ricas, de maior profundidade e complexidade. Uma das fontes de informações mais importantes e fundamentais para o sucesso foi a entrevista com informantes-chave, sendo apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Relação de Entrevistados

Sigla	Organização	Cargo	Idade	Experiência	Título
Entrevistado 1	Drogaria ζ	Diretor Comercial	55	46	Mestrando em Administração
Entrevistado 2	Autônomo	Consultor	58	21	Técnico, Superior Incompleto
Entrevistado 3	Pfizer	Representante	40	17	Graduação em Administração
Entrevistado 4	Neoquímica	Fornecedora	42	15	Especialização em Marketing
Entrevistado 5	Drogaria α	Relações Públicas	62	31	Graduação em Administração
Entrevistado 6	Drogaria β	Gerente Comercial	49	23	Especialização em Marketing

Fonte: Devido ao anonimato dos entrevistados e seguindo o TCLE, algumas informações foram omitidas. Maiores detalhes podem ser obtidos diretamente com os autores, mediante análise prévia.

O método de triangulação diminui os problemas e limitações que um método único apresentaria, tornando a triangulação um método mais confiável (MAXWELL, 2012). A triangulação metodológica, que foi aplicada nessa pesquisa, usou múltiplos métodos de análise, fontes confiáveis e independentes de coleta de dados, captadas em diferentes períodos de tempo, como uma maneira de olhar e entender a questão de forma mais completa e detalhada, produzindo uma interpretação mais precisa do fenômeno com maior rigor e integridade (ABDALLA *et al.*, 2018).

A análise do conteúdo possibilitou a categorização dos dados em três etapas: a primeira tarefa foi o isolamento de elementos, a verificação dos dados e o recolhimento das amostras como parte da pré-análise; a seguinte tarefa foi a elaboração de um índice descritivo, de modo empírico, explorando o material coletado; a última etapa foi o procedimento dos testes categorizados, tratando os resultados, tirando suas conclusões e as interpretando (BARDIN, 2011). Apesar de não ser generalizado, este estudo traz um retrato (ainda que particularizado) do Brasil.

Durante o tratamento dos resultados, foi realizado o processo da codificação e da triangulação das diferentes etapas de análise, via entrevista semiestruturada, observação participante e fontes documentais, quando algumas passagens repetidas se transformam progressivamente, atendendo uma observação retrospectiva, esclarecendo os procedimentos adotados na pesquisa e produzindo resultados, evitando que os mesmos fossem distorcidos por desvios metodológicos durante a análise. Com as entrevistas analisadas e trianguladas, foi possível iniciar a análise da frequência histórica de como ocorreu a concorrência entre as drogarias locais, saber sobre o que gerou a liderança de mercado de tais estabelecimentos e qual foi o *modus operandi* designado estrategicamente pelas diretorias para atingir o controle do cenário farmacêutico regional.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Na busca pela compreensão do fenômeno estudado, analisamos as principais estratégias utilizadas pelas redes, locais ou nacionais, durante o processo do rompimento das barreiras de entrada. São apresentados adiante os relatos coletados sem que haja qualquer tipo de questionamento ou interesse em alterar o ponto de vista das partes que compõem os dados. Durante o processo de exploração do material foi necessário separar o desenvolvimento da análise em grupos que explicassem quem eram os atores envolvidos na pesquisa e separar os que não deveriam ser analisados (BARDIN, 2011). Os Quadros 2 e 3 procuram nomear cada uma das drogarias deste contexto, fornecendo um breve histórico de cada uma delas, respectivamente separadas pelas principais redes de drogarias locais e pelas redes nacionais de drogarias instaladas no município.

Quadro 2 - Breve histórico das duas maiores redes de drogarias locais

Drogaria α	Em 1974 nasce a primeira loja, cujo proprietário é compadre do proprietário da Drogaria β , situação que este aproveitou para aprender tudo sobre o negócio. Atualmente, é a maior rede de drogarias na cidade de Volta Redonda/RJ e continua em ritmo forte de crescimento para cidades vizinhas dentro do Estado. A rede criou em 2018 uma nova marca subsidiária, com foco em medicamentos de menor custo, uma sub-rede popular com foco em genéricos, que tem o projeto ousado de estabelecer 132 franquias em três Estados do Sudeste nos próximos 2 anos.
Drogaria β	Fundada em 1969, cresceu de forma discreta, na velocidade de uma nova loja a cada seis anos. Em 1988, tinham quatro lojas ainda não caracterizadas como rede, porém a dificuldade em crescer já se apresentava porque as distribuidoras de medicamentos tinham forte presença de atuação na cidade. Cinco anos depois, já em 1993, atingiram a marca de dez lojas, acelerando o crescimento para uma nova loja a cada ano. Naquele momento, finalmente decidiram pela caracterização de uma primeira rede genuína de drogarias no Vale do Paraíba Fluminense. Atualmente contabilizam 23 lojas dentro dos limites do município.

Fonte: Elaboração própria

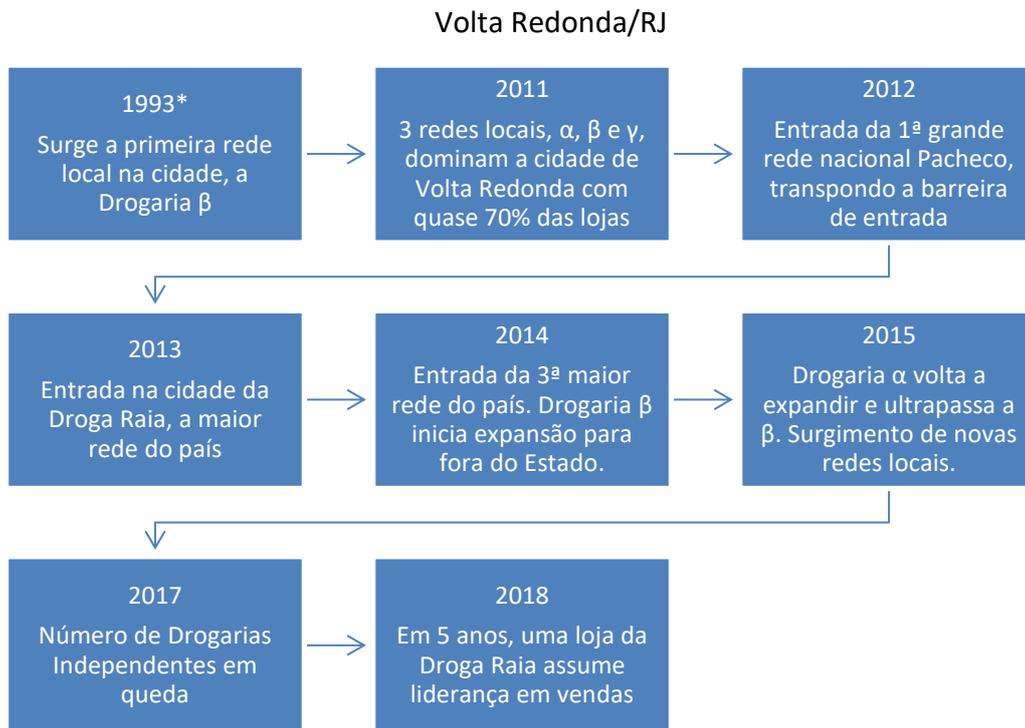
Quadro 2 - Breve histórico das maiores redes de drogarias nacionais instaladas no município

Drogaria δ	Fundada há mais de 100 anos em Araraquara/SP, é hoje a maior rede de drogarias do Brasil. Em 2011, fundiu-se com a drogaria vice-líder do país. Após a fusão, a Droga Raia mantém o intuito de construir mais de 200 lojas por ano (PEREIRA, 2018). Entrou em Volta Redonda no ano de 2013 e já é proprietária da loja que mais fatura na cidade.
Drogaria ϵ	O ano de 2012 marcou a transposição da barreira de entrada na cidade de Volta Redonda/RJ com a instalação de uma loja da Drogaria Pacheco, que é a segunda maior do país, alterando instantaneamente a divisão das fatias do mercado farmacêutico do município. A transposição da barreira deu início à entrada das outras duas maiores redes líderes nacionais, como a Droga Raia e a Rede Pague Menos, em 2014, porém esta última já encerrou as atividades na cidade. A barreira criada pelas redes locais durou 20 longos anos, criando um dos mais interessantes e maiores mercados farmacêuticos do Estado do Rio de Janeiro. Após a fusão da Drogaria Pacheco com a Drogaria São Paulo, o mercado criou um novo cenário com distribuidores e redes de drogarias fortalecidas (Gomes <i>et al.</i> , 2014).

Fonte: Elaboração própria

Surge assim a necessidade de contextualizar o histórico dos acontecimentos do mercado farmacêutico de Volta Redonda/RJ, desde a formação das redes de drogarias locais até a das barreiras de entrada e o período pós-rompimento destas barreiras. A Figura 1 demonstra, de forma mais concisa e sistêmica, este histórico do mercado farmacêutico local, relativo à delimitação temporal do estudo.

Figura 1 - recorte temporal do processo de formação e entrada das redes de drogaria em



Fonte: Elaboração própria

O cenário das barreiras de entradas criadas pelas redes de drogarias locais na cidade de Volta Redonda/RJ iniciou-se bem antes de 2012, quando estas mesmas redes criaram hábitos sequenciais de bloqueios da concorrência por toda a cidade, seja comprando pontos imobiliários estratégicos ou comprando drogarias independentes que sucumbiam ao poder financeiro das redes. Os pontos foram ocupados em sua maioria pela localização privilegiada. As redes locais utilizaram diversas estratégias de dominação territorial, entre elas, arcar com informantes imobiliários dispendiosos, que repassavam as intenções de movimentações comerciais de forma que pudessem dificultar a entrada de uma rede nacional, conforme pode ser inferido na fala de um dos entrevistados, que esta transcrita abaixo:

“A informação, a hora que ele, que os daqui tinham informação que os entrantes queriam entrar em tal lugar, eles iam na frente e arrumavam a casa, faziam o dever de casa. Então a informação foi predominante” Entrevistado 6.

As maiores redes de drogarias nacionais que atuam no mercado brasileiro já eram potências desde a década passada, mas mesmo assim decidiram unir-se para tornarem-se imbatíveis, como o acontecido com a Droga Raia e a Drogueria Pacheco, esta que se tornou a

segunda maior rede de drogarias do país¹. O mercado farmacêutico da cidade de Volta Redonda teve sua barreira de entrada rompida após o momento em que as grandes fusões nacionais culminaram na formação de redes de drogarias que viraram potências difíceis de serem retidas como concorrentes.

Com a concorrência local cada vez mais consolidada em um oligopólio, as barreiras de entrada às drogarias nacionais foram um passo esperado. O território comercial do município, em sua grande totalidade, já estava dominado. As redes de drogarias locais tiveram a necessidade de manter sua concentração em forma de barreiras estruturais para uma manutenção bem-sucedida de proteção à entrada competitiva, elaborando estratégias apoiadas no bom conhecimento do mercado e baseando-se, como medida de segurança, nas forças competitivas de Porter convenientes à ocasião.

De acordo com Duarte, Castillo e Barcelo (2014), mesmo com o poderio econômico de uma grande rede de drogaria, não é possível uma empresa entrar em um mercado oligopolista praticando preços baixos porque as empresas que compõem o mercado local a afrotarão de todas as maneiras para defender seu *market share* e seus benefícios. A primeira rede genuína de drogarias no Vale do Paraíba Fluminense hoje é a vice-líder no município, onde conta atualmente com 23 lojas.

“Sim, eu acredito que sim, houve sim bloqueio por parte das farmácias locais (...) compras de pontos específicos e estratégicos para que não entrassem novos concorrentes no mercado” Entrevistado 3.

“Bom, eu elenco como as principais barreiras de entrada, quer dizer, perdão, enfrentadas pela drogaria para o seu desenvolvimento, primeiro os pontos comerciais da cidade (...)” Entrevistado 1.

Estabelecido o histórico dos acontecimentos deste período pré, durante e pós-rompimento das barreiras de entrada no município, é necessário então entender quais foram os custos de transação necessários a serem aplicados no setor, tanto pelas drogarias locais, para manterem sua fatia de mercado, quanto pelas drogarias nacionais, ao estabelecerem as decisões sobre suas posições. O crescimento das redes locais, cada uma à sua maneira, e a concorrência acirrada que estabeleceram para dominar o território para formar o bloqueio estavam ligadas, como afirmou o Entrevistado 3, ao “(...) *uso de estratégias competitivas,*

¹ Informação disponível em <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/08/drogaria-sao-paulo-e-drogarias-pacheco-anunciam-fusao.html>>, publicado em 2011.

porque o *mercado* precisava de novos concorrentes no *mercado*.” As redes locais se mostraram capazes de regular e influenciar o meio e a sociedade em que atuavam, utilizando seu poder econômico para reduzir a capacidade de atuação das pequenas drogarias, comprando seus estabelecimentos e alinhando-se para impedir a entrada dos novos concorrentes.

Com a dificuldade em lidar com concorrentes que atuam em mercados de formas tão diferentes por todo o país, uma das táticas de expansão das receitas realizadas pelas drogarias locais foi o êxodo das redes municipais para regiões vizinhas. As Drogarias α e β não encontraram barreiras de saída na cidade, nem dentro do estado do Rio de Janeiro, nem nos entes federativos vizinhos, o que lhes permitiu expandir-se com mais facilidade. Da mesma maneira, não houve dificuldade de instalação no município para drogarias pequenas e/ou independentes, mas elas se restringiram aos bairros de baixo poder aquisitivo e permaneceram isoladas do centro das cidades. O Entrevistado 1 explanou bem sobre os a política de custos para implantação de uma drogaria no município:

“Bom, o custo levado em consideração, um dos principais custos foi, é... permitir que o concorrente implantasse a sua loja naquela localização. Esse é o principal custo. Os outros são, é... o custo da implantação da loja, parte de loja, custos locais, obviamente aluguel e outras coisas do gênero, o estudo de viabilidade do perfil do consumidor, que pudesse estabelecer uma política comercial voltada para aquele município, então dizendo que cada unidade tem o seu público alvo e obviamente ajustar o seu *mix*, a sua política de preços em função disso” Entrevistado 1.

As barreiras de entrada são determinantes de uma ameaça da indústria, um dos principais temores de empresas que possuem ênfase na busca pela lucratividade. Abaixo está transcrita uma fala de um dos entrevistados na qual pode-se entender que, para estas drogarias, que agora se norteiam fortemente pelo mercado, apostar na redução de preço para obter o lucro desejado não é mais justificável pelo fato não haver possibilidade de aparecerem entrantes de maior potencial econômico, visto que a Droga Raia e a Drogaria Pacheco são respectivamente as duas maiores redes de drogarias do Brasil.

“(...) E a, mesmo a grande, se ela não se adaptar ao mercado, se ela não tiver um *mix*, né, parecido com o da nacional, se ela não acompanhar o trabalho que o concorrente está fazendo, porque a, a concorrência ela é muito saudável, mas desde que o, o, o... a farmácia veja aquilo como um potencial e não como uma ameaça. Então eu acho que isso pode acontecer sim, se elas não mudarem, não mudarem estilo de trabalho, não profissionalizar balcão, é, não capacitar funcionário, é, elas podem sim, podem correr o risco de fechar” Entrevistado 4.

Atualmente, a maior barreira de entrada para as grandes redes é encontrar um ponto disponível de, no mínimo 100 m², no grande centro, que não esteja ocupada por uma Drograria β ou uma Drograria α , ou um ponto comercial no tamanho necessário pra enfrentar as redes locais. Estas redes tiveram que adotar o princípio da *drugstore* como ação para enfrentar a concorrência e o conceito de varejo farmacêutico, que vende desde medicamentos a *mix* variado de produtos e serviços.

As dinâmicas das ações de bem-estar social utilizadas antes do rompimento das barreiras de entrada apresentam maior característica de doações do que de participação dos clientes. Os programas de desconto vieram após a transposição da barreira de entrada, porque era um tipo de benefício que não era disponibilizado anteriormente pela pouca disposição de lojas com bandeiras diferenciadas e fez com que as lojas adotassem uma posição de apoio ao cliente, de patrocínio, oferecendo pacote de descontos ou cooperações para serem beneficiados com a escolha do cliente (PIBOONRUNGROJ; DISNEY, 2015).

Uma rede do porte da Drograria Pacheco conta com programas de resgate virtual, com envio de mensagens eletrônicas para clientes e fidelização por CPF, estimulando o retorno do consumidor à loja para desfrutar dos benefícios de uma parceria, sendo um dos sinais que agora os consumidores obteriam benefícios significativos com a entrada das redes de grande porte. Mesmo com o poderio econômico de uma grande rede de drogaria, não é possível uma empresa entrar em um mercado oligopolista praticando preços baixos porque as empresas que compõem o mercado local a afrontarão de todas as maneiras para defender seu *market share* e seus benefícios.

“É, na verdade, o povo teve uma, uma, um benefício grande, né, com essa concorrência. O grande beneficiado foi o povo. Estão com informação, com crescimento dos genéricos, com opções de mercado, enfim, o grande beneficiado é, é, o consumidor final (...) na verdade é, foi o que eu falei lá atrás, o público hoje tem esse benefício, ele tem é, opções, entendeu? Ele pode comprar, é, pelo aplicativo, ele pode ser pelo delivery, entrega em domicílio, entendeu? Ele tem muitas vantagens, inclusive o preço, não é? O resultado do preço, da concorrência, obviamente vai muito do preço, tá? (...)” Entrevistado 2.

Antes do período temporal analisado, as ações das drogarias eram baseadas nas características de um setor oligopolizado, com preços definidos pelas próprias redes locais que dificultavam a barganha de preços no balcão.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DESCOBERTAS

A sociedade, que utiliza o serviço das drogarias no município de Volta Redonda/RJ, veio a perder com a instalação das barreiras de entrada. Quando grupos brigam pela mesma fatia de mercado, o mesmo não cresce proporcionalmente ao investimento aplicado, causa estagnação econômica e traz conseqüentemente o risco de perda de *market share* e itens geradores de bem-estar social (BESANKO *et al.*, 2012). No caso da Drograria α , como diversificação de serviços, optou-se pela criação de uma rede específica para venda de genéricos e similares para atender as classes menos favorecidas; no caso da Drograria β , houve a ampliação da área de atuação e participação conjunta com as entidades de assistência social do município. A parte social tornou-se então, como forma de adequação das drogarias locais, uma busca também por sua sustentação econômica. Para um desenvolvimento econômico e social eficaz das grandes firmas, tanto para aumentar sua fatia de mercado quanto para o bem-estar social, é necessário buscar benefícios à sociedade e à sua sobrevivência, não apenas adquirindo vantagens competitivas (TASCA; NESSI; RIGAMONTI, 2017). Logo após a entrada das redes de drogarias nacionais no município, as principais mudanças relevantes foram a disponibilização de preços mais acessíveis, lojas mais confortáveis e amplas para o cliente, tecnologia à disposição, um *mix* de produtos grande e atraente, para os quais o consumidor acaba se sentindo em um supermercado ou uma padaria, tamanha a disposição de produtos diferenciados.

Não existe interesse em comercializar produtos de várias marcas em um segmento de baixa renda porque é necessário expor mais produtos de baixo custo para os clientes (CAPANEMA; PALMEIRA FILHO, 2006). Entretanto, o cliente não se importa com o preço final se souber que em determinado estabelecimento terá com certeza o que procura. Isto acontece porque quanto maior a renda do cliente, maior poder de compra ele tem e, conseqüentemente, compra produtos de marca, que são mais caros que similares e genéricos, além de terem maior biodisponibilidade garantida. No período da delimitação da pesquisa, os clientes da cidade de Volta Redonda/RJ passaram a dispor de maior poder de negociação pelo aumento da quantidade de drogarias disponíveis na cidade, podendo então escolher os atributos do produto que deseja, externando os seus desejos pessoais, complexos ou não, em sua decisão final de compra (WU *et al.*, 2014). Esse poder de barganha que os clientes conquistaram de 2012 em diante, tendo à sua disposição redes de drogarias de padrão

nacional, fez com que os clientes passassem a demandar mais qualidade nos serviços, jogassem as drogarias concorrentes umas contra as outras, realizando compras em maior volume e forçando a redução de preços (PORTER, 1979). Existiam algumas particularidades adotadas pela concorrência entre as drogarias locais, como o fato de ser ordem da direção da Drogeria β manter constantemente fila para pagamento no caixa, pois quando o cliente está aguardando e vê um grande volume de desodorantes, é condicionado a achar que o produto está barato por causa da quantidade e o compra por impulso (KIRAN; MAJUMDAR; KISHORE, 2012).

A indústria farmacêutica busca redes de drogarias com maior capilaridade para atingir mais clientes, aumentando assim a pressão para que obtenham cada vez maiores fatias de mercado. A diversificação de *mix* de produtos é uma tendência no comércio farmacêutico, sendo impulsionada pela falta de tempo do consumidor, beneficiando-o pela possibilidade de realizar as compras em um único lugar (SAAB; RIBEIRO, 2001). As redes de drogarias locais passaram então a buscar maior penetração no mercado, concorrência de preços, disponibilização de um *mix* mais arrojado de produtos e serviços e surgir com algo novo para os clientes. O conceito das *drugstores* já é amplamente feito em outros países, adaptando-se estrategicamente ao que o cliente necessita, migrando para um novo patamar de concorrência (FEBRAFARMA, 2012). O foco da Drogeria β era fazer uma superloja, proporcionando ao cliente a maior disposição possível de remédios para que ele soubesse que naquele ponto teria exatamente o que ele busca, fidelizando-o à loja. Mas como o foco não se tornou realidade, a Droga Raia entrou na cidade há pouco mais de cinco anos e já é vitoriosa em disponibilização de *mix* de produtos e não-ruptura do relacionamento cliente-drogeria.

As grandes redes sabem os benefícios que existem em aumentar as interações com o consumidor criando programas de fidelização, fornecendo dessa maneira vários serviços agregados com a intenção de estimular a permanência do cliente, baseando-se na busca de um conhecimento profundo das necessidades e desejos dos clientes-chave (CRESCITELLI; GUIMARÃES; MILANI, 2006). Quanto maior a capacidade de disponibilização de serviços e mix de produtos para os clientes, maior é o poder econômico e o ticket médio da rede de drogeria. Em 2018, a Droga Raia apresentou o segundo maior *ticket* médio por cliente no país, a Drogeria Pacheco apresentou o sexto maior *ticket* médio e, servindo de base sólida de comparação, a Drogeria α aparece em vigésimo lugar. Em relação ao *ticket* médio de cada

drogaria, as informações são mais fáceis de serem obtidas quando se trata de uma sociedade anônima de capital aberto.

Segue abaixo um quadro com as estratégias empregadas neste caso, convergindo com a teoria, as respectivas citações e os seus achados.

Quadro 4 - Quadro teórico-analítico conectando os eixos teóricos aos achados da pesquisa

Estratégias empregadas	Teoria	Citações	Achado
Fusões e aquisições em busca de maior fatia de mercado	oligopólio	Guimarães (2018); Aperta et al (2015)	processo constante entre as grandes e pequenas redes para criar barreira aonde já está instalado e facilitar a entrada aonde não está presente
Uso de poderio econômico	oligopólio	Lima e Rabelo (2015); Larivière (2015)	as maiores redes locais dominam praticamente 50% das lojas físicas do município
Estratégia organizacional	linha porteriana de estratégia	Porter (1979); Abdalla e Oliveira (2019)	dominação territorial para movimentação comercial e blindagem de setor
Cinco forças de Porter	linha porteriana de estratégia	Michaelidou (2011); Porter (2008)	houve aumento de poder de barganha por parte dos consumidores finais
Bloqueio de novos entrantes	barreiras de entrada	Kotsios (2014), Schivardi e Viviano (2010), Besanko <i>et al.</i> (2012)	uso de informações imobiliárias privilegiadas para dificultar que entrantes obtivessem bons pontos
Terceirizações industriais	custos de transação	Barbosa (2019); Piboonrunroj e Disney (2015)	as grandes redes de drogarias terceirizam muitos serviços, enquanto as locais designam outras funções para seus funcionários pelo menor território administrado
Negociações empresariais	custos de transação	Nurski e Verboven, 2015; Soares, Werner Dolci (2016)	quanto mais as redes locais e nacionais crescem, maior poder de negociação com o fornecedor elas adquirem
Redução de despesas	estratégia em drogarias	Pereira (2018); Silva e Sampaio (2016)	as redes de drogarias locais conseguem ter menor despesa para funcionar, enquanto as maiores redes precisam (e dispõem) de mais dinheiro para entrar no mercado
Estratégias competitivas	estratégia em drogarias	Tasca <i>et al.</i> (2017); Porter (1979)	aumento do poder de negociação com os fornecedores e do relacionamento social com os clientes

Fonte: Elaboração própria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pôde-se observar como surgiu a elevação de mercado das principais redes locais, desde a compra de espaços pertencentes às drogarias independentes até a especulação imobiliária advinda de informantes privilegiados que eram determinantes para o posicionamento estratégico desejado pelas drogarias nacionais entrantes, fazendo com que ambas as drogarias líderes locais adotassem o princípio da barreira de entrada como uma forma de bloquear possíveis concorrentes, ao mesmo tempo dominando o mercado farmacêutico com lojas que inclusive não apresentam lucro, mas são essenciais para compor o grupo e manter a posição de liderança territorial. A fala dos entrevistados apresentou pontos-de-vista interessantes sobre o setor. A maioria apontou situações em comum sobre o desenvolvimento local, a concorrência, as particularidades deste mercado, como a *layoutização* das lojas e a mão-de-obra dos profissionais necessitar de especialização para atender à nova demanda dos clientes, criada pelos novos entrantes após a transposição das barreiras de entrada.

Os resultados mostraram que, antes do período temporal analisado, os preços definidos pelas próprias redes locais dificultavam a barganha de preços no balcão. Além dessas implicações, as redes locais contavam com falhas na reposição de estoque, pequena disposição de *mix* de produtos, lojas com *layout* não convidativo e ações sociais ocasionais, privando os clientes destas drogarias de vários serviços diferenciados. Entre as contribuições que este trabalho apresenta está a contribuição social acadêmica ao confirmar a fundamentação teórica, que aponta que barreiras de entrada são prejudiciais ao desenvolvimento da sociedade por utilizar-se de estratégias de poder. A baixa concorrência local, por um certo conluio das drogarias locais, impossibilitava a capacidade de barganha dos clientes. Quando as grandes redes entram com preços baixos e afastando as pequenas dos principais pontos a concorrência aumenta e a capacidade de barganha dos clientes também. As drogarias locais não tinham barreiras de saída no interior do estado e, ao se juntarem e expandirem seus negócios, expandem para mercados do interior.

Esta pesquisa ressalta também a importância de uma concorrência não predatória para manutenção de um mercado competitivo, em que haja ambiente para várias ações de relacionamento social com os clientes, aumentando a empregabilidade do setor, melhorando a mão-de-obra e a modernização das instalações das lojas não só nesta cidade, mas também

em outros mercados, demonstrando os passos de um processo de maturidade empresarial. Além disso, demonstra a necessidade de reestruturar as ações que causam perdas e estagnação ao negócio, adotando decisões mais focadas na rentabilidade e no social, sem a ideia de que o lucro deve ser a primeira opção sempre, retomando a questão administrativa com uma gestão mais racional.

As contribuições na área das estratégias gerenciais são uma somatória do que foi apresentado de contribuição científica e social, com extensão às menções de custos de transação aplicados ao setor específico e ao desenvolvimento de estratégias de liderança de mercado, de como um empreendimento pequeno pode se portar e enfrentar uma grande empresa. Adicionalmente, destaca-se também como contribuição científica a argumentação até então inédita na literatura sobre as barreiras de entradas implantadas por redes de drogarias menores em concorrência com as grandes redes. Esta é uma área de estudo que precisa ser mais explorada, sobretudo, por não encontrar embasamento na literatura disponível. É necessário discernir entre as informações da literatura o que é viável ser aplicado ou não; portanto, esta pesquisa visa preencher essa lacuna sobre estudos empíricos na área de administração do mercado farmacêutico das drogarias.

A partir destas constatações, fica claro que a barreira de entrada realmente é prejudicial para os clientes que estiverem participando passivamente deste bloqueio, gerando aumento de preços, poucos serviços disponíveis para o cliente usufruir devido à presença de um oligopólio criado pelas drogarias locais, dominando o mercado farmacêutico municipal e centralizando os interesses em apenas duas grandes firmas, que centralizavam o poder de barganha com os fornecedores e garantiam a liderança isolada entre as drogarias da cidade.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M. *et al.* Quality in qualitative organizational research: types of triangulation as a methodological alternative. **Administração, Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 66-98, 2018.

ABDALLA, M. M.; OLIVEIRA, M. A. Pensamento estratégico. *In:* ABDALLA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. (org.). **Administração Estratégica: da teoria à prática no Brasil**. 1. ed. São Paulo: GEN, 2019, v. 1, p. 1-10.

APERTA, J. *et al.* Compras centralizadas na saúde, **Revista Portuguesa de Farmacoterapia**, v. 7, n. 4, p. 214-220, 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Editora Almedina, 2011.

BARBOSA, C. A. P. Economia da estratégia *In*: ABDALLA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. (org.). **Administração Estratégica**: da teoria à prática no Brasil. 1. ed. São Paulo: GEN, 2019.

BESANKO, D. *et al.* Entrada e saída. *In*: AFFONSO, A. J. (ed.). **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CAIN, J.; PIASCIK, P. Are Serious Games a Good Strategy for Pharmacy Education? **American Journal of Pharmaceutical Education**, v. 79, n. 4, p. 1-6, 2015.

CAPANEMA, L. X. L.; PALMEIRA FILHO, P. L. **Indústria Farmacêutica Brasileira**: Reflexões Sobre sua Estrutura e Potencial de Investimentos. Rio de Janeiro: BNDES, 2007.

CFF. **Dados 2018**. 2018. Disponível em:
<http://www.cff.org.br/pagina.php?id=801&titulo=Ind%C3%BAstria+Farmac%C3%AAutica>.
Acesso em: 30 abr. 2020

COLEMAN, D. *et al.* Reducing the barrier to entry of complex robotic software: a MoveIt! case study. **Journal of Software Engineering for Robotics**, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2014.

CRESCITELLI, E.; GUIMARÃES, C. T.; MILANI, G. F. Marketing de relacionamento aplicado ao varejo: uma proposta de programa de fidelização. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, p. 17-37, 2006.

DROGASIL. **Nossa história**. 2015. Disponível em:
http://www.drogasil.com.br/DrogasilEcommWeb/nossa_historia.do. Acesso em: 10 ago. 2020.

FEBRAFAR. **Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias**. 2018. Disponível em: <https://www.febrafar.com.br/grandes-redes-versus-pequenas-farmacias/>. Acesso em: 10 ago. 2020.

FEBRAFARMA. **Federação brasileira da indústria farmacêutica**. 2012. Disponível em:
<http://www.febrafarma.org.br/wp-content/uploads/2012/03/Saude-e-a-industria-farmaceutica-em-debate.pdf>. Acesso em: 01 maio 2019.

GEDAJLOVIC, E.; CARNEY, M. Markets, hierarchies and families: toward a transaction cost theory of the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 6, p. 1-48. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2012.

GOMES, R. *et al.* **O Novo Cenário de Concorrência na Indústria Farmacêutica Brasileira**. Rio de Janeiro: BNDES, 2014.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis**: Text and Case Editions. Chichester: Wiley, 2016.

GROLLI, A. *et al.* Plano de negócios para o ramo farmacêutico. **Anais Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 4, n. 2, p. 194 - 220, dez. 2017.

GUIMARÃES, R. A indústria farmacêutica e seus desafios. **Cadernos do Desenvolvimento**, v. 13, n. 23, p. 183-203, 2018.

IBGE. 2019. Disponível em <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/volta-redonda/panorama>
Acesso em: 19 out. 2019.

IDE, E.; MONTEIRO, J.; FIGUEROA, N. Discounts as a barrier to entry. **American Economic Association**, v. 106, n. 7, p. 1849-1877, 2016. DOI: 10.1257/aer.20140131

KIRAN, V.; MAJUMDAR, M.; KISHORE, K. Innovation in in-store promotions: effects on consumer purchase decision. **European Journal of Business and Management**, v. 4, n. 9, p. 36-45, 2012.

KOTSIOS, P. A practical method for diagnosing the existence of industrial barriers to entry. **Research in Applied Economics**, v. 6, n. 1, p. 1-15, 2014. DOI:10.5296/rae.v6i1.4643

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LARIVIÈRE, V.; HAUSTEIN, S.; MONGEON, P. The oligopoly of academic publishers in the digital era, **Plos One**, v. 10, n. 6, p. 1-19, 2015.

LIMA, V. A.; RABELO, B. S. **Monopólio ou oligopólio: contribuição ao debate**. 2015.
Disponível em: http://observatoriodaimprensa.com.br/interesse-publico/_ed833_monopolio_ou_oligopolio_contribuicao_ao_debate/. Acesso em: 29 abr. 2019.

LUTZ, C. H. M.; KEMP, R. G. M.; DIJKSTRA, S. G. Perceptions regarding strategic and structural entry barriers. **Small Business Economics**, v. 35, n. 1, p. 19-33, 2010.
<https://doi.org/10.1007/s11187-008-9159-1>

MAXWELL, J. A. **Qualitative Research Design: An Interactive Approach**. Singapura: SAGE Publications, 2012.

MCAFEE, P.; MIALON, H. M.; WILLIAMS, M. A. When we are sunk cost barriers to entry? Entry barriers in economic and antitrust analysis. **AEA Papers and Proceedings**, v. 94, n. 2, p. 461-465, 2004.

MICHAELIDOU, N.; SIAMAGKA, N. T.; CHRISTODOULIDES, G. Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 7, p. 1153-1159, 2011.

NURSKI, L.; VERBOVEN, F. Exclusive dealing as a barrier to entry? Evidence from automobiles. **The Review of Economic Studies**, v. 83, n. 3, p. 1156-1188, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1093/restud/rdw002>

OECD. **Barriers to entry, policy roundtables**. 2005. Disponível em:

<https://www.oecd.org/daf/competition/abuse/36344429.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2019.

PEREIRA, A. P. G. Relacionamento com consumidor: um estudo de caso na drogaria Farmelhor. **Caderno Profissional de Marketing**, v. 6, n. 1, p. 18-36, 2018.

PIBOONRUNGROJ, P.; DISNEY, S. M. Supply chain collaboration in tourism: a transaction cost economic analysis. **International Journal of Supply Chain Management**, v. 4, n. 3, p. 25-32, 2015.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 53, n. 2, p. 137-145, 1979. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10

PORTER, M. E. The five competitive forces that shapes strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 78-97, 2008.

SAAB, R.; RIBEIRO, R. **Um Panorama do Varejo de Farmácias e Drogarias no Brasil**, Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

SCHIVARDI, F.; VIVIANO, E. Entry barriers in retail trade. **The Economic Journal**, v. 121, n. 551, p. 145-170, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2009.02348.x>

SEBRAE. **Como montar uma drogaria**. 2017. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-drogaria,fab87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 01 maio 2019.

SILVA, N. C. S.; SAMPAIO, L. G. Planejamento estratégico e controle gerencial no varejo farmacêutico: o papel do farmacêutico diante de um mercado mais competitivo. **Única Cadernos Acadêmicos**, v. 3, n. 2, p. 1-35, 2016.

SOARES, W. B.; WERNER, D.; DOLCI, P. C. Merger as a growth strategy of business networks: a case study of a drugstore network. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 83-85, 2016.

TASCA, A. L.; NESSI, S.; RIGAMONTI, L. Environmental sustainability of agri-food supply chains: an LCA comparison between two alternative forms of production and distribution of endive in northern Italy. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, p. 725-741, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.170>

VEIGAS, E. Publicação eletrônica [mensagem pessoal]. Destinatário: Elio Veiga. [S. l.], 15 mar. 2019. 1 mensagem eletrônica

WU, L. Y. *et al.* Perceived value, transaction cost, and repurchase-intention in online shopping: a relational exchange perspective, **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2768-2776, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.007>