

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

Jéssica Lima Miranda

**ANÁLISE SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE VENDA DA EMPRESA ALFA NO  
VAREJO FARMACÊUTICO**

Porto Alegre  
2018

Jéssica Lima Miranda

**ANÁLISE SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE VENDA DA EMPRESA ALFA NO  
VAREJO FARMACÊUTICO**

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 a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Denise Lindstrom  
Bandeira

Porto Alegre  
2018

Jéssica Lima Miranda

**ANÁLISE SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE VENDA DA EMPRESA ALFA NO  
VAREJO FARMACÊUTICO**

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 a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Denise Lindstrom Bandeira.

Conceito final:

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

---

Professor Convidado: Camilo José Bornia Poulsen

---

Orientadora – Prof<sup>a</sup> Denise Lindstrom Bandeira

## AGRADECIMENTOS

É chegado um momento tão importante em minha vida, e com emoção gostaria de agradecer a todos que um dia contribuíram para que isto acontecesse, mesmo que indiretamente e sem intenção.

Primeiramente, agradeço a Deus pela possibilidade de ingressar e concluir o curso de Administração, e transformar um dos meus sonhos em realidade.

Gostaria de agradecer ao meu maior exemplo de vida que é a minha mãe, Elisabeth Monteiro Lima. Mãe, obrigada por acreditar em mim e por me conceder este apoio incrível e fundamental que ninguém poderia substituir. Foi vendo você que eu aprendi a lutar, e esta é mais uma vitória para te encher de orgulho.

Ao meu esposo, Fabrício Karaim Luiz que muito me apoiou e me compreendeu durante esta insana jornada. Amor, obrigada por toda a paciência, companhia e muitas vezes por ser minha fonte de motivação, principalmente quando precisei trabalhar e estudar até tarde. Agradeço ao meu filho, Matheus, e ao meu presentinho que está por vir, por todo o amor incondicional e por terem me ensinado o papel mais importante da minha vida: ser mãe.

Agradeço a todos da minha família, que sempre estiveram ao meu lado. Agradecimento especial para a minha dinda Rosa por literalmente ser a minha segunda mãe, dando-me um suporte incondicional.

Não poderia esquecer todos os colegas e amigos que passaram por mim durante este trajeto. Em especial, para aqueles que se mantiveram presentes até o final da universidade, compartilhando aprendizados em provas e trabalhos, além de serem minhas madrinhas de casamento e amigas do peito: Andressa, Bruna e Manoela.

Finalmente, agradeço especialmente a minha maravilhosa orientadora, Prof.<sup>a</sup> Denise, pelo apoio, pela paciência, pela parceria e pela dedicação.

## RESUMO

A Empresa Alfa é uma empresa norte-americana que fabrica e comercializa produtos do segmento de higiene e cuidado pessoal. Atua há vinte e dois anos no Brasil, e possui fábricas, centros de distribuição e equipes comerciais espalhadas por todo o país. Sendo assim, este trabalho faz uma análise sobre as estratégias de vendas da Empresa Alfa, em relação ao atendimento de clientes da área farmacêutica, com a finalidade de verificar a existência de gargalos e de apontar melhorias em meio a esse processo. Este estudo se deu em função da equipe comercial da Empresa Alfa, na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, e em dois de seus maiores clientes farmacêuticos, aqui denominados de Farma A e de Farma B. Através de uma análise numérica das vendas dos produtos da Empresa Alfa, na Farma A e na Farma B, dez lojas de cada um destes clientes foram selecionadas (cinco lojas com um alto potencial de vendas, e cinco lojas com um baixo potencial de vendas), para que observações frequentes fossem realizadas nos estabelecimentos. Além disso, para que o objetivo central do trabalho fosse alcançado, utilizou-se também as informações obtidas através de conversas informais, tanto com os colaboradores da Empresa Alfa, quanto com os colaboradores das lojas de cada um dos clientes. Com isso, foi possível construir Matrizes BCG (*Boston Consulting Group*) para cada um dos estabelecimentos, e Matrizes SWOT (FOFA) para os dois clientes e para a Empresa Alfa, com a finalidade de subsidiar um Plano de Ação (5H2W) final. O resultado obtido expressa a necessidade de proporcionar, aos clientes farmacêuticos, um atendimento mais presente dentro de suas lojas, devido à visibilidade e à expansão que esse canal de vendas tem demonstrado ao mercado como um todo. Chegou-se à conclusão de que ter um propagandista nos estabelecimentos dos clientes farmacêuticos oportuniza uma diferenciação no nível de serviço que hoje é oferecido pela Empresa Alfa, fazendo com que esta potencialize suas vendas, melhore seu posicionamento em relação à concorrência, aumente a sua agilidade em relação às estratégias de venda, consiga maior destaque perante os clientes e os consumidores finais, e alcance um melhor gerenciamento por categoria em loja.

**Palavras-chave:** Vendas, Atendimento, Estratégias, e Clientes Farmacêuticos.

## **ABSTRACT**

Company Alfa is a North American company that manufactures and markets products of the hygiene and personal care segment. It has been operating for twenty-two years in Brazil, and has factories, distribution centers and commercial teams spread all over the country. Therefore, this work analyzes the Alfa Company's sales strategies in relation to customer service in the pharmaceutical area, in order to verify the existence of bottlenecks and to point out improvements in this process. This study was carried out in function of the commercial team of the Alfa Company, in the city of Porto Alegre, in Rio Grande do Sul, and in two of its largest pharmaceutical clients, here called Farma A and Farma B. Through a numerical analysis of the sales of the products of Alfa Company, Farma A and Farma B, ten stores of each of these customers were selected (five stores with a high sales potential and five stores with a low sales potential), so that frequent carried out in establishments. In addition, in order to achieve the central objective of the work, the information obtained through informal conversations was used, both with the employees of the Alfa Company and with the employees of the stores of each of the clients. As a result, it was possible to build BCG Matrices (Boston Consulting Group) for each of the establishments, and SWOT Matrices (FOFA) for both clients and Alpha Company, in order to subsidize a final Action Plan (5H2W). The result obtained expresses the need to provide pharmaceutical customers with a more present service within their stores, due to the visibility and expansion that this sales channel has demonstrated to the market as a whole. It was concluded that having a propagandist in the pharmaceutical clients' establishments allows a differentiation in the level of service that is now offered by the Company Alfa, making it to increase its sales, improve its position in relation to the competition, increase its agility in relation to sales strategies, achieve greater attention to customers and end consumers, and achieve better management by category in store.

**Keywords:** Sales, Attendance, Strategy and Pharmaceutical Customers.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de Planejamento Estratégico, sua Implementação e Controle.....	18
Figura 2 - A Matriz de Crescimento/Participação do Boston Consulting Group (MATRIZ BCG) .....	21
Figura 3 - Matriz SWOT ou FOFA.....	25
Figura 4 - Mapa de Posicionamento do Varejo .....	29
Figura 5 - Principais Formatos do Varejo .....	32
Figura 6 - Zona de Concordância em uma Negociação .....	42
Figura 7 - Organograma da Equipe Comercial Empresa Alfa.....	51
Figura 8 - Posicionamento da Farma A e da Farma B frente ao varejo .....	57
Figura 9 - Matriz BCG .....	66
Figura 10 - Matriz BCG da Filial I .....	68
Figura 11- Matriz BCG da Filial II .....	70
Figura 12 - Matriz BCG da Filial III .....	71
Figura 13 - Matriz BCG da Filial IV.....	72
Figura 14 - Matriz BCG da Filial V.....	74
Figura 15 - Matriz BCG da Filial XI.....	75
Figura 16 - Matriz BCG da Filial XII.....	77
Figura 17 - Matriz BCG da Filial XIII.....	78
Figura 18 - Matriz BCG da Filial XIV .....	79
Figura 19 - Matriz BCG da Filial XV .....	80
Figura 20 - Matriz BCG da Filial VI.....	83
Figura 21 - Matriz BCG da Filial VII.....	84
Figura 22 - Matriz BCG da Filial VIII.....	85
Figura 23 - Matriz BCG da Filial IX.....	86
Figura 24 - Matriz BCG da Filial X.....	87
Figura 25 - Matriz BCG da Filial XVI .....	89
Figura 26 - Matriz BCG da Filial XVII .....	90
Figura 27 - Matriz BCG da Filial XVIII .....	91
Figura 28 - Matriz BCG da Filial XIX .....	92
Figura 29 - Matriz BCG da Filial XX .....	93
Figura 30 - Matriz SWOT da Farma A.....	96
Figura 31 - Matriz SWOT da Farma B.....	97
Figura 32 - Matriz SWOT da Empresa Alfa .....	98
Figura 33 - Fluxo de Relacionamento em Estabelecimentos Farmacêuticos.....	101

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As 5 Melhores Lojas da Farma A .....	63
Quadro 2 - As 5 Piores Lojas da Farma A.....	64
Quadro 3 - As 5 Melhores Lojas da Farma B .....	64
Quadro 4 - As 5 Piores Lojas da Farma B.....	65
Quadro 5 - Plano de Ação Farma A.....	102
Quadro 6 - Plano de Ação Farma B.....	103
Quadro 7 - 5W2H Interno para a Empresa Alfa.....	105



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 JUSTIFICATIVA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 A TRANSFORMAÇÃO DO NEGÓCIO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.1.1 Unidades Estratégicas de Negócio e o Downsizing de Negócios Superados.....	19
2.1.1.1 Matriz Boston Consulting Group .....	20
2.1.1.2 Redução de Negócios Superados .....	23
2.1.1.3 As UENs e a Matriz SWOT.....	24
2.1.1.3.1 Ambiente Externo.....	25
2.1.1.3.2 Ambiente Interno.....	26
2.2 A CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO E A REDE FARMACÊUTICA .....	27
2.2.1 Principais Formatos e Tipos de Organizações de Varejo .....	30
2.2.1.1 A Rede Farmacêutica no Varejo.....	31
2.3 PLANEJAMENTO DA FORÇA DE VENDAS .....	33
2.3.1 Objetivos e Estrutura da Força de Vendas.....	35
2.3.2 A Estrutura, o Tamanho e a Remuneração da Força de Vendas .....	37
2.3.3 O Gerenciamento da Força de Vendas.....	38
2.3.4 Procedimento de Negociação em Vendas .....	41
2.3.4.1 Sortimento ou Mix de Produtos.....	42
2.3.4.2 A Importância do Merchandising nos Procedimentos de Vendas .....	43
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
4. ANÁLISE .....	49
4.1 A EMPRESA ALFA E SEUS DOIS CLIENTES FARMACÊUTICOS .....	49
4.1.1 A Estrutura da Empresa Alfa.....	50
4.1.2 A Equipe de Vendas + A Equipe de Vendas Farma .....	53
4.1.3 Os Dois Clientes Farmacêuticos .....	55
4.2 A ATUAÇÃO DA EQUIPE FARMA .....	57
4.2.1 O Procedimento de Negociação .....	60
4.3 ANÁLISE NUMÉRICA DAS VENDAS.....	62
4.4 O ACOMPANHAMENTO DAS LOJAS .....	65

4.4.1 Análises em Lojas do Cliente Farma A .....	66
4.4.1.1 Matriz BCG das Melhores Lojas .....	67
4.4.1.2 Matriz BCG das Piores Lojas.....	74
4.4.2 Análise em Lojas do Cliente Farma B .....	81
4.4.2.1 Matriz BCG das Melhores Lojas .....	82
4.4.2.2 Matriz BCG das Piores Lojas.....	88
5. SÍNTESE DAS FILIAIS .....	94
5.1 As Matrizes SWOT da Farma A e da Farma B .....	94
5.2 A Matriz SWOT da Empresa Alfa .....	97
6. PROPOSTA DE MELHORIA .....	100
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	106
REFERÊNCIAS .....	109
APÊNDICE I – Organograma da Equipe Comercial da Empresa Alfa.....	111
APÊNDICE II – Relatório Completo das Lojas .....	112

## 1. INTRODUÇÃO

Oferecer algum produto ou serviço diferenciado, com características que busquem surpreender o cliente, tornou-se uma questão de sobrevivência em meio ao mercado mundial. Conforme Rummler e Brache (1995), a capacidade de adaptação ao ambiente competitivo é primordial para a sobrevivência das organizações, fazendo com que as empresas que não estiverem alinhadas sejam facilmente eliminadas pela gigante concorrência atual. A adaptação ao ambiente competitivo, por muitas vezes, pode exigir uma transformação do negócio das organizações, fazendo com que as estratégias também sejam repensadas. Segundo Caetani, et al. (2013), é de suma importância que a empresa, cada vez mais, volte-se para seus clientes, operando e acompanhando suas operações, a partir de uma visão orientada para os processos de negócio que agregam valor aos clientes.

Há pouco tempo, era comum os indivíduos dividirem sua lista de compras conforme o local específico que deveriam visitar para suprir as suas diversas necessidades domésticas, sendo a farmácia a mais indicada para a compra de medicamentos. O modelo americano *drugstore*<sup>1</sup>, nos Estados Unidos, é utilizado para indicar estabelecimentos que, além de remédios, também vendam produtos de higiene, perfumaria, entre outras categorias. Esse termo remete ao segmento de lojas de departamento, as quais, segundo Limeira (2008), são verdadeiros “palácios de consumo”; despertando, assim, um maior desejo de consumir produtos, além do que foi previamente estipulado. Tal conceito também está presente no Brasil, e é utilizado por grandes redes farmacêuticas para indicar uma versão “melhorada” de farmácia; transformando, assim, o seu negócio. Essa mudança na rede farmacêutica também pode ser explicada pelo *ciclo de vida do varejo*. Segundo Kotler (2000): Um formato de varejo surge, desfruta de um período de crescimento acelerado, atinge a maturidade e então declina.

Conforme pesquisa da empresa NoVarejo (2017), somente em 2016, o varejo farmacêutico faturou cerca de R\$ 85 bilhões, com um crescimento de 13,1%, em relação ao ano anterior. Segundo dados do Conselho Regional de Farmácias do Rio

---

<sup>1</sup> Da tradução para o português: farmácia, drogaria.

Grande do Sul (CRF-RS), atualmente, há cerca de 5,3 mil farmácias e drogarias comerciais, indicando um crescimento de 128%, em vinte anos.

Em 1989, o grupo Dimed, formado pelas redes de farmácias Panvel, distribuidora de medicamentos Dimed e laboratório farmacêutico Lifar, lançou a sua marca própria de higiene e cosméticos, após perceber uma oportunidade de negócio, ao observar o perfil dos clientes que frequentavam suas lojas. O sucesso dos produtos tem sido tanto que, atualmente, representam cerca de 16% da venda dessa categoria na rede Panvel, conforme dados da própria empresa. Além disso, em 1998, o grupo também inaugurou a loja virtual ao notarem a ainda tímida expansão do *e-commerce*<sup>2</sup>. Segundo o vice-presidente da rede, Julio Mottin Neto, independentemente do canal de venda, é necessário que a rede apresente soluções rápidas e práticas ao seu consumidor. De acordo com ele: a empresa precisa se adaptar às necessidades do consumidor. Com isso, hoje, a rede possui três modelos de ponto de venda: *Express* (lojas pequenas e mais práticas), Promocional (lojas maiores, presentes em lugares de mais movimento), Bem-Estar e Beleza (lojas modelo, mais sofisticadas). Segundo Kotler (2000): Novos formatos de loja surgem para atender a preferências muito diferentes de consumidores quanto a níveis de serviços e a serviços específicos.

Essa transformação no negócio farmacêutico, além de reformular as estratégias das próprias empresas, também atinge a maneira de atuação dos seus fornecedores, uma vez que, conforme dados de 2012 da Nielsen, o canal de vendas farmacêutico tem se tornado destaque nos últimos anos:

“Sobretudo, o seu formato já é um diferencial. Trata-se de um canal conveniente, simples e rápido para comprar, além de oferecer um momento de compra diferenciado. O *shopper*<sup>3</sup> tem um tempo totalmente distinto daquele que tem no supermercado. Ele pode conhecer os novos produtos, compará-los, testá-los, sem a pressão da compra de abastecimento e tão pouco dos preços. A experiência de compra no canal Farma permite a ele acesso a itens exclusivos e *premium*<sup>4</sup>, além de preços mais competitivos que os em supermercados.” (NIELSEN, 2012).

Um dos fornecedores das demais categorias, fora os medicamentos, da rede farmacêutica é a empresa Alfa, a qual foi fundada em 1872, e desde 1996 está presente no Brasil, com a sua matriz situada em São Paulo, e com fábricas e centros

---

<sup>2</sup> Expressão em inglês que significa comércio eletrônico, ou comércio virtual.

<sup>3</sup> Shopper é uma expressão em inglês que designa o comprador/cliente.

<sup>4</sup> Remete à alta qualidade dos produtos.

de distribuição espalhados, estrategicamente, em alguns estados do país, como é o caso da fábrica que se encontra em Eldorado do Sul, no Rio Grande do Sul. Essa estratégia de localização, segundo Kotler (2000) faz com que a empresa obtenha vantagens competitivas na maneira como projeta a cobertura, a especialidade e o desempenho de seus canais de distribuição, em relação aos seus clientes. O segmento de negócio da companhia é o de higiene e cuidado pessoal, e conforme dados de mercado, somente em 2016 a empresa Alfa cresceu 14% em relação ao ano anterior, no país, gerando uma receita aproximada de R\$ 4 bilhões.

As vendas da empresa acontecem por intermédio de executivos, os quais, de acordo com Kotler (2000), são o elo pessoal entre a empresa e os clientes, fazendo com que, em muitos casos, sejam a representação física da própria empresa. Tais profissionais são alocados em diferentes canais-alvo, determinados pela Empresa Alfa. No caso do presente trabalho, dois clientes farmacêuticos são o foco, os quais possuem peculiaridades que direcionam as estratégias de atendimento. Apesar de, no mercado como um todo, as farmácias serem consideradas dentro rede varejista, a empresa Alfa segrega-os, pois possui diversas redes farmacêuticas com importante representação em suas vendas, principalmente no Rio Grande do Sul (RS). Segundo Kotler (2000):

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial. [...] A maneira como os produtos ou serviços são vendidos [...] ou onde eles são vendidos [...] não é importante. (KOTLER, 2000, p. 94).

Com isso, para que a venda aconteça, torna-se necessário o alinhamento inteligente de alguns pontos na configuração da força de vendas, o que Kotler (2000) define como: desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração. Para tanto, é importante que os vendedores realizem algumas tarefas específicas, que são segundo Kotler (2000): Prospecção; Definição de Alvo; Comunicação; Venda; Atendimento; Coleta de Informações; Alocação.

Diante do exposto, questiona-se: De que maneira os dois clientes farmacêuticos da Empresa Alfa, abordados no presente estudo, influenciam a forma de atendimento da equipe comercial?

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Atualmente, a Empresa Alfa possui um procedimento de atendimento sem muito controle e planejamento em relação aos seus clientes farmacêuticos, fazendo com a concorrência ganhe um espaço significativo nas prateleiras de estabelecimentos dos clientes, e também em meio às próprias negociações.

A equipe comercial da Empresa Alfa é composta pela equipe de merchandising e pela equipe de vendas. Nota-se que a equipe como um todo não é muito coesa quando se trata deste canal de atendimento (farmacêutico), e não costuma compartilhar muitas informações, tanto no lado da equipe de merchandising, em relação ao atendimento e aos acontecimentos nas lojas dos clientes, quanto no da equipe de vendas, em função do atendimento e das negociações realizadas diretamente com o comercial dos clientes. Esta falta de sintonia prejudica o desempenho da Empresa Alfa nestes dois importantes clientes farmacêuticos, aqui denominados como Farma A e Farma B.

Tendo isto em vista, o interesse para realizar essa pesquisa se deu pela observação de como ocorre o atendimento comercial da Empresa Alfa nestes dois clientes farmacêuticos, a Farma A e a Farma B, a fim de encontrar possíveis deficiências e de apontar melhorias em meio a este processo, fazendo com que a performance de vendas e de atendimento da Empresa Alfa melhore em relação a estes dois clientes, com o objetivo de alcançar uma parceria mais fortalecida, e de diminuir o espaço da concorrência dentro de lojas da Farma A e da Farma B.

## 1.2 OBJETIVOS

Visando responder à questão central do presente trabalho, são expostos o objetivo geral e os objetivos específicos, que pretende-se atingir ao final desse estudo.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Constitui-se como objetivo central do presente estudo verificar como a configuração de vendas da Empresa Alfa é estruturada para atender o setor farmacêutico, a fim de identificar possíveis deficiências na atual forma de atendimento, para que possa ser indicada formas adequadas de atuação da equipe comercial.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Com base na definição do objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Descrever a estrutura da Empresa Alfa, com foco nas atividades e nas práticas profissionais da equipe comercial voltada ao atendimento do setor farmacêutico.  
Caracterizar as estratégias de dois clientes escolhidos como foco para o presente estudo.
- ✓ Identificar se há deficiências na atuação de equipe comercial, em relação ao setor farmacêutico.
- ✓ Apontar sugestões de melhorias na atuação da equipe comercial da Empresa Alfa.
- ✓ Sugerir formas de diferenciação no nível de serviço oferecido pela Empresa Alfa, para o setor farmacêutico.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão abordados nesta revisão, com o objetivo de auxiliar a compreensão e de embasar os aspectos até aqui apresentados no trabalho, questões relacionadas à necessidade de mudanças do negócio, e à importância de um planejamento estratégico. Assim como, o desenvolvimento e a importância da configuração das forças utilizadas em vendas, quais são os seus processos e quem são os agentes que participam dessa construção.

### 2.1 A TRANSFORMAÇÃO DO NEGÓCIO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atualmente, as empresas estão enfrentando uma concorrência jamais vista (KOTLER, 2000). Isso muito se deu com a expansão da globalização, que, conforme David e Stewart (2010) é um fenômeno recente, desencadeado após a explosão de desenvolvimento econômico, a qual veio à tona após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Segundo Kotler (1998), a globalização traz desafios ao aumentar abruptamente o número de concorrentes, mas, ao mesmo tempo, os mesmos também trazem oportunidades de negócios, representadas pelos avanços científicos e tecnológicos, e por um maior mercado de bens e serviços. Com isso, para que não sejam eliminadas facilmente, é extremamente necessário que as empresas saibam acompanhar as mudanças que acontecem em torno da economia mundial, saibam utilizar as estratégias corretas, e saibam superar as expectativas de seus consumidores, não apenas suprir as demandas, tendo em vista que, as rápidas mudanças podem, facilmente, tornar obsoletas as principais empresas vencedoras de ontem (KOTLER, 1998).

Um clássico exemplo desse cenário, ainda segundo Kotler (1998), é o de Henry Ford, o qual, nos anos 20, continuou fabricando o modelo que ainda acreditava ser inovador, o Ford modelo T preto, mesmo quando os consumidores de automóveis começaram a demandar maior variedade. Essa postura perante o mercado fez com que a gigante Ford perdesse seu significativo espaço para outras potências automobilísticas, como a General Motors (GM), e, posteriormente, para a Volkswagen e para a Toyota. Nota-se, aqui, a importância da construção de um



minucioso planejamento, o qual, segundo Moreira (2013) serve como base para todas as atividades gerenciais futuras ao estabelecer linhas de ação que devem ser seguidas para satisfazer os objetivos da empresa, assim como o momento em que tais ações devem acontecer. Planejamento estratégico para Kotler é:

“[...] O processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos de uma organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro.” (KOTLER, 1998, p.71).

Em meio a todos esses avanços tecnológicos e de mercados, o consumidor é o único que nunca é eliminado, e ganha cada vez mais força como fator primordial na geração de demanda, tendo em vista a acirrada competição atual. Conforme Solomon:

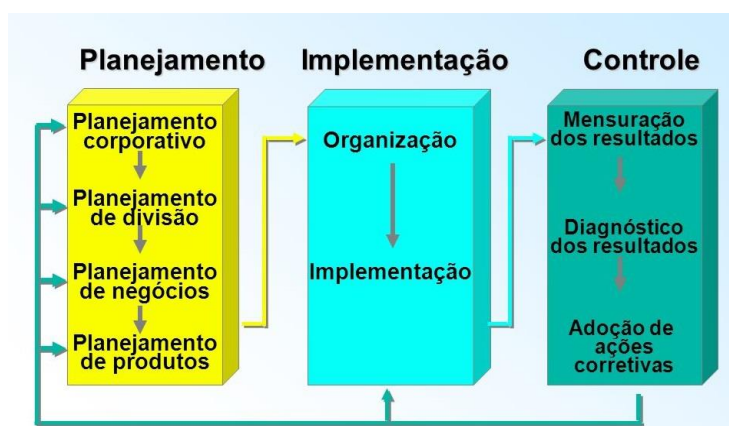
“[...] Muitas pessoas agora se sentem capacitadas para escolher como, quando ou se vão interagir com empresas à medida que constroem seu próprio espaço de consumidor; um ambiente onde os indivíduos dita às empresas os tipos de produtos que desejam e como, quando e onde (ou mesmo se) querem aprender algo sobre eles. Por sua vez, as empresas precisam desenvolver a impulsionar o valor das marcas de maneira nova e audaciosa para atrair a lealdade desses consumidores “nômades”. As pessoas ainda “precisam” das empresas - mas de novas formas e em seus próprios termos.” (SOLOMON, 2011, p. 51).

Sendo assim, a preocupação com o bem-estar dos consumidores, e da própria empresa, tem sido, cada vez mais, elencada como um ponto forte na elaboração de um planejamento estratégico. Hoje, a principal meta do planejamento estratégico é ajudar as empresas a selecionar e a organizar os negócios de maneira saudável, mesmo quando eventos inesperados descontrolam quaisquer de seus negócios ou linhas de produtos (KOTLER, 1998). É importante salientar que o planejamento estratégico exige uma ação direta em três áreas-chaves que envolvem: a determinação de seus negócios; a avaliação de cada negócio; e as estratégias. Conforme Kotler (1998), a primeira deve considerar que cada negócio tem um potencial de lucro diferente, e, para tanto, os recursos da empresa devem ser devidamente alocados. A segunda deve fazer o papel de “termômetro”, pois, para realizar um controle de desempenho de cada negócio, a empresa deve

considerar a taxa de crescimento do mercado e a posição e adequação da empresa dentro daquele mercado específico. Já as estratégias, ainda que tenham sido, aqui, elencadas como a terceira peça-chave, não são as últimas que devem ser consideradas. Muito pelo contrário, para cada um de seus negócios, a empresa tem que desenvolver certo plano, que faça sentido em meio à sua posição no setor, oportunidades, experiências e recursos, para atingir objetivos a longo prazo.

Além disso, para melhor entender o planejamento estratégico, é preciso reconhecer que as maiores empresas organizam-se, segundo Kotler (2000), em quatro níveis: nível corporativo, nível de divisão, nível de unidade de negócios e nível de produto. A construção de um planejamento corporativo fica sob a responsabilidade da matriz, com o objetivo de orientar e de alinhar toda a empresa, alocando para cada divisão certa quantidade de recursos, e tomando decisões acerca do início e/ou do término de cada um dos negócios. Cabe às divisões o estabelecimento de um plano, o qual cubra a alocação de recursos para cada unidade de negócios, dentro da divisão. As unidades de negócios devem desenvolver outro plano que vise os lucros. E, cada nível de produto dentro dessas unidades de negócio deve desenvolver um planejamento para atingir seus objetivos no mercado, e alavancar a visibilidade dessa linha de produtos. Conforme a Figura 1, após todos esses planejamentos, há a fase de implementação, tendo em vista a organização dos processos estabelecidos, e o acompanhamento e controle dos resultados; identificando, assim, com mais precisão os planos que devem ser repensados.

Figura 1 - Processo de Planejamento Estratégico, sua Implementação e Controle.



Fonte: SLIDEPLAYER (2014).

Para que os planejamentos estejam alinhados em cada um dos departamentos da empresa, torna-se fundamental definir e desenvolver declarações de missão corporativa que devem ser compartilhadas com todos os clientes internos (funcionários), e clientes externos (consumidores, fornecedores, etc), afinal de contas uma organização é formada com propósito de realizar alguma coisa. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade (KOTLER, 2000).

Tendo em vista esse cenário de reformulações necessárias, e do desenvolvimento de novas estratégias, pode ser considerada pelas empresas uma transformação do seu negócio, conforme a situação em que se encontra. Essa transformação poderá significar uma completa mudança de atuação, em um mercado diferente, ou apenas uma troca nos estabelecimentos de unidades estratégicas para o negócio, ou seja, a adoção de certa ação corretiva, tendo em vista a sobrevivência na competição.

### **2.1.1 Unidades Estratégicas de Negócio e o Downsizing de Negócios Superados**

Um dos principais desafios enfrentados pelas empresas atuais é como construir negócios viáveis em um mercado e ambiente empresarial rapidamente mutantes (KOTLER, 1998). Raramente uma empresa irá conseguir satisfazer a todos em um mercado, isso porque nem todos gostam da mesma música, do mesmo refrigerante ou da mesma motocicleta. Para que o planejamento da empresa faça sentido, torna-se necessário segmentar o mercado, tendo em vista as diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais que existem dentre os consumidores. Assim, a empresa irá optar por determinados mercado-alvo, e, para cada um deles, segundo Kotler (2000), deverá desenvolver uma oferta, a qual

deverá fazer associação, na mente dos compradores, com algum benefício fundamental. Ainda de acordo com Kotler:

“Tradicionalmente, “mercado” era o local onde compradores e vendedores se reuniam para trocar seus bens, como na praça de um vilarejo. Os economistas usam o termo mercado para se referirem a um grupo de compradores e vendedores que transacionam em torno de um produto ou classe de produtos; daí o mercado de moradia, mercado de grãos e assim por diante. Entretanto, os especialistas de marketing vêem os vendedores como constituindo a indústria e os consumidores, o mercado.” (KOTLER, 1998, p. 31).

Boa parte das empresas opera mais de um negócio, e frequentemente os definem em termos de produtos. Entretanto, um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, não como um processo de produção de mercadorias (KOTLER, 2000). Isso porque, as necessidades básicas dos seres humanos, e os grupos de consumidores continuam existindo, enquanto os produtos são transitórios ao longo do tempo, fazendo com que, por diversas vezes, algumas unidades de negócio passem a não ter mais um desempenho esperado.

Grandes empresas frequentemente possuem e administram negócios diferentes, os quais exigem estratégias distintas. Segundo Kotler (2000), cada unidade estratégica de negócios (UEN) tem três características fundamentais:

1. Negócios isolados ou um conjunto de negócios relacionados que podem ser planejados separadamente do restante da empresa.
2. Tem seu próprio grupo de concorrentes.
3. Possui um gerente responsável pelo planejamento estratégico e pelo desempenho, o qual controla a maioria dos fatores que afetam os lucros.

#### 2.1.1.1 Matriz Boston Consulting Group

Além da separação de estratégias, conforme a unidade de negócio, também temos a questão da alocação adequada de recursos, que será definida de acordo com a performance de cada UEN. Com a finalidade de auxiliar nesse tipo de tomada

de decisão, a empresa de consultoria americana *Boston Consulting Group* (BCG) desenvolveu uma ferramenta gerencial que leva o seu mesmo nome, Matriz BCG, para indicar a taxa de crescimento/participação no mercado, evitando que haja altas expectativas e alto investimento em negócios em declínio e/ou com baixo rendimento.

A localização de cada unidade de negócios indica a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa do negócio no mercado (KOTLER, 2000). Conforme imagem apresentada na Figura 2, o eixo vertical indica o crescimento de mercado, normalmente medido em percentual, sendo que, a taxa varia de 0 a 20 por cento, e acima de 10 por cento já é considerada alta. A participação relativa de mercado, localizada no eixo horizontal, mede a participação de mercado da UEN, em relação ao seu maior concorrente no segmento, permitindo uma avaliação da força da empresa no mercado em questão. Uma participação relativa no mercado de 0,1 indica que o volume de vendas dessa empresa é somente 10 por cento do volume de vendas do líder da categoria. É importante salientar que, a participação relativa de mercado é plotada em escala logarítmica, sendo que, as distâncias são iguais e representam o mesmo aumento percentual.

Figura 2 - A Matriz de Crescimento/Participação do Boston Consulting Group (MATRIZ BCG)



Fonte: FLÁVIO BERALDO (2017).

As quatro divisões da matriz indicam um tipo diferente de negócio:

1. **Estrela:** um negócio do tipo estrela representa um líder de um mercado em ascensão. Não necessariamente produz um fluxo de caixa positivo, e é difícil manter-se nessa posição. Caso um negócio que se encontra na célula “Em Questionamento” for bem sucedido, irá se tornar um negócio “Estrela”.
2. **Em Questionamento:** negócios que apesar de operarem em mercados de alto crescimento, ainda tem uma baixa participação. Essa célula em questão exige muito investimento, porque, normalmente, esse setor já possui um líder, sendo muito arriscado qualquer alocação de recursos mal feita.
3. **Vaca Leiteira:** um negócio “vaca leiteira” rende muito caixa, pois significa que, apesar de não ter uma taxa de crescimento alta, ainda possui grande representatividade no mercado. A empresa, então, utiliza os negócios do tipo vaca leiteira para pagar as contas e apoiar seus outros tipos de negócios. Caso esse negócio comece a perder participação relativa no mercado, será necessário reinvestir recursos nela, a fim de manter a liderança. Se o investimento necessário não acontecer, a vaca leiteira poderá se transformar em um negócio abacaxi.
4. **Abacaxi:** esses são negócios que possuem pequenas participações em mercados com baixo crescimento. Normalmente geram quase nada de lucro, podendo, inclusive, gerar prejuízo. Aqui, é necessário que a empresa analise o porquê de ainda estar mantendo esse negócio. Caso seja considerado um negócio sem esperança de crescimento, aconselha-se a extinção.

Após incluir seus vários negócios na matriz BCG, uma empresa deve determinar se sua carteira de negócios é saudável. Uma carteira desequilibrada teria muitos “abacaxis” ou “em questionamento”, e/ou poucas “estrelas” e “vacas leiteiras” (KOTLER, 2000, p. 92). A tarefa seguinte deverá ser a determinação do objetivo, da estratégia e do orçamento que irá atribuir a cada UEN. Segundo Kotler (2000), quatro estratégias podem ser seguidas: construir; manter; colher; abandonar. A primeira possui como objetivo o aumento da participação de mercado, mesmo que alguns lucros, a curto prazo, sejam perdidos. Cabe, aqui, as UEN que se enquadram

como “em questionamento”, cujas participações precisam crescer para se tornar estrelas. A segunda, manter, tem um foco maior na preservação da participação no mercado, sendo mais adequada para as “vacas leiteiras”, caso a empresa deseje que elas continuem rendendo caixa. A terceira, colher, objetiva o aumento do fluxo de caixa de curto prazo, independentemente do efeito a longo prazo. Nessa estratégia, há preocupação com a redução de custos a um ritmo muito mais rápido, fazendo com que envolva a decisão de se retirar de certo negócio. “Colher” pode ser utilizada para as “vacas leiteiras” com futuro incerto e que se espera maior fluxo de caixa; pode ser utilizada também para “em questionamento” e “abacaxis”. Essa estratégia reduz o valor futuro do negócio, e portanto o preço pelo qual poderia ser vendido mais tarde (KOTLER, 2000). A quarta, abandonar, tem o objetivo de utilizar todos os recursos em outros lugares, fazendo com que a venda ou liquidação do negócio seja a saída. É adequada para “abacaxis” ou “em questionamento” que representem um peso para os lucros da empresa. Entretanto, uma decisão tão rápida pode gerar ofertas interessantes, caso esteja em condições de ter mais valor para outra empresa.

Cada negócio deve ser analisado em relação à posição que ocupou nos últimos anos e àquela em que provavelmente estará nos próximos (KOTLER, 2000). Cada UEN possui um potencial diferente, uma taxa de crescimento diferente, um objetivo diferente, e, portanto, necessidades diferentes de alocação de recursos, cabendo à empresa a responsabilidade de analisar a situação com cautela, de modificar-se conforme às exigências do mercado, e de, se necessário for transformar o seu negócio.

#### 2.1.1.2 Redução de Negócios Superados

Na procura de crescimento, as empresas não devem limitar-se ao desenvolvimento de novos negócios, mas também em abandonar cautelosamente antigos negócios já desgastados para recuperar recursos e reduzir custos (KOTLER, 1998). O ponto de partida para desenvolver uma estratégia de negócios - um plano

de ação de longo prazo para realizar uma missão corporativa - é estudar as condições dos negócios de hoje como base para prever as de amanhã (GAITHER; FRAZIER, 2002).

Há um bom tempo se tornou inviável a atenção dada pela equipe gerencial aos negócios enfraquecidos, partindo-se do princípio de que os administradores devem se dedicar muito mais às oportunidades de crescimento de suas empresas, eliminando qualquer obstáculo ou desvio de atenção. Isso torna a reengenharia dos negócios, e a aplicação técnicas de *downsizing* muito presentes. Conforme Caldas (2000), o termo *downsizing* surgiu nos Estados Unidos em meados dos anos 1970 com o objetivo de fomentar a diferenciação competitiva entre as organizações. Esse termo, na tradução para o português, dependendo do contexto, pode significar redução de pessoal ou de custos, sendo uma técnica da administração contemporânea que possui a finalidade de atingir a eficiência de custos, e de diminuir a burocracia corporativa.

Com isso, conforme Kotler (1998) pode-se adotar três estratégias: adaptação, abandono, desaceleração (“colher”). As finalidades das duas últimas foram citadas no capítulo anterior, quando foi abordado o assunto da matriz BCG. Já o propósito da estratégia de adaptação é o e remover apenas partes do negócio que estejam prejudicando o seu desempenho, não necessariamente abandonar todo o negócio, ou seja, vende-lo, e também não utilizar a totalidade de seus recursos em outras UNEs, mas simplesmente otimizar a utilização de parte de seus recursos. Conforme Kotler:

“Os planos da empresa para seus negócios lhe permitem projetar as vendas totais e os lucros. Frequentemente, as vendas e o lucro projetados são inferiores ao que a gerência corporativa gostaria que fossem. Se há uma lacuna de planejamento estratégico entre as vendas desejadas futuras e as vendas projetadas, a administração corporativa terá que desenvolver ou adquirir novos negócios para preenche-la.” (KOTLER, 2000, p. 95).

### 2.1.1.3 As UENs e a Matriz SWOT

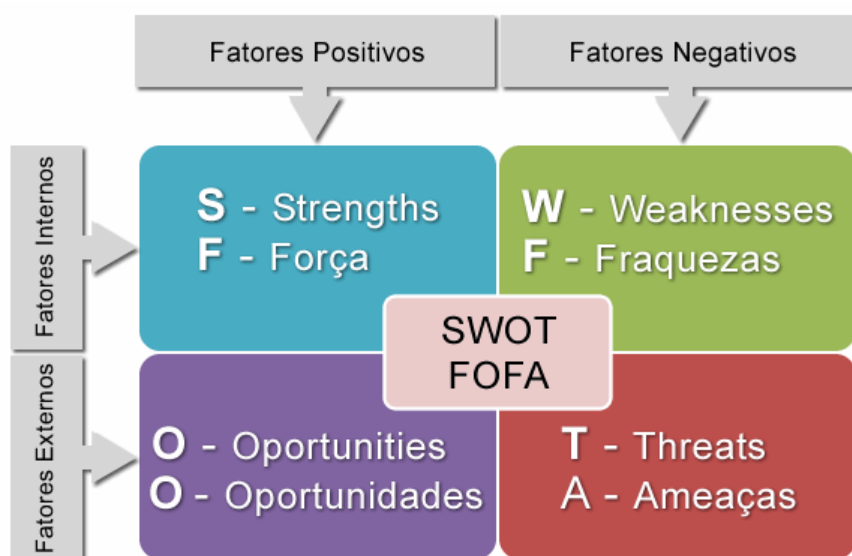
É de suma importância a empresa mapear as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para tal avaliação, Albert Humphrey, desenvolveu, entre



as décadas de 1960 e 1970, uma técnica chamada SWOT (dos termos em inglês *strengths, weakness, opportunities, threats*), a qual, no português, é denominada de FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). Através da matriz SWOT, a empresa pode, de acordo com Kotler (2000), desenvolver diversas metas específicas que irão auxiliar no processo de construção de planejamento estratégico, visto em tópicos anteriores.

Pode ser identificada a partir da Figura 3, e é dividida em dois grandes grupos de análise: ambiente externo (oportunidades e ameaças), e ambiente interno (forças e fraquezas).

Figura 3 - Matriz SWOT ou FOFA



Fonte: GILLES B. DE PAULA (2015)

#### 2.1.1.3.1 Ambiente Externo

Uma unidade de negócio tem que monitorar importantes forças macroambientais [...], e significativos agentes microambientais [...] que afetam sua capacidade de obter lucros (KOTLER, 2000, p. 98). Ainda de acordo com Kotler (2000), além do sucesso de uma organização depender da eficiência no atendimento da demanda, conforme as características dos seus negócios, também é importante para o mesmo a superação dos pontos fortes da concorrência. A empresa de melhor

desempenho será aquela que gerar maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo (KOTLER, 2000).

Com isso, a análise do ambiente externo nos permite o mapeamento de oportunidades, as quais, segundo Kotler (2000), podem ser classificadas conforme sua atratividade e, também, sua probabilidade de sucesso. Além disso, permite o reconhecimento de ameaças, as quais, de acordo com Kotler (2000), são desafios impostos por certa tendência ou desenvolvimento desfavorável. É importante que as mesmas sejam classificadas conforme sua gravidade e sua probabilidade de ocorrência. Após esse processo, os administradores podem caracterizar o seu negócio. Para tanto, quatro resultados são possíveis:

- I. *Negócio Ideal*: grandes oportunidades + poucas ameaças importantes.
- II. *Negócio Especulativo*: grandes oportunidades + ameaças importantes.
- III. *Negócio Maduro*: poucas oportunidades + poucas ameaças.
- IV. *Negócio com Problemas*: poucas oportunidades + muitas ameaças.

#### 2.1.1.3.2 Ambiente Interno

Uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem-sucedida nessas oportunidades (KOTLER, 2000). É imprescindível que cada UNE acompanhe e avalie, periodicamente, suas forças e fraquezas, para que as mesmas consigam acompanhar a constante mutação pela qual o mercado passa. O negócio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, nem deve se vangloriar de todos os seus pontos fortes (KOTLER, 2000).

Aqui, nesse tópico, é importante salientar a importância do trabalho em equipe, pois isso é uma força gigantesca no desenvolvimento dos processos internos. Ao identificar as fraquezas internas, precisa-se urgentemente corrigi-las, para que o bom andamento das atividades permaneça. Além disso, deve-se identificar, tanto em situações de oportunidades quanto de ameaças, quais são os momentos mais propícios para concentrar suas forças, e quais são os mais indicados para superar fraquezas e transformá-las em habilidades internas. Cabe aqui destacar que as ferramentas gerenciais trabalham em conjunto, ou seja, as

forças internas, e as demais características mapeadas pela análise SWOT também podem ser utilizadas levando em consideração os cenários observados, para cada UNE, através da matriz BCG e dos negócios que permanecem, e dos que serão eliminados.

## 2.2 A CARACTERIZAÇÃO DO VAREJO E A REDE FARMACÊUTICA

Para Parente (2000), o conceito de varejo é:

“[...] todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista faz parte do sistema de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel intermediário, funcionando como um elo entre o nível de consumo e o nível de produção.” (PARENTE, 2000, p.22).

As empresas estão constantemente tentando diferenciar sua oferta ao mercado da de seus concorrentes (KOTLER, 2000). Dentro dessa necessidade de destacar-se, existe uma acirrada disputa pelos consumidores, o que, de acordo com Casa (2006), desafia os varejistas a desenvolverem fontes de vantagem competitiva, as quais acabam por definir o sucesso e a própria sobrevivência das empresas. Ao mesmo tempo em que essa competição é uma questão crucial em meio ao mercado, também abre oportunidades para que novos formatos de varejo surjam. Hoje, há diversos tipos de varejo: somente com loja física, somente com loja virtual, com loja física e loja virtual, grandes organizações de varejo, e assim por diante. Os consumidores podem comprar produtos e serviços em uma grande variedade de lojas (KOTLER, 2000).

O varejo tem sofrido diversas mudanças e ganhando destaque em meio ao cenário econômico local e global nos últimos anos. Corriqueiramente novas notícias aparecem em jornais e em revistas, falando sobre a atuação dessas empresas, tecnologias implementadas, formas de gestão, transações de negócios, tais como fusão e aquisição, comprovando, assim, a importância em meio ao atual panorama

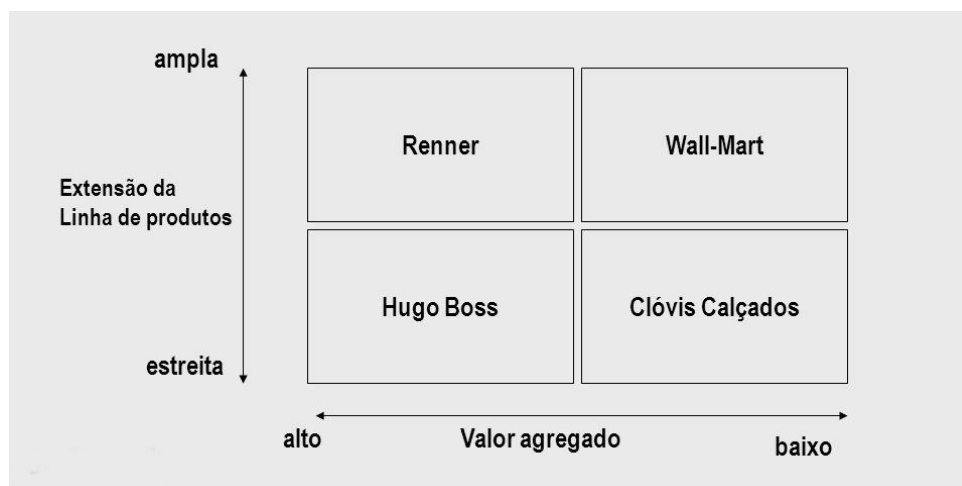
empresarial (PARENTE, 2000). Essas diferentes formas de negócio varejista podem ser explicadas pelo *ciclo de vida do varejo*, a medida que passam por estágios de crescimento e declínio, conforme Kotler (2000). A ideia é que os novos formatos que surgem irão desfrutar de certo período de crescimento acelerado, atingirão a maturidade, e, então, irão declinar para que novos formatos emerjam. Há, aqui, o destaque de uma característica atual fundamental, não somente do varejo, mas também do mercado como um todo: o dinamismo.

Salienta Casa (2006), que o varejo centra todas as atividades envolvidas entre a produção e o consumo, ajustando as diferenças entre eles, tanto na questão quantidade, quanto na variedade e na qualidade; operando, assim, como intermediador na relação entre grandes produtores e inúmeros clientes. Com isso, Kotler (2000) destaca quatro níveis de serviço que podem ser ofertados pelos varejistas, conforme o seu posicionamento:

- ❖ *Auto-serviço*: é nessa modalidade que as operações de desconto se embasam, uma vez que, boa parte dos consumidores prefere procurar, comparar e selecionar produtos, com o objetivo de economizar.
- ❖ *Seleção*: os clientes encontram os produtos que desejam, ainda que possam pedir ajuda, e as transações se completam quando o consumidor paga o preço do item a um vendedor.
- ❖ *Serviço limitado*: apesar de as mercadorias estarem expostas, os clientes necessitam de mais informações e ajuda. Além disso, as lojas proporcionam outros serviços, como crédito e privilégios de devolução de mercadorias.
- ❖ *Serviço completo*: é característico desse serviço a disponibilidade dos vendedores durante todo o processo de procura, comparação e de seleção do(s) item(ns). Nesse caso, normalmente os clientes apreciam um atendimento pessoal, há um alto custo de pessoal, maior quantidade de produtos e muitos serviços; sendo, portanto, um varejo de alto custo.

Tais níveis de serviço e diferentes sortimentos podem ser combinados, e, ainda conforme Kotler (2000), ao fazer isso, pode-se distinguir quatro amplas estratégias de posicionamento que são tangíveis para os varejistas, conforme Figura 4:

Figura 4 - Mapa de Posicionamento do Varejo



Fonte: SLIDEPLAYER (2014)

- A. *Renner*: lojas nesse quadrante remetem a uma ampla variedade de produtos, e alto valor agregado. Prezam pelo seu *design*, pela qualidade dos produtos, pelo serviço oferecido e por sua imagem. Normalmente, alta margem de lucro e alto volume de itens.
- B. *Hugo Boss*: possuem menor variedade de produtos, mas com alto valor agregado. Dão importância para uma imagem exclusiva, trabalham com uma margem alta, e com baixo volume.
- C. *Wal-Mart*: possuem grande amplitude na linha de produtos, porém trabalham com baixo valor agregado. Procuram associar sua imagem de preços baixos com um bom local para compras. As baixas margens de lucro são compensadas com um alto volume de itens.
- D. *Clóvis Calçados*: lojas dentro desse posicionamento possuem uma pequena linha de produtos, e também um baixo valor agregado. Procuram manter os custos e os preços baixos, projetando lojas similares e centralizando as compras, a exposição, a propaganda e a distribuição.

Além disso, Parente (2000) destaca certas características que estão implícitas em meio às atividades do comércio varejista, ainda que não sejam exclusivas desse setor. São elas:

- Engloba clássicas funções de operações comerciais, busca e compra de produtos, armazenamento e distribuição, comercialização e entrega;
- A importância da sazonalidade na demanda, tornando necessário que seus efeitos estejam refletidos nas estratégias de marketing.
- Demanda um rápido giro de estoque.
- É o primeiro setor a sentir efeitos de determinada crise econômica e de recessões na renda, sendo, portanto, suscetível à política econômica.
- Necessita de crédito. Geralmente as empresas oferecem algum tipo de financiamento, uma vez que potencializa as vendas.

### **2.2.1 Principais Formatos e Tipos de Organizações de Varejo**

As diversas modificações no ramo varejista também trazem oportunidades às empresas, conforme citado anteriormente em meio ao ciclo de vida do varejo. Para tanto, de acordo com Casa (2006), é necessário que o(s) dirigente(s) estejam focados em como satisfazer as necessidades de seus consumidores de forma eficiente e diferenciada em relação à concorrência. Afirma ainda que, para evitar uma cópia do seu negócio, os varejistas tentam reduzir o impacto da concorrência através de certa exclusividade.

Conforme Levy e Weitz (2000):

“[...] o conceito de varejo enfatiza que os varejistas com alto desempenho precisam ser concorrentes fortes. Eles não podem atingir alto desempenho simplesmente satisfazendo as necessidades dos clientes. Precisam também estar bem atentos para garantir que os concorrentes não atraiam seus clientes.” (LEVY E WEITZ, 2000, p.35).

Com isso, Kotler (2000) afirma que, torna-se importante os varejistas levarem em consideração dez fatores de tendência no varejo, após estabelecerem suas estratégias de negócio. O primeiro é que novos formatos e combinações de varejo surgem constantemente, como, farmácias dentro de supermercados e livrarias com cafeterias. O segundo remete ao pouco tempo que os novos formatos de varejo se

mantém no mercado, justamente por serem rapidamente copiados, e caírem no quesito novidade. O terceiro é a onda *online*, a qual tem eliminado boa parte dos varejos com loja, uma vez que remetem à comodidade esperada pelos consumidores, pois fazem tudo pelo computador/aparelho eletrônico. O quarto remete à crescente concorrência entre diferentes formatos de lojas (lojas de descontos, supermercado, lojas de fábrica), todas competem pelo mesmo consumidor. O quinto é o surgimento de varejistas com um grande poder, com uma gama enorme de informação, podendo, assim, oferecer bons descontos nos preços.

A conveniência de encontrar tudo em um só lugar, como é o caso das lojas de departamentos, é o sexto fator. A ênfase e a expansão que os canais de marketing estão conquistando ao serem mais profissionalmente administrados e programados é o sétimo fator. O oitavo remete à grandeza atual da tecnologia, a qual já se tornou uma ferramenta competitiva fundamental em meio a todos os processos do varejista, desde previsões de demanda até a venda *online*. O nono fator envolve a penetração dos varejistas com forte posicionamento de marca em outros países, fomentando ainda mais a competição acirrada. E, por fim, o décimo fator diz respeito ao aumento no número de estabelecimentos que oferecem espaços para a convivência, como cafeterias, bares, etc.

#### 2.2.1.1 A Rede Farmacêutica no Varejo

A rede farmacêutica, tratada aqui como objeto de estudo, nada mais é do que um varejo. Os varejos possuem formatos e tipos diferentes. O primeiro diz respeito ao formato da loja/estabelecimento, seguindo o perfil do consumidor e a ocasião do consumo, conforme a Figura 5.

Figura 5 - Principais Formatos do Varejo



Fonte: SLIDEPLAYER (2014)

Já o segundo remete à organização do varejo. Apesar de algumas lojas serem independentes, boa parte pertence a alguma forma de varejo corporativo. As organizações corporativas de varejo conseguem grandes economias de escala, maior poder de compra, maior reconhecimento de marca e funcionários mais bem treinados (KOTLER, 2000). Ainda conforme Kotler (2000) existem seis principais tipos de organizações de varejo:

- *Rede corporativa*: duas ou mais lojas de uma mesma empresa e sob seu controle, com um sistema central de compras, de exposição e de distribuição, vendendo linhas similares de mercadorias. Por serem grandes, as redes corporativas conseguem comprar em grandes quantidades a preços melhores, além de conseguir contratar especialistas para alavancar as vendas.
- *Rede voluntária*: grupo de varejistas independentes, patrocinados por atacadistas e ou distribuidores, que compram grandes volumes de mercadorias comuns.
- *Cooperativa de varejo*: organização central de compras, estabelecida por varejistas independentes, os quais realizam esforços conjuntos de promoção.



- *Cooperativa de consumidores*: empresa de varejo de propriedade de seus clientes. Em tais cooperativas, os membros contribuem com dinheiro para abrir sua própria loja, votam em políticas, elegem um grupo de administradores e ficam recebendo dividendos, com base em seus níveis de compra.
- *Franquia*: existe um contrato entre franqueador (fabricante, atacadista, organização de serviços) e franqueados, os quais são empresários independentes que compram o direito de possuir e operar uma ou mais unidades no sistema de franquias.
- *Conglomerado de comercialização*: corporação formada livremente e que combina diversas linhas de varejo, sob uma propriedade central, em conjunto com alguma distribuição e administração.

## 2.3 PLANEJAMENTO DA FORÇA DE VENDAS

Para Kotler (2000, p. 638): “Força de vendas são encontradas tanto em organizações lucrativas como nas sem fins lucrativos. Igrejas usam seus comitês para atrair novos fiéis.”. Com isso, pode-se afirmar que a equipe de vendas é uma das peças essenciais para fazer o negócio funcionar, uma vez que, sem geração de demanda, não há produção. Salienta Moreira (2008, p. 293): “É necessário saber quanto a empresa planeja vender de seus produtos ou serviços no futuro, pois essa expectativa é o ponto de partida, direto ou indireto, para todas as decisões.”. Ainda segundo ele, é possível planejar a demanda de uma empresa com base nas opiniões da equipe de vendas, pois esses profissionais conhecem o desenvolvimento histórico dos produtos e percebem as evoluções do mercado. Entretanto, para ele, alguns problemas podem surgir. Moreira (2008) afirma que:

“Se as vendas têm sido boas, talvez tendam a superestimar a demanda; se têm sido ruins, talvez tendam a subestimá-la. Além de tudo, naqueles casos em que as previsões são usadas para fixar cotas mínimas de vendas para cada vendedor ou equipe de vendedores, cria-se um evidente conflito de interesses, onde talvez

seja interessante aos vendedores projetar baixas expectativas da demanda.” (MOREIRA, 2008, p.296).

Com isso, Kotler (2000) afirma que existem seis posições de vendas, desde o menos até o mais criativo. Em uma organização, as pessoas que trabalham com vendas abrangem uma ampla faixa de cargos (KOTLER, 2000). Tais posições também vão de acordo com o perfil de cada vendedor, o qual pode ser influenciado tanto pelo ambiente externo, como a própria empresa e o ciclo de convivência social, quanto pelo interno, como a personalidade do vendedor, suas crenças e valores. São elas:

1. *Entregador*: esse vendedor tem como principal tarefa a entrega de um produto.
2. *Tomador de Pedidos*: a principal função aqui é a de receber pedidos, seja internamente (atrás de um balcão), seja externamente (vai até algum gerente para negociar a compra).
3. *Missionário*: não recebe pedidos, apenas tem como tarefa a construção de uma boa imagem acerca do(s) produto(s)/serviço(s), ou a de instruir um representante comercial para que o faça.
4. *Técnico*: antes de tudo, esse vendedor é um consultor para os clientes, uma vez que possui alto conhecimento técnico sobre o(s) produto(s)/serviço(s).
5. *Gerador de Demanda*: esse vendedor vai se basear em diversos métodos criativos para vender produtos tangíveis e intangíveis, uma vez que sua principal tarefa é aumentar as vendas, ou, pelo menos, manter constante a demanda de pedidos.
6. *Vendedor de Soluções*: é um vendedor que tem a especialidade de resolver o problema dos clientes, muitas vezes relacionados a um sistema de produtos ou serviços da empresa.

Um fator que influencia fortemente a forma de atuação de uma empresa e, conseqüentemente, se sua equipe de vendas, é o perfil do consumidor e as mudanças que o mesmo pode sofrer ao longo do tempo. Casa (2006) afirma que a falta de tempo e a busca por conveniência influencia o perfil do consumidor e também seus hábitos de compra. Essa afirmação vale tanto para consumidor pessoa

física (indivíduos), quanto para pessoa jurídica (organizações). Para isso, conforme Kotler (2000) é necessário que a empresa considere minuciosamente certos pontos na configuração de sua força de vendas, tais como: desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração.

### 2.3.1 Objetivos e Estrutura da Força de Vendas

Passou-se a época em que a empresa só deveria pensar em “vender, vender e vender”. Os clientes se tornaram mais exigentes ao longo do tempo, muito pelo fato das novas tecnologias advindas com a globalização, além, é claro, de suas necessidades. É primordial que o vendedor saiba identificar o problema do cliente, e propor certa solução. Portanto, é de suma importância que as empresas definam objetivos específicos que esperam que sejam alcançados, tanto a curto prazo quanto a longo prazo, por sua força de vendas (KOTLER, 2000).

Sendo assim, a empresa também deve estabelecer normas para que os vendedores aloquem seu tempo de trabalho de forma satisfatória em relação ao produtos, aos produtos novos, ao clientes e aos clientes em potencial. Essas tarefas dos vendedores irão variar conforme a situação econômica. Por exemplo, em momentos de escassez de certos produtos, o vendedor não terá dificuldade para realizar vendas, entretanto, para que seu trabalho seja satisfatório, é necessário que o profissional saiba desenvolver outras tarefas, tais como: a venda de novos produtos, assessoria de clientes insatisfeitos e mapeamento de potenciais clientes. O desempenho das demais atividades, além de somente a venda de produtos já conhecidos no mercado, pode determinar a permanência ou não desses profissionais na empresa.

Tendo isso em vista, independentemente do contexto da venda, Kotler (2000) afirma que os vendedores deverão realizar uma ou mais das seguintes tarefas:

- *Prospecção*: procura por clientes em potencial e indicações.

- *Definição de alvo*: definir como distribuir o seu tempo entre os atuais clientes e os clientes em perspectiva.
- *Comunicação*: diz respeito à transmissão das informações sobre os produtos e os serviços da empresa - deixá-la o mais clara possível.
- *Venda*: aproximar-se do cliente, realizar uma boa apresentação, saber responder a questionamentos e, por fim, fechar a venda.
- *Atendimento*: saber ser flexível e oferecer um “combo” de serviços ao cliente, tais como: consultoria de problemas e agilização de entregas.
- *Coleta de Informações*: os vendedores precisam ter habilidade de análise de mercado, serem aptos a realizar pesquisas de mercado, e a trazer informações relevantes para a empresa.
- *Alocação*: decidir quais clientes não podem ficar sem produtos em períodos de baixa oferta; garantindo, assim, certas vendas para a empresa.

Cabe aqui, fazer uma comparação entre essas tarefas e os cinco objetivos de produção definidos por Slack, et. al (2009) como: custo, qualidade, velocidade, confiabilidade e flexibilidade. O primeiro diz respeito à diminuição de custos em meio ao processo produtivo, sem influenciar na qualidade desejada. O segundo remete à satisfação do cliente em relação ao produto/serviço entregue. Velocidade tem relação à diminuição de tempo na entrega ao cliente, ou seja, tornar o processo mais rápido. Confiabilidade significa o cumprimento de compromissos e prazos previamente estabelecidos com os clientes. E, por fim, flexibilidade é a capacidade de estar preparado para o inesperado, levando em consideração o tratamento peculiar fornecido a cada cliente.

Em relação ao atendimento estratégico e diferenciado proporcionado para cada cliente, Kotler (2000, p. 640) destaca algumas formas diferenciadas para realizar essa tarefa:

- *Vendedor para comprador*: é a atuação pessoal ou por algum meio eletrônico com os clientes atuais e/ou potenciais.
- *Vendedor para grupo de compradores*: o vendedor interage e procura conhecer todos os membros do grupo de compradores.

- *Equipe de vendas para grupo de compradores*: nessa forma de atuação, existe um grupo de vendas que atua diretamente com o grupo de compras de uma empresa cliente.
- *Reunião de vendas*: aqui, o vendedor organiza uma reunião com profissionais da empresa e com potenciais clientes, a fim de discutir problemas ou importantes oportunidades.
- *Seminário de vendas*: acontece quando uma equipe de vendas apresenta as últimas novidades para um grupo de compradores de uma empresa cliente.

### 2.3.2 A Estrutura, o Tamanho e a Remuneração da Força de Vendas

A estrutura da força de vendas é consequência da estratégia de força de vendas escolhida pela empresa. Entretanto, essas duas variáveis são dinâmicas, e podem se alterar conforme as transformações do mercado. Por isso, é necessário que as empresas revisem sua estrutura de força de vendas à medida que as condições econômicas e de mercado mudam (KOTLER, 2000, p. 641). Ainda segundo Kotler (2000), existem quatro maneiras mais comuns de estruturação de vendas: **por território**, na qual a empresa vende uma linha de produtos para clientes usuários finais em muitos lugares, e, para tanto, cada profissional de vendas é fixado em um território exclusivo (pequenas unidades, como cidades ou regiões), fazendo com que as despesas com viagens diminuam, os laços com clientes sejam mais estreitos, e as responsabilidades do vendedor sejam mais claras, com o objetivo de a empresa alcançar um mesmo potencial de vendas para a mesma carga de trabalho; **por produto**, onde a empresa vende muitos produtos para muitos clientes, fazendo com que seja necessário o conhecimento aprofundado dos produtos por parte dos vendedores; **por mercado**, na qual a empresa também vende muitos produtos para diversos clientes, visando um aprofundamento em setores ou em grupos de clientes - existe uma força de vendas para cada uma dessas segmentações; e, por fim, a **combinada**, que é basicamente uma combinação de todos os fatores e de todas as estruturas citadas acima, segundo Kotler (2000, p.

641): “Os vendedores podem ser direcionados para território-produto, território-mercado, produto-mercado e assim por diante.”

Assim, depois de definida a estratégia e a estrutura da força de vendas, é importante que o tamanho da mesma seja avaliado, ou seja, saber se será necessário aumentar o quadro de vendedores dentro da empresa para que tudo seja atendido satisfatoriamente, pois isso implicará em aumento de custos.

Para que a empresa consiga proporcionar um atendimento de alta qualidade, é preciso que vendedores de alta qualidade sejam atraídos. Kotler (2000, p. 644) afirma que: “Vendedores gostam de ter renda regular, recompensas extras por desempenho acima da média e pagamento justo por experiência e tempo de casa.”. Entretanto, nesse quesito, é impossível que não haja conflito de interesses entre os vendedores e a empresa, uma vez que a última preza por economia, a fim de maximizar os lucros. Por isso, é necessário que a gerência estabeleça um plano de remuneração efetivo.

Com isso, Kotler (2000) divide esse plano de remuneração efetivo em quatro partes: quantia fixa, quantia variável, ajuda de custo e benefícios. A primeira significa o pagamento de um salário mensal, com o objetivo de satisfazer as necessidades de segurança e estabilidade do profissional de vendas. Quantia variável tem o objetivo de recompensar os esforços maiores do profissional, e pode ser em forma de comissões, bonificações ou participação nos lucros. A terceira ajuda o profissional a cobrir certas despesas, como transporte, viagens, alimentação e diversão. Benefícios são concedidos aos vendedores com a finalidade de aumentar a segurança, já proporcionada pelo salário, e de satisfação com o trabalho, através de plano de saúde e seguro de vida, por exemplo.

### **2.3.3 O Gerenciamento da Força de Vendas**

Para Kotler (2000):

“Os profissionais de vendas de hoje atuam como “gerentes de contas” que obtém contatos produtivos entre pessoas de diferentes organizações que compram e vendem. Cada vez mais, vender é trabalho em equipe e requer o apoio de outros funcionários, como

altos executivos, especialmente, quando estão em jogo vendas de abrangência nacional ou de grande importância; o pessoal técnico, que dá informação técnica e que presta serviços aos clientes antes, durante e depois da compra; o pessoal de serviço ao cliente, que fornece instalação, manutenção e outros serviços, e uma equipe de escritório, composta de analistas de vendas, expedidores e secretárias.” (KOTLER, 2000, p.640).

Gerenciar a força de vendas é extremamente importante para que o negócio aconteça satisfatoriamente, tanto para a empresa, quanto para o cliente. Para tanto, a gerência, após definir os seus critérios de seleção (com base nas características que se busca em um profissional, e nos objetivos da empresa) e de recrutar os profissionais, torna-se necessário a execução de um treinamento para esses novos vendedores.

Kotler (2000, p. 645) afirma que: “Muitas empresas enviam seus novos vendedores a campo quase imediatamente, com amostras, livros de pedidos e uma descrição do território. Grande parte de seu esforço em vendas é ineficaz.”. Conforme citado em tópicos anteriores, os clientes estão cada vez mais exigentes e, por isso, esperam que os vendedores conheçam profundamente os produtos/serviços que estão oferecendo, que sejam eficientes e confiáveis. Sendo assim, o tempo de treinamento poderá variar em função da complexidade da tarefa de venda e do tipo de pessoa recrutada (KOTLER, 2000). Kotler (2000) salienta que o treinamento de vendas tem como objetivo fazer com que os vendedores: conheçam a empresa e se identifiquem com ela, com seu propósito e seus objetivos; conheçam os produtos/serviços ofertados pela empresa; conheçam e estudem as características de clientes e da concorrência; estejam aptos a fazer apresentações de vendas eficazes; e, entendam sobre os procedimentos de campo e sobre as suas responsabilidades.

Além de um treinamento eficiente, os novos vendedores, assim como os vendedores que já estão há mais tempo na empresa, precisam de supervisão. Kotler (2000) afirma que não existe um modo único de supervisionamento, as empresas podem se dedicar menos ou mais a essa tarefa, mas ela não pode deixar de existir, pois, somente assim, haverá certa segurança em relação ao processo de venda. Deve-se estabelecer regras para contatos com clientes, normas para contatos de prospecção e regras para o uso eficaz do tempo de vendas.

Com a supervisão, também vem o trabalho da motivação dos vendedores. Kotler (2000) afirma que:

“Alguns vendedores empenharão seus melhores esforços sem nenhum esforço especial da gerência. Para eles, vender é o trabalho mais fascinante do mundo. São ambiciosos e independentes. Mas a maioria dos vendedores requer encorajamento e estímulos especiais.” (KOTLER, 2000, p.649).

Vendedores de campo, por exemplo, normalmente, trabalham sozinhos, não existe um horário fixo e, quase sempre, estão longe de casa. Kotler (2000) salienta que esse trabalho de campo pode ser frequentemente frustrante, ainda mais quando os profissionais se defrontam com outros mais experientes e competitivos, e com compradores inflexíveis. Muitas vezes o vendedor também acaba operando abaixo da sua capacidade por falta de estímulos, como ganhos financeiros e reconhecimento pessoal. Cabe aí uma recompensa não financeira que os gerentes devem ser capazes de proporcionar a esses profissionais. Ainda conforme Kotler (2000), os diferentes tipos de motivação (financeira ou não financeira) podem variar conforme as características demográficas. Afirma que, recompensas financeiras normalmente são mais valorizadas por profissionais que estão há mais tempo no mercado de trabalho e que possuem uma família maior. Já as não financeiras são mais apreciadas por profissionais mais jovens, com uma família menor ou solteiros, com pouca experiência profissional, mas com um alto nível de instrução, trazendo à tona a insegurança de início de carreira.

Além disso, Kotler (2000) também salienta que as características geográficas podem variar o peso de cada uma das motivações: “Enquanto o dinheiro é o motivador número um de 37 por cento dos vendedores dos Estados Unidos, somente 20 por cento dos vendedores do Canadá pensam assim.” (KOTLER, 2000, p. 650).

A gerência também pode utilizar outras fontes de motivação pessoal, como uma reunião de vendas mais casual, a qual quebrará a rotina e também são ótimas ferramentas de instrução e de comunicação. Além de concursos de vendas dentre os profissionais da sua equipe, a fim de proporcionar premiações extras aos vendedores. (KOTLER, 2000).

É de suma importância que, durante todo esse período, a gerência avalie continuamente o trabalho dos seus vendedores, a fim de alinhar as expectativas da empresa e dos profissionais com os seus resultados. Kotler (2000, p. 651) afirma



que: “[...] uma supervisão impulsionadora requer bom feedback<sup>5</sup>, o que significa que se devem regularmente obter informações dos vendedores para avaliar o desempenho deles.”. Ainda segundo Kotler (2000), o que normalmente se pede aos vendedores é um *planejamento de trabalho*, no qual há uma programação das atividades, pelos próprios profissionais, com metas e prazos estabelecidos. Assim, o gestor ficará informado das ações de sua equipe, e poderá acompanhar o desenvolvimento desses planos, conforme o retorno for sendo recebido.

### 2.3.4 Procedimento de Negociação em Vendas

Kotler (2000, p. 656) destaca que: “Grande parte dos negócios entre empresas envolve habilidades de negociação. As duas partes precisam chegar a um acordo sobre preço e outras condições da venda.” Para tanto, é necessário que os vendedores estejam bem treinados, tenham profissionalismo em todas as suas ações e saibam se relacionar. Kotler (2000) ainda salienta que:

“As mais importantes são as habilidades de preparação e planejamento, o conhecimento sobre o assunto em questão e a capacidade de pensar com clareza e rapidez quando estiver indeciso ou sob pressão, além de capacidade de verbalizar pensamentos, habilidade de ouvir atentamente, julgamento e compreensão geral, integridade, capacidade de persuasão e paciência.” (KOTLER, 2000, p.656).

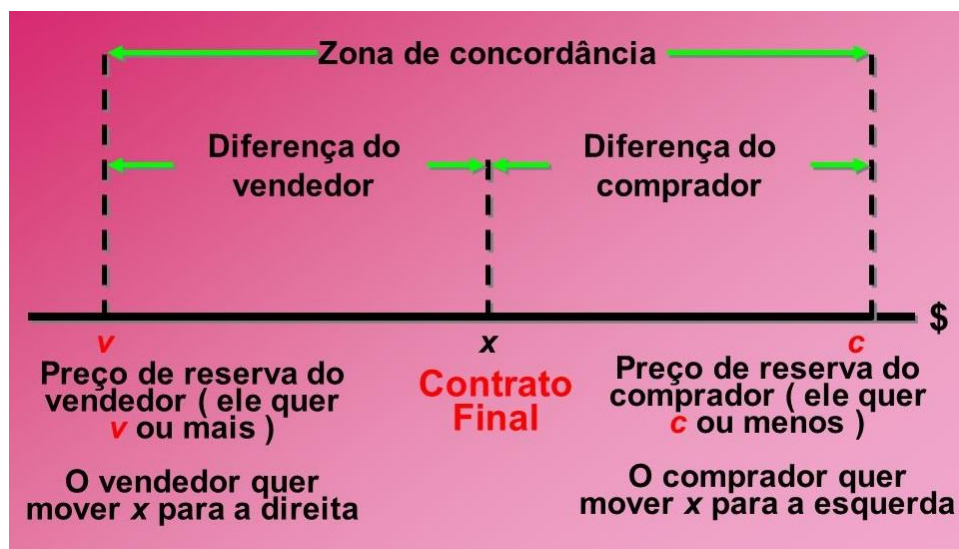
A negociação sempre será apropriada quando houver uma *zona de concordância*. Tal zona existe quando for possível identificar resultados aceitáveis para ambas as partes (KOTLER, 2000). Para tanto, é necessário que o vendedor consiga elaborar uma estratégia de negociação, a qual será preparada, antes da reunião com a outra parte, a partir de um planejamento estratégico. Além de, é claro, saber articular durante a reunião, e tomar boas decisões táticas no desenrolar da mesma. Kotler (2000) salienta que as táticas de barganha, durante uma negociação,

---

<sup>5</sup> Termo em inglês que significa o retorno que o receptor recebe com o envio da sua mensagem, servindo para avaliar os resultados dessa transmissão. Tradução para o português feita pela autora.

são manobras importantes realizadas em pontos específicos. A melhor alternativa sempre será o comum acordo, e é fundamental que o vendedor seja articuloso para que a negociação não seja um fracasso, para tanto é necessário que haja uma atuação que priorize a zona de concordância, conforme a Figura 6.

Figura 6 - Zona de Concordância em uma Negociação



Fonte: SLIDEPLAYER (2015)

#### 2.3.4.1 Sortimento ou Mix de Produtos

Um *mix* de produtos também pode ser denominado como sortimento de produtos. Tal conceito remete ao conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor coloca à venda (KOTLER, 2000). Esse *mix* consistirá em mais de uma linha de produto. Kotler (2000) ainda afirma que, quando a empresa oferece uma linha de produtos, normalmente desenvolvem uma *plataforma de módulos básicos*, a qual pode ser somada com o objetivo de atender a diferentes exigências do mercado. Por isso, é muito importante que as linhas de produtos sejam revistas, periodicamente, em relação às linhas da concorrência, e também em relação às inovações do próprio mercado ainda que não seja um concorrente direto.

É papel da equipe de vendas, principalmente do vendedor, identificar quais são as necessidades e as oportunidades de cada cliente, a fim de ofertar um correto *mix* de produtos. Kotler (2000, p. 415) afirma que: “A melhor maneira de manter os clientes é descobrir constantemente como dar a eles mais por menos.”. Assim, é de suma importância que o vendedor saiba utilizar-se do gerenciamento por categorias (GC) para que se defina e se opere um *mix* de produtos mais adequado e justo.

De acordo com o ECR BRASIL et al. (1998b), GC é:

“Um processo varejista/fornecedor que consiste em gerenciar as categorias [de produtos e/ou serviços] como unidades estratégicas de negócio, para produzir resultados comerciais melhorados por meio da concentração de esforços em entregar mais valor ao consumidor.” (ECR BRASIL, et al., 1998b, p.15).

Para que o vendedor consiga se apropriar dessa técnica (GC), ele precisa ter pleno conhecimento das linhas de produtos ofertadas pela empresa, além de conseguir compartilhar informações com o mercado rapidamente, e de conseguir entender as necessidades e expectativas dos seus clientes/consumidores.

#### 2.3.4.2 A Importância do Merchandising nos Procedimentos de Vendas

O *merchandising* é uma técnica muito utilizada por diversas empresas como mensuradora de demanda, pois, conforme BLESSA (2010) é um conjunto de técnicas que são responsáveis pela apresentação e pela informação dos produtos da loja, para que a rotatividade, ou seja, a permanência em loja, através da compra, seja acelerada. Pode-se afirmar que essa técnica é uma das mídias mais eficazes no ponto de venda (PDV), uma vez que atua diretamente nas escolhas de compra do consumidor. “É a única em que a mensagem conta com ‘os três elementos-chave’ para a concretização de uma venda: o consumidor, o produto e o dinheiro” (BLESSA, 2010, p. 8).

Normalmente em *merchandising*, tem-se uma equipe alocada nos PDVs dos clientes (seja supermercados, farmácias, etc) responsáveis por dar maior visibilidade aos produtos da empresa que estão expostos nas prateleiras, chamados de promotores de venda ou de *merchandising*. A existência e a permanência dessa equipe no PDV se dará conforme uma negociação da equipe de vendas com o cliente. Assim como todas as ações promocionadas dentro do PDV do cliente; sendo, assim, componente da configuração da força de venda.

Blessa (2010) salienta que, numa prateleira, vários produtos competem entre si, fazendo com que seja necessário estimular visualmente, evitando a poluição de informações, os produtos que se deseja vender. Existem alguns materiais de PDV, como cartazes, *displays*, placas, manequins, letreiros, faixas de gôndolas entre outros, que dão suporte ao profissional de *merchandising*, que são cativadores de atenção e de percepção; impulsionando, assim, a venda. A autora supracitada ainda afirma que o processo cognitivo do ser humano se dá 1% pelo paladar, 1,5% pelo tato, 3,5% pelo olfato, 11% pela audição e 83% pela visão. Conclui-se, portanto, que estimular visualmente o consumidor é extremamente importante para a alavancagem das vendas.

“A qualidade é percebida quando o consumidor interpreta como sinais de qualidade de um produto a marca, o preço, a aparência física e a reputação do PDV no qual é oferecido. O consumidor, em outras palavras, utiliza-se de pistas como embalagem, marca, preço, peça promocional, ingredientes ou componentes do produto, para inferir na qualidade.” (BLESSA, 2010, p. 11).

Blessa (2010) ainda salienta as vantagens de uma boa exposição em um PDV para os três principais agentes envolvidos no processo de compra e venda: consumidor (aqui tratado como consumidor do cliente), varejista (cliente), fabricante (vendedores). Para o primeiro, a compra se torna mais fácil, fazendo com que as necessidades sejam atendidas e o tempo seja economizado. Para varejista, há a fidelidade dos atuais consumidores, a atração de novos, a melhor utilização de espaço do seu PDV, e o conseqüente aumento dos lucros. Para o terceiro, podendo ser visto aqui como o agente das forças de venda, ou seja, o vendedor, há um aumento de fidelidade dos seus produtos e de seus clientes, fazendo com que haja um bloqueio nas ações da concorrência e um aumento de rotatividade nas vendas.

De acordo com Blessa (2010), existem dois tipos de ambientação no PDV: a institucional, que objetiva cativar a simpatia dos clientes e fidelizá-los; e a promocional que visa o aumento do giro de produtos e categorias. Com essa segunda, pode-se fazer um paralelo existente com o GC, uma vez que é um de seus componentes essenciais.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia tem finalidade de se chegar aos objetivos propostos na investigação de determinado fenômeno, e sendo definida como as regras e procedimentos usados por determinado método científico (RICHARDSON, 1999).

Após a compreensão, com base nos tópicos anteriores, das características mais importantes que norteiam a transformação do tipo de negócio, e a configuração das estratégias de venda de uma empresa, com um foco maior em clientes da rede varejista voltados para o ramo farmacêutico, é necessário que a seleção dos aspectos mais relevantes para a aplicação deste estudo seja realizada, com base nos objetivos da pesquisa que foram previamente estipulados na seção 1.2. Conforme afirma Gil (2002), as pesquisas poderão ser classificadas em três grandes grupos: exploratórias, explicativas e descritivas. E, em relação aos procedimentos técnicos, pode-se classificá-las em: experimental, estudo de caso, bibliográfica, documental, levantamento e *ex-post facto*.

Com isso, a presente pesquisa é descritiva, com base em um estudo de caso realizado na empresa Alfa. Segundo Gil (2010), o estudo de caso se caracteriza por um profundo e exaustivo estudo, de um ou de poucos objetos, com a finalidade de proporcionar um conhecimento mais amplo e detalhado do mesmo. Um estudo de caso pode ser, conforme Forte (2004), exploratório, descritivo ou causal. O primeiro tipo é aplicado quando não se tem um amplo conhecimento sobre o assunto. No segundo, o fenômeno é descrito e hipóteses, pressupostas. Por fim, o terceiro, que será o caso do presente estudo, busca a razão para o fenômeno pesquisado, identificando suas variáveis e suas relações.

Richardson (1999) afirma que é possível classificar as pesquisas em quantitativas e em qualitativas. As quantitativas são caracterizadas pelo emprego da quantificação, tanto das modalidades de coleta de dados, quanto em suas análises através de técnicas estatísticas, além de variáveis bem definidas. Já nas pesquisas qualitativas, ocorre a predominância de análises dissertativas e de menos cálculos (FORTE, 2004). Para tanto, o estudo de caso da empresa Alfa, aplicado nesta pesquisa, conta com a utilização de dados primários e de dados secundários. Observação e conversas informais são os métodos utilizados para a coleta dos dados primários, sendo caracterizados como pesquisas qualitativas. A análise dos

dados de venda dos produtos da empresa Alfa, em cada uma das lojas de seus clientes, são utilizados como dados secundários; sendo, portanto, dados quantitativos.

Os dados de venda fazem parte de um conjunto de base histórica interna da empresa Alfa, aberta detalhadamente por cada uma das lojas dos dois clientes (rede, filial, CNPJ e localização), e cada um dos produtos da empresa Alfa. Essa base é alimentada todo início de mês, quando os dados do mês anterior são processados pelos clientes, e disponibilizados, via e-mail, à equipe de vendas da empresa Alfa. Tais dados são utilizados para a análise da performance de venda dos clientes, tendo em vista cada uma das categorias de produtos, a localização das lojas e os períodos das vendas. Essa análise conta com o auxílio do Microsoft® Excel, através de planilhas, pois a base de informação contém um formato compatível com essa ferramenta.

Através de uma amostra não aleatória (procedimento de escolha guiado conforme critérios objetivos, definidos pelo pesquisador, sem uma probabilidade conhecida), foram selecionadas as cinco piores e as cinco melhores lojas, baseando-se na performance de vendas, a qual foi analisada através dos dados secundários, de cada um dos dois clientes farmacêuticos da empresa Alfa, para realizar visitas semanais; e, assim, a observação do funcionamento, da estrutura e da organização do negócio. Completando os métodos de pesquisa qualitativa, além da observação, as conversas informais também se fizeram presentes. Tais conversas foram realizadas frequentemente com a equipe de vendas e com a equipe de *merchandising* da empresa Alfa, tendo em vista os objetivos desta pesquisa, elencados anteriormente, com a finalidade de observar as principais práticas e estratégias desses profissionais, em função dos clientes farmacêuticos.

Concomitante às coletas de dados primários e secundários, com a finalidade de atingir os objetivos da presente pesquisa, foram aplicadas as ferramentas gerenciais citadas ao longo da revisão teórica. A matriz BCG foi aplicada nas dez lojas escolhidas de cada cliente, conforme o desempenho de venda e a observação realizada nas idas a campo, a fim de evidenciar o crescimento e a participação de mercado dessas específicas unidades estratégicas de negócio. Essa ferramenta também é utilizada para cada uma das categorias de produto da empresa Alfa, levando em consideração a performance nos dois clientes.

Além disso, foram desenhadas três matrizes SWOT, uma levando em consideração a equipe de vendas da empresa Alfa, e as outras duas levando em consideração cada um dos clientes. O mapa de posicionamento do varejo também é aplicado, com o objetivo de identificar a estrutura e o posicionamento de cada um dos clientes. Por fim, a configuração da força da equipe de vendas da empresa Alfa, voltada para a rede farmacêutica, também foi delimitada, levando em consideração as características e a personalidade de seus vendedores, a estruturação de vendas, os procedimentos e as negociações.

Todas as práticas citadas acima são aplicadas com a finalidade única de atingir o objetivo central da presente pesquisa: identificar a forma ideal de atuação da equipe de vendas, tendo em vista o setor em análise.



## 4. ANÁLISE

Este capítulo trata sobre a abordagem das estratégias de venda na rede farmacêutica, conforme os dados da Empresa Alfa, e de dois dos seus clientes. O objetivo é identificar a forma mais adequada de atuação da equipe comercial, em meio a esse segmento, com base neste estudo de caso.

Inicialmente, foram analisados os dados quantitativos, os quais se resumem a duas bases históricas detalhadas de vendas, concedidas à Empresa Alfa pelos seus dois principais clientes farmacêuticos. Feita a primeira análise, os dados qualitativos foram coletados, através de observação (visitas em lojas, com duração de, aproximadamente, um mês) e de conversas informais. Ao longo deste capítulo, as ferramentas gerenciais Matriz BCG e Matriz SWOT são apresentadas, com a finalidade de consolidar a construção de planos de ação, e de alcançar o objetivo central.

### 4.1 A EMPRESA ALFA E SEUS DOIS CLIENTES FARMACÊUTICOS

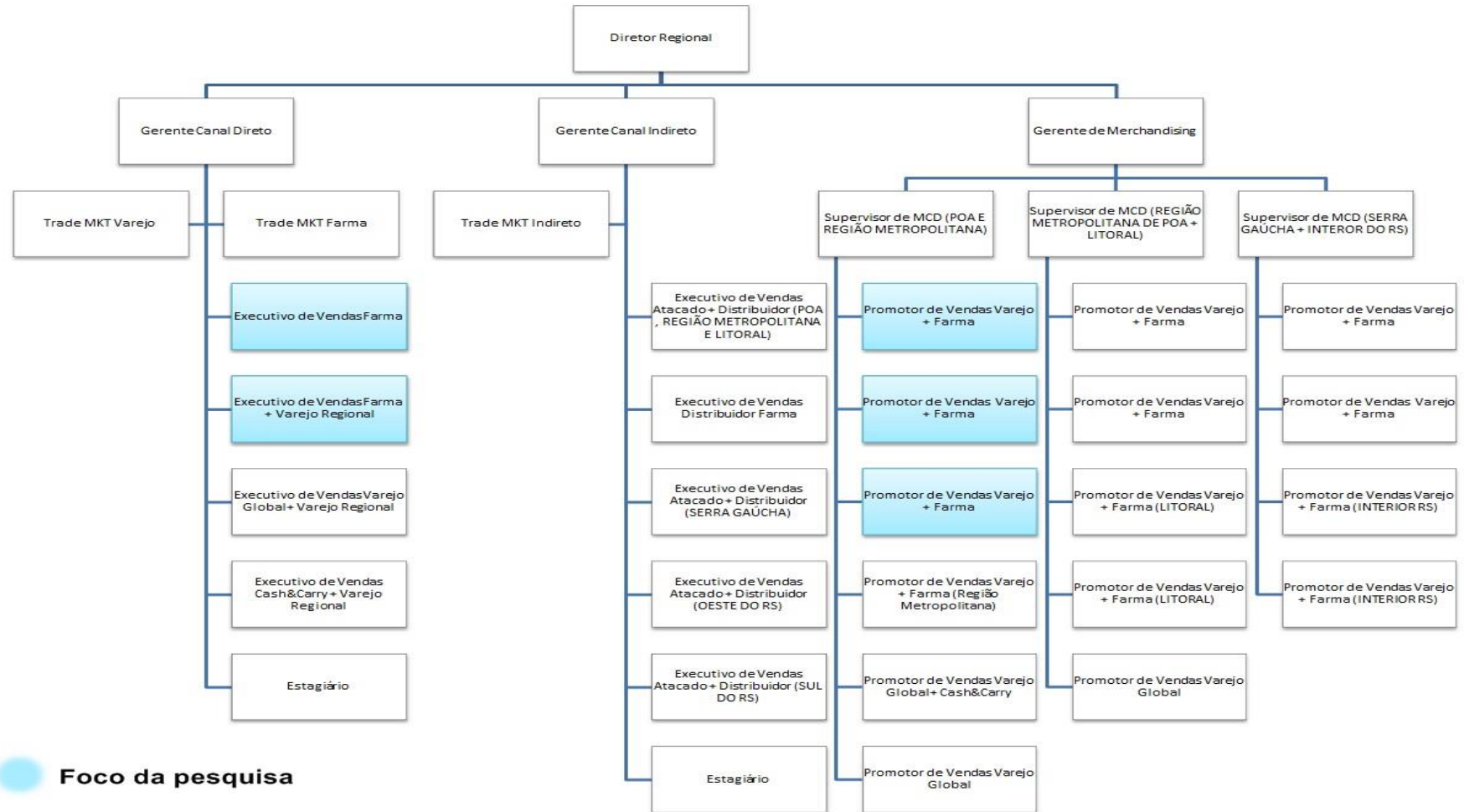
Por ser um estudo de caso dentro do ramo farmacêutico, a pesquisa tem como foco os dois principais clientes da empresa, no RS, principalmente em Porto Alegre, aqui denominados de Farma A e de Farma B. Sendo assim, o acompanhamento rotineiro deu-se, basicamente, nas tarefas dos colaboradores da Empresa Alfa que trabalham diretamente com esses dois clientes, na cidade de Porto Alegre.

#### 4.1.1 A Estrutura da Empresa Alfa

Conforme citado anteriormente, a Empresa Alfa é uma empresa norte-americana, fundada em 1872. Desde 1996 está presente no Brasil, com a matriz situada em São Paulo e filiais espalhadas em quase todos os estados do país, incluindo a que se situa em Eldorado do Sul, no Rio Grande do Sul. As vendas da empresa acontecem por intermédio de executivos de vendas que são alocados em dois diferentes canais-alvo, o direto e o indireto. O primeiro diz respeito a clientes varejistas de grande porte, que revendem a mercadoria diretamente ao consumidor final. Já o segundo, refere-se aos distribuidores e atacadistas, ou seja, intermediadores que irão revender para seus próprios clientes (varejistas de pequeno porte), os quais disponibilizarão as mercadorias ao consumidor final. Dentro destes dois canais, existem as subdivisões nas quais os executivos de vendas são submetidos, conforme o cliente e a região em que se encontram.

Além da equipe de vendas, que realiza as negociações diretamente com o cliente, também existe a equipe de merchandising, cuja função é atuar diretamente no ponto de venda, fazendo com que os produtos estejam presentes, além de estarem dentro de um alcance visual satisfatório, e em pontos extras estratégicos dentro do estabelecimento. Atualmente, temos na figura 7 o organograma, em termos da equipe de vendas e de merchandising alocada dentro do Estado. Para melhor visualização, a figura 7 também se encontra no Apêndice I.

Figura 7 - Organograma da Equipe Comercial Empresa Alfa



Fonte: Autora.

Conforme a Figura 7 há um gerente para cada uma das equipes da Empresa Alfa, no RS, canal direto, canal indireto e merchandising. Os gerentes de vendas são responsáveis por estipular as metas mensais junto com o executivo, cobrar as metas, cobrar um extra das metas, cobrar o aumento do mix de produtos do cliente, além de cobrar também toda a parte burocrática do processo, como emissão e confirmação de pedidos, ata de reuniões, carta de quitação de pendências para cada cliente, percentual de investimentos e ações promocionais. Já o gerente de merchandising é responsável por cobrar do supervisor de merchandising a execução em loja ideal para cada tipo de canal, conforme o mix de produtos, bem como a parte burocrática exigida em relação aos promotores de vendas: relatórios de desempenho, *check-list* dos produtos em cada loja atendida, frequência e atestados. É importante ressaltar que, todas as informações que os gerentes absorvem de suas equipes são repassadas ao diretor regional.

Não existe um relógio ponto para controle dos horários, pois não há uma base fixa para a equipe comercial, na fábrica em Eldorado do Sul. Mas isso não significa que os gerentes não tenham controle das agendas, e, portanto, da localização de seus executivos. Por ser um trabalho mais remoto, as exigências acabam sendo maiores. Todos os profissionais, sem exceção, da escala hierárquica possuem celular e notebook corporativo, o que garante uma certa flexibilidade nos horários. Além disso, a equipe comercial possui automóvel da empresa, para viagens a clientes.

Além das equipes, nota-se a presença dos profissionais de trade marketing, para cada canal, e também a dos estagiários. Os analistas de trade marketing são responsáveis por tornar viáveis, financeiramente, as ações promocionais que são realizadas em cada cliente, uma vez que estas ações exigem investimentos da Empresa Alfa. Por isso, cabe a eles coordenar o recurso que a empresa disponibiliza, com a finalidade de conquistar o consumidor dentro do PDV (ponto de venda), através de inovações estratégicas do produto. Os estagiários, alocados em cada gerência de vendas, são responsáveis por fornecer todo o suporte necessário às equipes, realizar análises estratégicas em ferramentas gerenciais, além de desenvolver um projeto sobre algum aspecto que tenha chamado sua atenção, dentro do prazo de um ano de estágio, na Empresa Alfa.

Apesar de existir um executivo de vendas com foco nos distribuidores farma, dentro do canal indireto do RS, o foco da pesquisa é a rotina dos executivos de

vendas farma, dentro do canal direto. O motivo da escolha está no fato de o canal indireto não negociar diretamente com os clientes farmacêuticos, mas sim com seus distribuidores. Como a metodologia da pesquisa também se dá com base em visitas nos estabelecimentos dos clientes farmacêuticos da Empresa Alfa, entende-se ser mais coerente realizar a pesquisa somente com base nos executivos do canal direto, ainda que ambos os canais possuam basicamente as mesmas tarefas.

É importante sinalizar que, por ser uma empresa multinacional, a estruturação de vendas que impera, dentro da Empresa Alfa, é a combinada, ou seja, a soma da estruturação por território, por produto e por mercado. Os dois executivos que serão acompanhados são responsáveis pelos dois maiores clientes farmacêuticos da Empresa Alfa, aqui denominados de Farma A e de Farma B. A representatividade de ambos também é nítida em suas atuações, dentro do RS.

#### **4.1.2 A Equipe de Vendas + A Equipe de Vendas Farma**

Na Empresa Alfa, o executivo de vendas voltado para o “canal farma” possui basicamente as mesmas funções dos que não são voltados para esse público, dentro do canal direto: a busca por uma negociação satisfatória, habilidade de articulação, o aumento da demanda, o aumento da confiança do cliente e o alinhamento com a burocracia solicitada pela Empresa. Todos os executivos seguem a filosofia de entrega que a tradição da Empresa exige. A principal diferença está no perfil do cliente, e em seus hábitos de compra.

Esse executivo possui uma mistura de posição de vendas, em relação às elencadas por Kotler. Ele deve ser um vendedor técnico, uma vez que é necessário que saiba muito sobre as categorias de produto oferecidas pela Empresa Alfa, principalmente sobre os próprios produtos; também deve ser um gerador de demanda, pois tem que ser muito criativo para manter a demanda ou aumentá-la, ainda mais dentro do farma, o qual possui pontos de vendas menores em relação aos grandes varejos, fazendo com que a disputa para uma maior exposição dos produtos, entre os fornecedores, seja mais acirrada; e, por último, deve ser um

vendedor de soluções, ou seja, saber resolver os problemas dos clientes, ofertando a correta solução.

Hoje, a equipe do canal direto da Empresa Alfa não possui como objetivo primordial a prospecção de novos clientes, mas sim, o gerenciamento supra-satisfatório dos clientes que já estão cadastrados na carteira de clientes. Sendo assim, os executivos do canal farma possuem cinco das sete tarefas elencadas por Kotler (2000): comunicação, venda, atendimento, coleta de informações e alocação. Por ser um canal de vendas muito disputado, devido ao tamanho dos pontos de venda dos clientes, e da visibilidade que o setor farmacêutico tem ganhado no RS, é de extrema importância que os executivos de venda desse canal sejam os mais articuladores, fazendo com que as expectativas do cliente esteja sempre sendo superadas, ou, no mínimo, alcançadas.

A flexibilidade, a confiabilidade, a velocidade, a qualidade e a diminuição dos custos são primícias esperadas desses profissionais. Devem estar preparados para qualquer situação frente ao cliente, desde uma singela reunião com o comprador, até uma palestra para toda a equipe comercial do cliente. Mas os executivos não estão sozinhos em meio às suas tarefas. Diferentemente de outras empresas que possuem vendedores autônomos, a Empresa Alfa contrata seus executivos via normas da CLT, e isso faz com que a presença apoiadora do gerente da equipe seja muito mais evidente, conforme análise de Kotler citada no Capítulo 2. O gerente realiza reuniões semanais com a equipe, a fim de alinhar todas as metas e tarefas periódicas, acompanhando, também, a evolução do trabalho de seus executivos. Além disso, três vezes por ano, toda a equipe comercial recebe um treinamento intenso, com duração de uma semana, acerca de técnicas de comportamento, produtos e lançamentos da Empresa Alfa.

Os executivos da empresa Alfa possuem uma remuneração fixa, conforme a sua posição dentro da empresa (executivo de vendas I, executivo de vendas II ou executivo de vendas III), a qual leva em consideração apenas o desempenho do profissional, independentemente do tempo de casa. Além disso, possuem uma remuneração variável, conforme as vendas individuais realizadas no mês, participação nos lucros, vale refeição, vale transporte, plano de saúde, plano odontológico e seguro de vida. Além da remuneração, possuem um horário de trabalho flexível, carro, celular e notebook corporativos.

### 4.1.3 Os Dois Clientes Farmacêuticos

A origem dos estabelecimentos farmacêuticos deu-se em função do surgimento de doenças e da preocupação com a saúde (o que permanece veemente nos dias de hoje), sendo o surgimento dos medicamentos oriundos de estudos para fins curativos. Antigamente, as atividades relacionadas à farmácia tinham como personagem principal um boticário, ou seja, farmacêutico, o qual, além de suas funções de manipulação de substâncias, também desempenhava o papel de médico e de administrador do seu estabelecimento. Somente em meados do século XIX, o uso do termo farmácia começou a ser utilizado a fim de designar um local que vendia medicamentos, no Brasil, conforme a Sociedade Brasileira de Farmácia Comunitária (2008).

Atualmente, há três principais termos que são associados aos locais que dispõem de remédios para venda: farmácia, drogaria e *drugstore*. A Lei Federal nº 5.991/73, artigo 4º, diferencia esses conceitos:

“Art. 4º - Para efeitos desta Lei, são adotados os seguintes conceitos:  
[... ] X - Farmácia - estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica;  
XI - Drogaria - estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais; [...]  
XX - Loja de conveniência e "drugstore" - estabelecimento que, mediante auto-serviço ou não, comercializa diversas mercadorias, com ênfase para aquelas de primeira necessidade, dentre as quais alimentos em geral, produtos de higiene e limpeza e apetrechos domésticos, podendo funcionar em qualquer período do dia e da noite, inclusive nos domingos e feriados.” (BRASIL, 1973).

Com isso, apesar de o termo *drugstore* não ser muito utilizado verbalmente, dentre os brasileiros, para indicar esse tipo de estabelecimento, o seu conceito é o mais aplicado pelas redes farmacêuticas, ou seja, ter uma ampla gama de produtos oferecida aos consumidores, desde que estejam de acordo com a Instrução Normativa (IN) nº 09/09, conforme o Conselho Federal de Farmácia (2009).

No Rio Grande do Sul (RS), a aderência das farmácias a esse novo tipo de negócio, nos últimos anos, aconteceu de forma diferente em dois dos grandes

clientes da empresa Alfa. A Farma A era mais conhecida na capital, possuía diversas lojas espalhadas pela cidade, passou a ter muitas outras e, inclusive, expandiu suas operações para outros estados vizinhos. Já a Farma B concentrava-se mais no interior do RS, e foi se expandindo para a capital. Ambas as alterações acabaram refletindo na maneira de atuação da Empresa Alfa e, conseqüentemente, em suas estratégias de venda, uma vez que, apesar de os dois clientes estarem no mesmo ramo de negócio, possuem perfis diferentes.

A expansão do negócio da rede farmacêutica, em Porto Alegre, é nítida quando se observa a situação em diversas partes da cidade. O centro da cidade, por exemplo, é uma região repleta de farmácias. Normalmente, são dispostas uma ao lado da outra, ainda que seja a mesma bandeira. Isso acontece devido a uma estratégia dentro do segmento: ocupar um ponto, ainda que este dê prejuízo, para que a concorrência não o ocupe e passe a lucrar. Este é um dos motivos pela localização de certo estabelecimento ser muito próxima a outro da mesma rede. Seguindo a mesma linha, também tem-se o objetivo de fixar o nome da marca, na memória dos consumidores, de acordo com conversas informais.

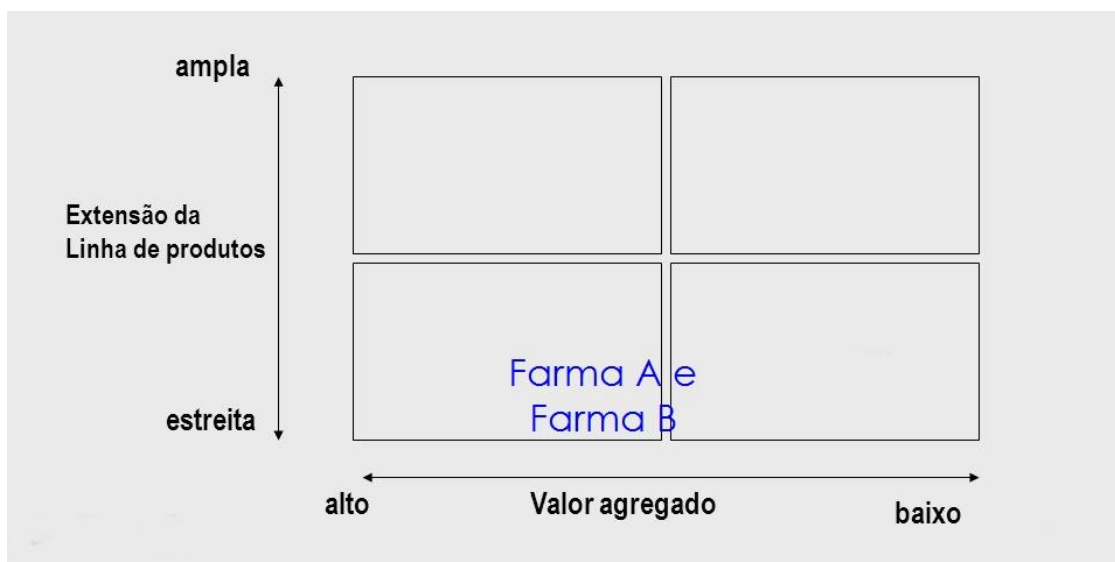
Ainda assim, tanto a Farma A quanto a Farma B são duas grandes redes corporativas, que possuem um ambiente agradável, organizado e visualmente limpo, em suas lojas. A qualidade, a inovação, os preços acessíveis e a tradição dos produtos oferecidos, em seus estabelecimentos, também favorecem a forte fidelização e a boa reputação que ambas possuem. O nível de serviço de ambos os clientes é visivelmente um serviço completo, onde há disponibilidade de auxiliares de atendimento, farmacêuticos e até mesmo operadores de caixa dando suporte durante toda as etapas da compra (procura, comparação e seleção). A filosofia de um atendimento solícito está fortemente presente nas duas redes, pois a forma de varejo exige isto.

Sendo assim, levando em consideração o mapa de posicionamento do varejo apresentado no Capítulo 2, pode-se estabelecer que tanto a Farma A quanto a Farma B oscilam entre os quadrantes da parte de baixo da Figura 8, porém mais para o terceiro do que o quarto. Isso porque possuem uma variedade de produtos menor, em relação a outras redes varejistas, mas com um alto valor agregado. Ambas dão importância para uma imagem exclusiva, trabalham com uma margem alta (muito em função dos medicamentos), e com um baixo volume em lojas, já que os dois clientes possuem um centro de distribuição (CD) próprio. Entretanto, também



tendem ao quarto quadrante em função da projeção de lojas similares, e dessa centralização de compras, exposição, propaganda e distribuição, através do CD e da sede comercial.

Figura 8 - Posicionamento da Farma A e da Farma B frente ao varejo



Fonte: Autora

Nas próximas seções, essa forte referência dos dois clientes farmacêuticos será analisada, em suas lojas na cidade de Porto Alegre, com a finalidade de apontar a melhor forma de atendimento que a Empresa Alfa deve internalizar em sua equipe.

## 4.2 A ATUAÇÃO DA EQUIPE FARMA

A possibilidade de compra dentro de uma farmácia expande-se cada vez mais. Por ser o único local de compra habilitado à venda de medicamentos, muitas experiências de consumo iniciam-se dentro de um estabelecimento farmacêutico.

Por isso, há algum tempo, diversas categorias de produtos, além de remédios, podem ser encontradas dentro desses estabelecimentos.

Entretanto, nem sempre o espaço físico desses estabelecimentos, tanto para o ponto de venda, quanto para o estoque, consegue suportar a quantidade de mercadorias que se busca oferecer ao consumidor final. Por isso, a atuação do executivo de vendas do canal farma é muito peculiar, comparada à atuação dos executivos voltados para o grande varejo. É necessário que o *mix* de produtos oferecido seja o mais adequado para toda a rede, já que, quem realiza a distribuição e o filtro de produtos para cada uma das lojas é o próprio cliente, apesar de o executivo de vendas poder opinar.

Pode-se considerar uma importante característica em meio às estratégias de venda, considerando as limitações do canal farma: a capacidade de apresentar ao cliente uma proposta ideal de compra, com base em suas peculiaridades, tanto geral, quanto em suas diferentes lojas, e em uma previsão de demanda, a qual, segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), é necessária para o auxílio dos gerentes em meio a uma tomada de decisão. Sendo assim, esse trabalho só será efetivo caso o executivo de vendas esteja apto a desenvolver um gerenciamento por categorias (GC) em meio às negociações com o cliente, pois, através do GC, é possível proporcionar uma adequada combinação de seus produtos, um aumento do giro e da rentabilidade das categorias das lojas, assim como uma visão mais completa acerca do perfil e dos hábitos de compra dos consumidores da rede farmacêutica, o que é fundamental para o processo de diferenciação e de posicionamento em meio ao mercado.

Tendo isso em vista, é importante que os dois executivos farma conheçam boa parte das lojas de seus clientes. Porém, dentro do RS, a Farma A possui 380 lojas e a Farma B possui 650 lojas; sendo, portanto, extremamente difícil que, em meio às rotinas de negociação e a processos burocráticos, os executivos consigam visitá-las com frequência. Sabendo da importância do acompanhamento nos estabelecimentos, a Empresa Alfa montou, em meados de 2015, a própria equipe de merchandising, a qual possui a finalidade de auxiliar na performance dos produtos da empresa, nos pontos de venda dos clientes, além de reportar aos seus supervisores, e aos executivos de venda da rede, tanto por uso da ferramenta eletrônica “Whatsapp”, quanto por encontros presenciais, acerca de novidades da concorrência, dificuldades e oportunidades em loja.

As atividades de um promotor de vendas, além de repassar as informações importantes, conforme citado, são, basicamente: reposição de produtos nas gôndolas, organização dos produtos conforme layout (caso o cliente possua um layout padrão para aquela loja, o promotor é obrigado a seguir tal orientação; caso não, deve-se dispor os produtos conforme orientação da Empresa Alfa, a qual será feita por meio do supervisor de merchandising), conferir se o negociado com o cliente (mix de produtos e pontos extras) está em loja e buscar por pontos extras além dos que foram negociados pelos executivos de venda, quando houver. No canal farma, o trabalho dos promotores acaba se tornando um pouco mais rápido do que em grandes varejos, porque normalmente as lojas são menores, e, por isso, muitas vezes, acabam realizando um trabalho menos detalhado do que o necessário.

Cada cliente possui as suas peculiaridades, o que também reflete em seus pontos de vendas. No Farma A, a maior dificuldade dos promotores de merchandising da Empresa Alfa é o layout padrão que o cliente possui para cada uma de suas lojas. Ou seja, não é possível trocar os produtos de lugar, deve-se seguir o que foi estabelecido no layout do cliente. Com isso, atualmente, o promotor só consegue abastecer e tentar, através do bom convívio com o pessoal de loja, um ponto extra gratuito. Já no Farma B, esse layout padrão não existe, deixando as atividades do promotor livres para serem colocadas em prática, conforme a sua criatividade, com exceção do que foi negociado com outros fornecedores.

Sendo assim, as duas possuem algo em comum em meio às estratégias propostas pela companhia, com a finalidade de garantir a exposição dos seus produtos em loja, ainda que a disposição seja enxuta para acompanhar essa mudança no portfólio de produtos, dentro da rede farma: um atendimento direto de promotor de vendas ou de merchandising, em loja. Ainda que a equipe também seja reduzida, e que não consiga atender todas as lojas dos dois clientes, o trabalho desses indivíduos da equipe da empresa Alfa é o de garantir a visibilidade dos produtos em loja, para que a performance de vendas seja positiva, e, conseqüentemente, o negócio entre companhia e cliente aconteça em maior volume. Atualmente, nenhum promotor de vendas atua exclusivamente no canal farma, sempre trabalham com um grande varejo junto, por isso são chamados de promotores híbridos.

#### 4.2.1 O Procedimento de Negociação

Tendo em vista todas as características citadas até aqui, o procedimento de negociação, dentro do canal farma, possui as suas peculiaridades. Atualmente, a Empresa Alfa possui produtos dentro de quatro categorias: infantil, feminino, adulto e familiar. Entretanto, nem todas as linhas se encaixam nesse segmento de mercado, como é o caso do produto papel higiênico, o qual recém está ingressando nas farmácias. É importante que o executivo de vendas seja instruído, e conheça os pontos mais importantes de seu cliente, para que a negociação seja, no mínimo, satisfatória.

Dentro de cada uma dessas categorias existe uma linha de produtos, que também é subdividida. Continuando no exemplo do papel higiênico, o qual está inserido na categoria de cuidado familiar, existe o pacote com quatro rolos, o com oito rolos, o pacote “leve doze pague onze”, o pacote “leve dezesseis pague quinze” e o pacote “leve vinte e quatro pague vinte e dois”. No segmento farmacêutico, o único que tem sido, gradativamente, inserido é o pacote com quatro rolos, porque acredita-se que a compra por conveniência também está muito presente nessas lojas, fazendo com que haja espaço para este produto. Outro motivo é o fato de não conseguir competir com os grandes varejos quando o assunto é essa linha de produtos, pois não é o foco das farmácias, mas sim deles.

Outro ponto importante que deve ser considerado, além do planejamento correto do *mix* a ser proposto, é o fato de os dois grandes clientes trabalharem com um alto giro, e, portanto, não possuírem estoques consideráveis dentro de suas lojas, uma vez que muitas não suportam a alta armazenagem. Em ambas as redes, o abastecimento acontece mediante solicitação do gerente de loja, caso a previsão da demanda feita pela sede comercial, que acontece conforme uma análise de vendas, não tenha sido efetiva.

Durante a negociação com seus clientes, os dois executivos do canal agem de maneiras muito similares. Apesar das diferenças entre as redes, ambas possuem a categoria infantil como a pioneira em vendas, em relação aos produtos da Empresa Alfa. Já existe uma relação fortificada nos dois clientes, fazendo com que as táticas de barganha sejam muito frequentes, ou seja, importantes manobras comerciais, em pontos específicos, são feitas com menos dificuldade, porque há

uma zona de concordância previamente construída. Isso se dá muito pela tradição, e pelo bom desempenho dos produtos, frente aos consumidores finais, além de as duas redes receberem um atendimento exclusivo, o qual é proporcionado pelo canal direto da Empresa. Os lados cedem na medida em que tem a certeza de que, em algum momento não muito distante, irão receber algum benefício.

Os executivos de vendas planejam semanalmente, sempre em conjunto com o comprador da rede, quais serão as ações promocionais, que serão realizadas dentro do período, seja pontual, quinzenal, mensal ou até mesmo trimestral, sendo estas equivalentes para todas as lojas da rede. Na Empresa Alfa, chama-se de *sell in* a venda feita para o seu cliente, e de *sell out* a venda feita entre o seu cliente e o consumidor final. Em meio às negociações, existem as contrapartidas, que normalmente foram elencadas em um contrato comercial com um longo prazo de vencimento. Por isso, as margens já são conhecidas, e tais contrapartidas são pagas mediante o resultado do *sell out*. Ou seja, caso a Empresa Alfa queira colocar dentro de determinadas lojas dos dois clientes um *display* de merchandising ou algum outro material de ponto de venda, com a finalidade de alavancar a venda de determinada categoria, os clientes devem receber uma contrapartida financeira, conforme as vendas aconteçam, são os chamados “pontos negociados”, pois são temporários.

O gerente do canal direto da Empresa Alfa participa de reuniões mais estratégicas, que são feitas semestralmente, nas quais são apresentadas ao cliente as novidades nos produtos, e os lançamentos de cada categoria, a fim de auxiliar o executivo no processo de cadastramento de produtos no cliente. A presença de um gerente faz com que o cliente sinta a importância que tem, e o quanto é valorizado pela Empresa. Essas atitudes auxiliam no fácil acesso durante as negociações, e na manutenção do bom relacionamento.

Além das negociações e das demais tarefas, os executivos também são responsáveis por conferir se a entrega dos produtos foi realizada dentro do prazo e das condições negociadas. Por isso, há um contato solidificado com o setor de logística da Empresa Alfa. Também cabe aos executivos, em conjunto com a equipe de merchandising, conferir se os produtos e as ações negociadas estão presentes nas lojas dos clientes. Caso os executivos não estejam presentes em algum momento, os promotores alertam-os para que entrem em contato com os compradores das redes farmacêuticas cobrando-os. A boa relação com os dois clientes permite que os gargalos sejam resolvidos rapidamente. O trabalho dos

promotores também ajuda os executivos a conseguirem montar as suas propostas e ações, com base na vivência dentro de loja, além da análise numérica, tendo como parâmetro o que os consumidores mais solicitam.

#### 4.3 ANÁLISE NUMÉRICA DAS VENDAS

Tratando-se de mercado, a análise numérica é de extrema importância para a tomada de decisões gerenciais. É o que acontece com a equipe comercial da Empresa Alfa, uma vez que os números são componentes primordiais em seu planejamento. Com isso, no presente estudo, tal análise impulsiona e direciona a coleta de dados subsequentes.

Foram analisadas duas bases históricas, enviadas pela Farma A e pela Farma B à Empresa Alfa. Os arquivos são disponibilizados mensalmente pelos clientes, desde janeiro de 2017, contendo informações de venda por localização, venda por loja e venda por produto, referentes às marcas da Empresa Alfa. Todos os dados foram compilados em uma única planilha Microsoft® Excel, com o objetivo de comparar e de filtrar os dados necessários para esse primeiro passo.

A partir da configuração conjunta das bases, algumas análises iniciais foram feitas utilizando a ferramenta Microsoft® Excel, tais como a média simples de vendas do ano de 2017, o percentual de vendas em relação ao mês anterior e o percentual de vendas em relação à média dos últimos três meses. Essa consolidação de dados tem como objetivo sustentar a escolha das cinco melhores lojas e as cinco piores lojas, em relação ao respectivo desempenho de vendas, de cada um dos clientes.

É importante salientar que, na Empresa Alfa, trabalhando em conjunto com a equipe de vendas, existe também a equipe de merchandising, a qual atua diretamente na execução dos produtos no ponto de venda. Conforme citado em seções anteriores, o objetivo dessa equipe é atuar diretamente nas escolhas de compra do consumidor, tornando-se muito importante para alavancar as vendas na atual competição acirrada do varejo. Por isso, além dos dados numéricos de venda,

também foi inserido, quando houvesse, o nome do promotor de vendas que atua em alguma das lojas dos dois clientes.

Foi possível notar que existe sazonalidade nas vendas. Durante as estações de outono e de inverno, as vendas são muito mais significativas do que no verão. A primavera possui um bom desempenho, mas não tanto quanto os das estações anteriores. É importante ressaltar que o verão impacta negativamente as vendas do comércio de Porto Alegre, devido à ausência de boa parte dos consumidores, os quais, em sua maioria, viajam para outras localidades.

A seleção das lojas deu-se através de uma amostra não aleatória, e, ao todo, vinte lojas foram eleitas para a etapa de observação. Os critérios elencados para a escolha de tal amostra foram:

- A localização (somente lojas situadas na cidade de Porto Alegre);
- O desempenho positivo de vendas (bom percentual de vendas em relação à média dos últimos três meses, e faturamento mensal acima de R\$ 7.000,00, valor estipulado pela Empresa Alfa, com a finalidade de proporcionar, ao menos, um atendimento semanal de merchandising na loja);
- O desempenho negativo de vendas (baixo percentual de vendas em relação à média dos últimos três meses).

As lojas da Farma A escolhidas por possuírem as melhores performances de venda, conforme os critérios estabelecidos são apresentadas no Quadro 1, em ordem decrescente de faturamento médio (2017) dos produtos da Empresa Alfa.

Quadro 1 - As 5 Melhores Lojas da Farma A

Cliente	Atendimento	CIDADE	FILIAL	BAIRRO	MEDIA 2017	Mês Vs ANTERIOR	Mês Atual/Média últ. 3M
FARMA A	COM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	V	CENTRO	BRL 19.426,67	↑ 6,13%	↑ 7,51%
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	III	CENTRO	BRL 18.942,16	↑ 2,93%	↑ 17,39%
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	I	CRISTO REDENTOR	BRL 17.779,20	↑ 5,77%	↑ 5,48%
FARMA A	COM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	IV	CENTRO	BRL 13.301,83	↑ 1,55%	↑ 6,58%
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	II	CENTRO	BRL 12.544,79	↑ 22,12%	↑ 26,39%

Fonte: Autora

As lojas da Farma A escolhidas por possuírem as piores performances de venda, conforme os critérios estabelecidos, são apresentadas no Quadro 2, em ordem decrescente de faturamento médio (2017) dos produtos da Empresa Alfa.

Quadro 2 - As 5 Piores Lojas da Farma A

Cliente	Atendimento	CIDADE	FILIAL	BAIRRO	MEDIA 2017	Mês Vs ANTERIOR	Mês Atual/Média últ. 3M
FARMA A	COM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XII	PASSO D' AREIA	BRL 6.122,63	↓ -6,13%	↓ 0,61%
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XIV	PASSO D' AREIA	BRL 2.234,14	↓ -14,57%	↓ -23,27%
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XIII	LINDÓIA	BRL 1.888,47	↓ -15,38%	↓ -24,04%
FARMA A	COM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XI	CENTRO	BRL 1.856,69	↓ -22,34%	↓ -15,47%
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XV	CENTRO	BRL 1.730,40	↓ -5,58%	↓ -0,46%

Fonte: Autora

As lojas da Farma B escolhidas por possuírem as melhores performances de venda, conforme os critérios estabelecidos, são apresentadas no Quadro 3, em ordem decrescente de faturamento médio (2017) dos produtos da Empresa Alfa.

Quadro 3 - As 5 Melhores Lojas da Farma B

Cliente	Atendimento	CIDADE	FILIAL	BAIRRO	MEDIA 2017	Mês Vs ANTERIOR	Mês Atual/Média últ. 3M
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	X	CENTRO	BRL 18.538,05	↑ 16,57%	↑ 20,83%
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	VIII	CENTRO	BRL 10.011,86	↑ 1,31%	↑ 15,04%
FARMA B	COM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	VI	CENTRO	BRL 8.374,11	↑ 21,14%	↑ 32,83%
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	IX	CENTRO	BRL 7.601,39	↑ 1,18%	↑ 5,16%
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	VII	CENTRO	BRL 7.056,13	↑ 4,21%	↑ 6,39%

Fonte: Autora

As lojas da Farma B escolhidas por possuírem as piores performances de venda, conforme os critérios estabelecidos, são apresentadas no Quadro 4, em ordem decrescente de faturamento médio (2017) dos produtos da Empresa Alfa.



Quadro 4 - As 5 Piores Lojas da Farma B

Cliente	Atendimento	CIDADE	FILIAL	BAIRRO	MEDIA 2017	Mês Vs ANTERIOR	Mês Atual/Média út. 3M
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XVI	CENTRO	BRL 3.932,61	-10,02%	-23,47%
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XVII	CENTRO	BRL 3.801,34	-8,26%	-3,87%
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XVIII	CRISTO REDENTOR	BRL 2.037,08	-12,20%	-8,26%
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XX	PASSO D' AREIA	BRL 1.663,28	-44,86%	-43,77%
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XIX	SÃO SEBASTIÃO	BRL 1.512,78	-9,71%	-5,76%

Fonte: Autora

O quadro completo com os dados numéricos que deram suporte às escolhas encontra-se no Apêndice 2.

#### 4.4 O ACOMPANHAMENTO DAS LOJAS

Conforme exposto anteriormente, a observação realizada em cada loja citada do Quadro 1 ao Quadro 4 foi sendo registrada com o auxílio de conversas informais com a equipe da Empresa Alfa e com a equipe lojista de cada cliente. Classificou-se, também, as lojas de acordo com a sua estrutura física baseada no contato visual: as muito pequenas (PP), as pequenas (P), as de porte médio (M), as grandes (G), e as muito grandes (GG). As análises foram divididas em seções, nesta seção, conforme a numeração das filiais, expostas do Quadro 1 ao Quadro 4.

As visitas foram semanais, e realizadas dentre o período de 16 de fevereiro a 16 de março, no ano de 2018. Seguindo essa lógica, cada uma das lojas foi observada quatro vezes, durante aproximadamente uma hora, em períodos alternados do dia. Com o objetivo de sintetizar as análises feitas em cada loja, utilizou-se a Matriz BCG, de acordo com a explicação teórica na seção 2.1, conforme a Figura 9; elencando, assim, a performance de vendas de cada uma das categorias de produtos da Empresa Alfa: cuidado infantil, cuidado adulto, cuidado feminino e cuidado familiar.

Figura 9 - Matriz BCG



Fonte: SLIDEPLAYER (2014)

#### 4.4.1 Análises em Lojas do Cliente Farma A

Apesar de o cliente Farma A ter menos lojas (380) do que o cliente Farma B (650), a tradição da sua marca é muito mais forte, no RS, e, principalmente, em Porto Alegre. A Farma A sempre foi referência em qualidade, e, por isso, também foi, muitas vezes, sinônimo de um varejo caro, quando comparado às outras redes. Entretanto, esse conceito tem sido alterado ao longo do tempo.

Atualmente, a rede possui um cartão próprio de fidelidade, o qual permite aos seus consumidores o acúmulo de pontos, conforme suas compras. Após o atingimento de uma determinada quantidade de pontos, o cliente pode trocar por alguma mercadoria do setor de perfumaria da rede, a partir do valor de suas compras anteriores. A Farma A também oferece descontos conveniados, em medicamentos, aos assegurados por alguns planos de saúde, além dos descontos laboratoriais.

Também é possível encontrar a facilidade do *e-commerce*, na Farma A. O consumidor pode adquirir produtos pela internet, solicitar a entrega ou retirar em alguma loja física. No momento, a loja que mais fatura, em Porto Alegre, situa-se no

bairro Santana, sendo este um estabelecimento destinado somente à tele-entrega, conforme pedidos feitos pelo telefone ou pela internet. Nesse endereço, não há um espaço físico, no qual o cliente pode entrar e selecionar ou solicitar o que está procurando, apenas um balcão de entregas.

As lojas selecionadas para a observação são estabelecimentos nos quais existam uma interação mais profunda com o consumidor final, uma vez que a equipe comercial da Empresa Alfa é formada pela equipe de vendas, mais a equipe de merchandising, sendo a última atuante diretamente nos pontos de vendas. Não há muito o que um executivo ou um promotor possam analisar em uma loja de tele-entrega, já que os produtos não ficam expostos, e não há um processo completo de compra dentro do espaço.

#### 4.4.1.1 Matriz BCG das Melhores Lojas

As cinco melhores lojas escolhidas, através dos critérios previamente apresentados, localizam-se na Zona Norte e no centro da capital. Para cada uma das lojas há uma matriz BCG, com as considerações acerca das observações, e do conhecimento apreendido. A seguir, disposição das filiais se dá por ordem crescente numérica (Filial I à Filial V).

##### ❖ **Filial I**

A Filial I localiza-se no bairro Cristo Redentor, zona norte de Porto Alegre. Está localizada em meio a uma das principais e mais movimentadas avenidas dessa região, além de possuir um tradicional complexo hospitalar da cidade. Por isso, contém diversos estabelecimentos farmacêuticos e voltados à saúde, dentre eles a Filial I. A Filial é considerada uma loja tamanho G, e não possui atendimento de merchandising, por parte da Empresa Alfa.

Conforme o Quadro 1, teve um crescimento de 5,48%, quando comparado o mês de dezembro de 2017 com os três meses anteriores, além de um faturamento médio mensal, em 2017, em relação aos produtos da Empresa Alfa, de R\$ 17.779,20, um dos mais altos da rede, na capital.

Devido à sua localização, e aos estabelecimentos locais, notou-se, através das visitas e de conversas informais com a equipe da Empresa Alfa, e a equipe de colaboradores que trabalham nessa filial da Farma A, que a compra de produtos para cuidado feminino possui a segunda maior frequência, sendo alocada no quadrante “estrela”, ficando atrás somente dos produtos para cuidado infantil, pioneiros em vendas nos estabelecimentos das duas redes. Por ter uma grande quantidade de comércio em volta da Filial I, foi possível notar que isso se dá devido ao grande número de funcionárias mulheres, sendo estas as maiores clientes desta filial.

Os produtos para cuidado adulto ficaram com o quadrante “em questionamento”, pois, apesar de terem uma boa participação na loja, ainda não possuem um alto giro, conforme Figura 10. Entretanto, o posicionamento da loja em relação a essa categoria dá-se, também, devido à localização.

Figura 10 - Matriz BCG da Filial I



Fonte: Autora.

## ❖ Filial II

Encontra-se próxima a um Complexo Hospitalar, na região central da cidade de Porto Alegre. Esta é uma loja muito peculiar, pois apesar de ser classificada com o porte PP, possui um faturamento médio, no ano de 2017, em relação aos produtos da Empresa Alfa, de R\$ 12.544,79, tendo o maior crescimento (26,39%), dentre as lojas escolhidas da Farma A, e o segundo maior, dentre todas as lojas escolhidas, comparando o mês de dezembro com o faturamento dos três meses anteriores. Também apresenta o maior crescimento percentual (22,12%), quando comparado ao mês anterior (novembro de 2017). Atualmente, a filial não possui atendimento de merchandising, proporcionado pela Empresa Alfa, devido ao seu tamanho.

Durante o acompanhamento, foi possível notar o alto fluxo de pessoas. Não houve um instante em que a loja estivesse vazia. Ela funciona vinte e quatro horas por dia, e, conforme conversas com os seus funcionários, essa alta rotatividade de pessoas acontece em todos os horários, justamente por ser próxima a um grande Complexo Hospitalar.

Essa localização faz com que os produtos com maiores giros sejam referente às categorias adulto e infantil. Também é notório o destaque dos produtos voltado ao público feminino, devido ao quadro de funcionários do Complexo Hospitalar, por isso, segundo uma colaboradora da Filial II, é muito comum haver lista de chá de fraldas, nesta filial, fazendo, mais ainda, com que os produtos infantis sejam alocados no quadrante “vaca leiteira”. Os produtos voltados ao cuidado adulto se encontram no quadrante “estrela”, pois são o segundo maior destaque em vendas, e a categoria feminina ocupa a posição “em questionamento” por ter uma participação menos relevante do que as duas últimas. A categoria familiar permanece na posição “abacaxi”, pelos mesmos motivos citados no tópico da Filial I.

Figura 11- Matriz BCG da Filial II



Fonte: Autora.

### ❖ Filial III

Atualmente, a Filial III, que foi inaugurada no mês de abril e 2017, não possui atendimento de merchandising, pela Empresa Alfa. Localiza-se em uma das avenidas mais movimentadas do centro da cidade. É uma loja de esquina que cruza com outra rua movimentada. Considerou-se uma loja G, com o segundo maior faturamento das lojas escolhidas do cliente, em relação aos produtos da Empresa Alfa, conforme a média simples do ano de 2017, R\$ 18.942,16. Possui o segundo maior crescimento percentual (17,39%), comparando o faturamento do mês de dezembro de 2017 à média dos três meses anteriores, ficando atrás apenas da Filial II.

Foi possível notar que o bom movimento desta loja dá-se devido ao grande número de comércios na volta, e também aos terminais de ônibus, municipal e intermunicipal; elencando, aqui, a compra por conveniência uma de suas maiores características. Tendo isso em vista, os produtos infantis possuem um bom mix nesta loja, por isso mantém-se com o posto de “vaca leiteira”, e os produtos da categoria feminina com o de “estrela”. A exemplo da Filial I, esse cenário é típico de um estabelecimento localizado em meio a um grande centro comercial, o qual

possui, essencialmente, colaboradoras, fazendo com que as compras de fraldas e absorventes (produtos das linhas da Empresa Alfa), por exemplo, sejam itens muito procurados, e, por isso, com um alto giro.

Durante todo o mês de observação, a loja possuía um ponto extra de produtos para cuidado adulto da Empresa Alfa. Entretanto, em meio a conversas com os funcionários, descobriu-se que essa ação foi pontual, pois, até o momento, só havia a marca da Empresa Alfa na filial; fazendo com que a essa categoria fosse atribuída o quadrante “em questionamento”. Os produtos da categoria familiar, segundo informações dos colaboradores, possuem um giro realmente significativo somente em períodos de mais frio, quando os clientes acabam procurando por lenços de papel, devido às alergias e doenças.

Figura 12 - Matriz BCG da Filial III



Fonte: Autora.

#### ❖ Filial IV

A Filial IV localiza-se em outra rua extremamente importante e movimentada do centro de Porto Alegre. Também é loja de esquina, cruzando outra importante avenida, onde estão centralizadas diversas empresas, e também comércios, subsidiando o alto fluxo de clientes. Possui um faturamento médio mensal de R\$ 13.301,83, em relação aos produtos da Empresa Alfa, conforme a média simples do ano de 2017, um crescimento percentual de 6,58%, comparando dezembro de 2017 com a média dos três meses anteriores.

Durante a observação, classificou-se a filial como uma loja tamanho G e, assim como a Filial V, possui atendimento de promotor de merchandising da Empresa Alfa, conforme Quadro 1. Nota-se a importância de tal apoio, uma vez que, em quase todas as visitas, as gôndolas estavam bem abastecidas, e havia um bom espaço na categoria de adultos. Em conversas com as colaboradoras da loja, descobriu-se que elas permitiam alguns ajustes no layout, apesar de não ser permitido, desde que tais ajustes fossem quase imperceptíveis e dessem resultado. Foi o que aconteceu no caso dos produtos para cuidado adulto, o promotor conseguiu um espaço extra, que deu visibilidade e resultado.

A categoria infantil mantém-se na posição de “vaca leiteira”, por ser o destaque em vendas, e a categoria de cuidado adulto foi classificada como “estrela”, nesta filial. Já os produtos femininos, apesar de possuírem um bom giro, estavam sempre em ruptura nas gôndolas, fazendo com que, por diversas vezes, a compra não fosse efetivada pelo simples fato de não haver produtos; ocupando, assim, a posição “em questionamento”. Além dos produtos infantis, a categoria familiar também manteve-se na posição de “abacaxi”, por não ter uma boa visibilidade em loja, parecendo estar em um canto escondido em meio aos caixas de pagamento.

Figura 13 - Matriz BCG da Filial IV



Fonte: Autora.



## ❖ Filial V

A Filial V é considerada uma loja tamanho G. Localiza-se, também, no centro da cidade de Porto Alegre. O movimento é extremamente alto, o maior de todas as lojas, o que faz jus ao seu faturamento mensal de R\$ 19.426,67, em relação aos produtos da Empresa Alfa, sendo o maior de todas as filiais. O seu crescimento percentual foi de 7,51%, comparando dezembro de 2017 com os últimos três meses anteriores.

Observou-se que é uma das filiais que mais possui materiais de ponto de venda de outros fornecedores da Farma A, e nenhum da Empresa Alfa. Ao longo das quatro semanas, houve um *display* e materiais de PDV da concorrência, e uma consultora de produtos cosméticos, sem uniforme de identificação. Apesar de ter um atendimento de merchandising, proporcionado pela Empresa Alfa, todas as categorias, normalmente, estavam em ruptura, o que, ao mesmo tempo em que significa uma alta procura, também dá margem a não-compra devido à falta de produtos nas prateleiras.

A localização é o motivo da classificação das categorias. Encontrar-se em meio a duas ruas extremamente movimentadas, no centro de Porto Alegre, e com diversos comércios, faz com que os produtos femininos sejam classificados como “estrela”, uma vez que a maioria dos colaboradores das outras lojas era do sexo feminino. Os produtos infantis permanecem como os mais procurados, assim como os familiares são os menos. Tendo esse cenário em vista, e também devido ao grande investimento da concorrência em tal filial, a categoria adulta da Empresa Alfa acabou sendo ofuscada, ocupando a vaga do quadrante “em questionamento”.

Figura 14 - Matriz BCG da Filial V



Fonte: Autora.

#### 4.4.1.2 Matriz BCG das Piores Lojas

As piores lojas escolhidas, através dos critérios previamente apresentados, também se localizam na Zona Norte e no Centro da capital. Para cada uma das filiais há uma matriz BCG, com as considerações acerca das observações, e do conhecimento apreendido. A seguir, disposição das filiais se dá por ordem crescente numérica (Filial XI à Filial XV).

##### ❖ Filial XI

Apesar de estar localizada em uma rua muito movimentada do centro da cidade, a Filial XI não possui um faturamento tão alto quanto às citadas anteriormente. Isso muito se dá ao plano do setor farmacêutico de ocupar espaços para que o concorrente não ocupe e passe a lucrar. Possui um faturamento médio mensal de R\$ 1.856,69 em relação aos produtos da Empresa Alfa, conforme média simples do ano de 2017, além de possuir um dos maiores decréscimos percentuais (-15,47%), comparando dezembro de 2017 com a média dos três meses anteriores.

Observou-se que a filial, classificada como tamanho M, encontra-se rodeada de outras lojas de redes farmacêuticas concorrentes, além de lojas da própria rede da Farma A. Não possui nada exposto nas prateleiras aéreas do estabelecimento, possui um espaço muito reduzido para a categoria de produtos femininos, além de todas as outras categorias da Empresa Alfa estarem muito bagunçadas nas gôndolas. Há um movimento significativo, perto do faturamento apresentado, entretanto, a desordem da loja é o principal fator de desistência de compra.

A localização auxilia no desempenho das vendas da categoria de produtos femininos, classificando-as como “estrela”. Os produtos infantis continuam na posição de “vaca leiteira”, muito pela sua tradição no mercado; os adultos foram elencados como “em questionamento”, devido à ruptura de produtos; e a categoria familiar permanece como “abacaxi”, por não estar presente em loja sequer alguma embalagem, e ser pouco procurada, segundo conversas com os colaboradores.

Apesar do cenário apresentado acima, a filial recebe atendimento de merchandising da Empresa Alfa, o qual, visivelmente, não possui resultado. Acredita-se, em meio a conversas com os colaboradores, que isto acontece devido ao mau desempenho do promotor responsável pela loja, refletindo diretamente nas vendas de todas as categorias e, conseqüentemente, dando mais espaço para a concorrência atuar.

Figura 15 - Matriz BCG da Filial XI



Fonte: Autora.

## ❖ Filial XII

Apesar de estar localizada em um bairro frequentado por pessoas de classe média, o Passo D'Areia, na Zona Norte da capital gaúcha, a Filial XII não possui uma performance tão boa quanto o esperado. De acordo com o analisado, ainda que possua a melhor média anual de faturamento dos produtos da Empresa Alfa (R\$ 6.122,63), no ano de 2017, dentre todas as filiais com piores performances, e o único crescimento percentual (0,61%) confrontando dezembro com os três meses anteriores, quando comparada às demais filiais selecionadas como as “piores”, não atinge um desempenho capaz de incluí-la na lista das “melhores lojas”.

Conforme observado, a filial foi classificada de médio porte (tamanho M), e possui um bom movimento, principalmente à tarde. O bairro em que está inserida, conforme analisado em loja, abriga majoritariamente idosos, os quais, assim como os demais moradores, pertencem à classe média. Isso, de acordo também com conversas informais com os colaboradores do estabelecimento, faz com que a categoria de maior giro da Empresa Alfa, fora a pioneira infantil, é a de cuidado adulto. A visibilidade que os produtos dessa categoria possuem, na Filial XII, também é importante fator para que tal cenário estabeleça-se, uma vez que a concorrência é quase imperceptível na gôndola destinada a essa categoria, dentro da loja.

Por possuir um espaço mínimo, assim como uma menor procura, em relação à concorrência, segundo observações e conversas informais, a categoria de cuidado feminino foi alocada no quadrante “em questionamento”. E, assim como nos exemplos das filiais anteriores, apesar de ser uma categoria procurada pelos consumidores da loja, a categoria de cuidado familiar da Empresa Alfa continua no quadrante “abacaxi”, por possuir uma concorrência esmagadora, em termos de visibilidade, nesta filial, além de ter um preço mais elevado.

Figura 16 - Matriz BCG da Filial XII



Fonte: Autora.

### ❖ Filial XIII

Esta filial está localizada no bairro Lindóia, na zona norte de Porto Alegre. Classificada com o tamanho M possui uma das piores médias anuais de faturamento dos produtos da Empresa Alfa (R\$ 1.888,47), no ano de 2017, além de estar também entre as piores médias de crescimento percentual, tanto na comparação de dezembro com novembro (-15,38%), quanto na de dezembro com os três meses anteriores (-24,04%).

Os picos de movimento da loja acontecem ao meio-dia e ao final da tarde. Entretanto, esta é uma filial muito mais procurada em função da compra de medicamentos, do que em relação aos demais produtos. O espaço da categoria infantil é pequeno, mas, quando comparado aos das demais categorias pertencentes ao portfólio da Empresa Alfa, é o maior. Isso porque, além dos medicamentos, a Filial XIII possui foco muito grande na categoria *beauty care* (cuidado da beleza), conforme definido em conversas informais com os colaboradores da loja. Sendo assim, o espaço de produtos para cabelo, corpo e maquiagens é o maior de toda a loja, sobrando para o cuidado feminino e para o cuidado adulto um reduzido espaço. O único espaço pertencente à categoria de cuidado familiar é o espaço oferecido na prateleira de um dos caixas da loja.

Por estar localizada em meio a muitas lojas com atendentes femininas, e por possuir um curso pré-vestibular próximo, a categoria de cuidado feminino acaba sendo mais procurada do que as demais, fora a de cuidado infantil. Cuidado adulto acaba ocupando o quadrante “em questionamento”, devido à sua falta de presença e de visibilidade, e a cuidado familiar, o “abacaxi”, já que é imperceptível em loja.

Figura 17 - Matriz BCG da Filial XIII



Fonte: Autora.

#### ❖ Filial XIV

Localiza-se também no bairro Passo D'Areia, na zona norte de Porto Alegre. Classificada como tamanho G, possui uma média anual de faturamento dos produtos da Empresa Alfa de R\$ 2.234,14, e um dos piores crescimentos percentuais: -14,57% (dezembro de 2017 em relação a novembro de 2017), e -23,27% (dezembro de 2017 em relação aos três meses anteriores). A Filial XIV é uma das mais movimentadas dentre todas as lojas selecionadas, tanto como piores como quanto melhores, entretanto, a sua performance em função das categorias em análise não é tão significativa quanto o seu alto giro de clientes.

Foi possível concluir que, assim como na Filial XII, a presença de consumidores idosos é muito forte. Entretanto, a categoria adulto não fica exposta na loja, fica armazenada no pequeno estoque que esta possui, o que, por diversas

vezes, ocasiona a não-venda, pois, em grande parte das vezes, quando o cliente não vê o produto em loja, ele acredita que esta não o possui. O espaço de cuidado infantil, apesar de ser a alavanca das vendas, dentre as categorias da Empresa Alfa presentes na filial, é dominado pelo maior concorrente da Empresa. O espaço de cuidado feminino também é menor do que a concorrência, entretanto, conforme conversas informais com os colaboradores e análises, a marca da Empresa Alfa é a mais solicitada, fazendo com que a mesma ocupe o quadrante “estrela”. A exemplo da Filial XIII, o espaço da categoria familiar é o dos caixas da loja, fazendo com que seja quase imperceptível. Além disso, possui um preço mais elevado do que a concorrência em geral.

Figura 18 - Matriz BCG da Filial XIV



Fonte: Autora.

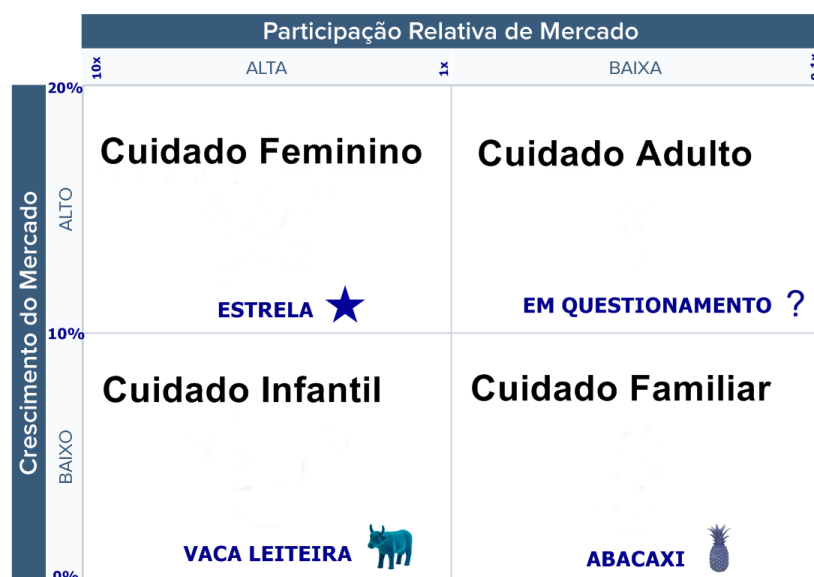
### ❖ Filial XV

Assim como a Filial XI, a Filial XV está localizada no bairro Centro da cidade de Porto Alegre. Possui a menor média de faturamento do ano de 2017, dentre as piores lojas da Farma A, R\$ 1.730,40, ainda que não possua as piores quedas percentuais: -5,58% (dezembro de 2017 vs. novembro de 2017), e -0,46% (dezembro de 2017 vs. os três meses anteriores).

Através de observações, foi classificada como loja de porte médio (M), por possuir dois andares, ainda que cada andar possua um espaço relativamente pequeno. A exemplo das lojas citadas anteriormente, que estão localizadas no centro da capital gaúcha, o movimento é significativo, porém isto não reflete nas vendas dos produtos da Empresa Alfa. Isso porque, assim como a Filial XIII, a loja possui um foco muito grande na categoria *beauty care* (sendo esta não oferecida no portfólio da Empresa Alfa), uma vez que o segundo andar da loja é composto somente por produtos pertencentes a essa categoria, além de possuir um espaço destinado a treinamentos cosméticos, realizados pelos fornecedores das marcas presentes na filial.

Esse cenário acaba atraindo muitas consumidoras, o que se reflete em boas vendas dentro da categoria de cuidado feminino, fazendo com que a esta tenha uma boa exposição. Apesar disso, a categoria infantil, segundo conversas com os colaboradores e análises, continua sendo a “vaca leiteira” da Empresa Alfa, nesta filial, devido à sua tradição no mercado. A categoria adulta fica com a posição “em questionamento”, muito por não ser o foco na loja, e a categoria familiar com a “abacaxi”, por não ser procurada, nesta filial, apesar de estar presente em um espaço quase imperceptível.

Figura 19 - Matriz BCG da Filial XV



Fonte: Autora.



#### 4.4.2 Análise em Lojas do Cliente Farma B

O cliente Farma B possui um maior número de lojas (650), do que o Farma A, sendo fortemente presente no interior do Estado. A sua expansão deu-se do interior para a capital, fazendo com que ainda perca certo espaço de mercado, em Porto Alegre, para a Farma A, já que a tradição e a credibilidade do último são mais fortes. Outro motivo de ainda estar “um pouco atrás”, em relação à credibilidade, da Farma A, na capital gaúcha, é o fato de a sua sede corporativa localizar-se em Passo Fundo/RS, muito mais distante de Porto Alegre do que a da Farma A (Eldorado do Sul/RS), fazendo com que alguns *insights* se percam no caminho.

A rede ainda não possui um cartão fidelidade, nem *e-commerce* e *delivery*, fazendo com que muitas compras sejam perdidas, devido à falta de opções de compra, fora a presencial. Tendo isso em vista, a grande aposta da rede é a captação de clientes através de sua recente marca própria, de um atendimento muito solícito (atributos que a Farma A também possui), e de lojas fisicamente muito grandes, o que não é tão visível dentre as lojas da Farma A.

Além disso, a relação com os seus fornecedores é mais aberta a novidades e a propostas desafiadoras, conforme conversas informais com os executivos do “canal farma” da Empresa Alfa. Isso faz com que as negociações aconteçam com maior facilidade, e que o laço comercial seja mais amistoso. O fato de não possuir um layout padrão e imutável das categorias, para cada uma de suas lojas, assim como acontece na Farma A, faz com que o fornecedor da Farma B sinta-se mais à vontade para fazer as mudanças que julga serem importantes, em conjunto com os colaboradores das lojas.

Ao passo que essa abertura comercial seja facilitadora, também possui um lado negativo, uma vez que o cliente Farma B possui uma gama muito maior de marcas, em loja, do que o Farma A, fazendo com que a concorrência seja muito mais extensa.

#### 4.4.2.1 Matriz BCG das Melhores Lojas

As cinco melhores lojas escolhidas, através dos critérios previamente apresentados, localizam-se nas diferentes regiões do centro da capital. Para cada uma das lojas há uma matriz BCG, com as considerações acerca das observações, e do conhecimento apreendido. A seguir, disposição das filiais se dá por ordem crescente numérica (Filial VI à Filial X).

##### ❖ **Filial VI**

Localizada em uma das ruas mais importantes do bairro Centro de Porto Alegre, possui um faturamento médio anual de R\$ 8.374,11, e os maiores crescimentos percentuais de todas as “melhores” lojas da Farma B: 21,14% (dezembro de 2017 vs. novembro de 2017), e 32,83% (dezembro de 2017 vs. três meses anteriores). É uma loja de esquina, classificada como tamanho P, mas com um alto giro de consumidores, o que, nesse caso, reflete em seu bom crescimento e positivo desempenho.

Assim como as filiais analisadas anteriormente, que também estão localizadas no centro da capital gaúcha, o movimento em todos os turnos em que a loja está aberta é característica importante nas vendas das categorias da Empresa Alfa. Em meio a conversas informais, e observações feitas na loja, além da campeã em vendas, a categoria que mais se sobressai é a de cuidado feminino, reflexo do comércio que tem nas redondezas desta filial, o qual possui, em grande parte, colaboradoras. A categoria de cuidado adulto praticamente não aparece na loja, fica apenas nas prateleiras aéreas, isto acontece, conforme os colaboradores, com a justificativa de que não há público para esses produtos; ocupando, portanto, o quadrante “em questionamento”.

A categoria familiar possui um espaço relativamente bom, quando comparado aos das filiais anteriores, pois possui espaço em gôndola, no balcão de solicitação de medicamentos, e também nos caixas de pagamento. Entretanto, a marca da Empresa Alfa não tem tanta procura, devido ao preço elevado, em relação ao da concorrência, fazendo com que a categoria continue ocupando a posição “abacaxi”.

Figura 20 - Matriz BCG da Filial VI



Fonte: Autora.

#### ❖ Filial VII

A favorável localização da Filial VII faz com que a categoria adulto ocupe a posição “estrela”, uma vez que está muito próxima ao maior complexo hospitalar da cidade de Porto Alegre, no centro da capital. Classificada como um estabelecimento de porte médio (M), a Filial VII é uma loja de esquina com um alto fluxo de pessoas, apesar de possuir o menor faturamento médio anual (R\$ 7.056,13), em relação às outras lojas classificadas como as melhores da Farma B. Seus crescimentos percentuais são: 4,21% (dezembro de 2017 vs. novembro de 2017), e 6,39% (dezembro de 2017 vs. os três meses anteriores).

Ainda que a localização seja muito favorável às vendas, principalmente da categoria adulta, conforme observação e conversas informais com os colaboradores da loja, e com o próprio executivo de vendas da Farma B, a Filial II da Farma A acaba “roubando” boa parte do faturamento, por estar mais próxima, em termos de localização, dos consumidores do complexo hospitalar, tanto de pacientes, quanto dos colaboradores do complexo. Isso faz com que o faturamento não seja tão significativo quanto o da filial II.

Tendo o fator localização em vista, a categoria de cuidado feminino acaba ocupando o quadrante “em questionamento”, enquanto a categoria de cuidado familiar continua em sua posição “abacaxi”.

Figura 21 - Matriz BCG da Filial VII



Fonte: Autora.

### ❖ Filial VIII

Com o segundo maior faturamento médio anual (R\$ 10.011,86) dentre as melhores lojas da Farma B, a Filial VIII localiza-se em uma das mais importantes ruas do centro da capital gaúcha. Possui um crescimento percentual de 1,31%, quando comparado dezembro de 2017 a novembro de 2017, e de 15,04% em relação ao faturamento de dezembro de 2017 e os três meses anteriores.

Classificada como uma GG, a Filial VIII é uma loja de esquina que possui um grande espaço interno. O seu layout é extremamente organizado, e faz jus à categoria campeã em vendas da Empresa Alfa, a infantil, pois, além de possuir um ponto de venda natural, possui um extra, diferentemente de todas as lojas analisadas até aqui, os quais dão muita visibilidade à marca da Empresa Alfa. Entretanto, segundo conversas informais com os colaboradores, o que levou a loja a ter dois espaços para a categoria infantil é fato de o ponto de vendas natural ficar atrás de um pilar da loja, tornando necessário o aumento da visibilidade.

O espaço da categoria adulta é, sem dúvidas, o maior de todas as demais lojas analisadas, tanto boas quanto ruins. Entretanto, há um *display* da concorrência muito importante no centro da loja, fazendo com que a venda aconteça mais facilmente. Ainda assim, a procura pela marca da Empresa Alfa é grande, muito em função da visibilidade que o pacote promocional de um dos produtos da categoria possui na loja, fazendo com que a esta ocupe a posição “estrela”. O espaço da categoria de cuidado feminino é significativo, mas as vendas não acontecem na mesma proporção da categoria adulta, fazendo com que ocupe a posição “em questionamento”. Já a categoria familiar, possui quase giro nenhum nesta filial, uma vez que o preço em relação à concorrência é superior. A venda dessa categoria acontece, efetivamente, quando há alguma ação promocional, negociada pelo executivo de vendas da Empresa Alfa.

Figura 22 - Matriz BCG da Filial VIII



Fonte: Autora.

### ❖ Filial IX

A Filial IX encontra-se em uma das avenidas mais importantes que liga o Centro à Zona Sul de Porto Alegre. É uma loja classificada como PP, próxima a uma

parada de ônibus, e de frente para uma loja da Farma A. Possui um faturamento médio anual de R\$ 7.601,39, e crescimentos percentuais equivalentes a 1,18% (dezembro de 2017 vs. novembro de 2017), e 5,16% (dezembro de 2017 vs. três meses anteriores).

Conforme observações e conversas com os colaboradores, é uma loja muito frequentada por idosos, fazendo com que a categoria adulta ocupe a posição “estrela”, logo após a campeã de vendas, a categoria infantil. Não há atrativo algum na loja que faça a diferença na venda dessa categoria. Segundo informações e análises, a venda acontece pelo simples fato da confiança que os idosos possuem na marca. Além dos clientes idosos, a Filial IX também possui consumidores jovens, e com problemas urinários, o que também faz com que a marca da Empresa Alfa seja a mais procurada, uma vez que é a única, na loja, que possui produtos com o *design* de roupas íntimas, sendo estas mais discretas.

Tendo o cenário aqui descrito, classificou-se como “em questionamento” a categoria feminina, apesar de possuir um bom giro, e como “abacaxi” a categoria familiar, por não estar presente em loja, uma vez que a concorrência domina esse segmento, nesta filial.

Figura 23 - Matriz BCG da Filial IX



Fonte: Autora.

## ❖ Filial X

Localizada na rua do centro de Porto Alegre que possui o maior número de comércios aglutinados, a Filial X possui o maior faturamento médio anual das lojas selecionadas da Farma B, R\$ 18.538,05. Também possui um dos maiores crescimentos médios percentuais: 16,57% (dezembro de 2017 vs. novembro de 2017), e 20,83% (dezembro de 2017 vs. três meses anteriores). Classificou-se como uma loja P, sendo extremamente movimentada.

A localização e o comércio da redondeza, o qual é composto basicamente por trabalhadoras, explica um alto giro da categoria de femininos. E, por isso, segundo conversas informais com os colaboradores da Filial X, a loja dá maior destaque para tais produtos, sendo que estes possuam o maior espaço físico na loja, aumentando a visibilidade da categoria. Durante o período de visitas, e também conforme o perfil de clientes da filial, a categoria adulta não possui exposição nas gôndolas da loja, ficando armazenada no pequeno estoque desta. Além disso, um produto da categoria da Empresa Alfa não fazia parte do mix da loja, dando maior margem para a atuação da concorrência.

Figura 24 - Matriz BCG da Filial X



Fonte: Autora.

#### 4.4.2.2 Matriz BCG das Piores Lojas

As piores lojas escolhidas, através dos critérios previamente apresentados, localizam-se na zona norte e no centro da capital. Para cada uma das lojas haverá uma matriz BCG, com as considerações acerca das observações, e do conhecimento apreendido. A seguir, disposição das filiais se dá por ordem crescente numérica (Filial XVI à Filial XX).

##### ❖ **Filial XVI**

Localizada em uma das principais e mais movimentadas ruas do centro de Porto Alegre, a Filial XVI possui um faturamento médio anual de R\$ 3.932,61, e quedas percentuais de crescimento equivalentes a -10,02% (dezembro de 2017 vs. novembro de 2017), e a -23,47% (dezembro de 2017 vs. três meses anteriores).

Classificada como uma loja M, a Filial XVI encontra-se em meio a outros estabelecimentos da rede farmacêutica, característica fundamental influenciadora do mau desempenho. Não há um fluxo de pessoas muito alto, na loja. Conforme observações e conversas informais com os colaboradores, a categoria adulto, tanto em relação aos produtos da Empresa Alfa quanto em relação aos produtos da concorrência possuem baixa procura, em meio aos seus clientes. A categoria de cuidado infantil mantém-se no quadrante “vaca leiteira”, ainda que a procura não seja tão significativa quanto nas demais filiais, devido a sua tradição no mercado. Já no que tange aos produtos da categoria feminina, a procura é alta, porque há alguns prédios empresariais na volta, com um quadro de funcionários composto majoritariamente por mulheres. Em relação à categoria familiar, os produtos são quase inexistentes, já que a concorrência possui um preço extremamente competitivo, fazendo com que o giro dos produtos da Empresa Alfa seja muito baixo.



Figura 25 - Matriz BCG da Filial XVI



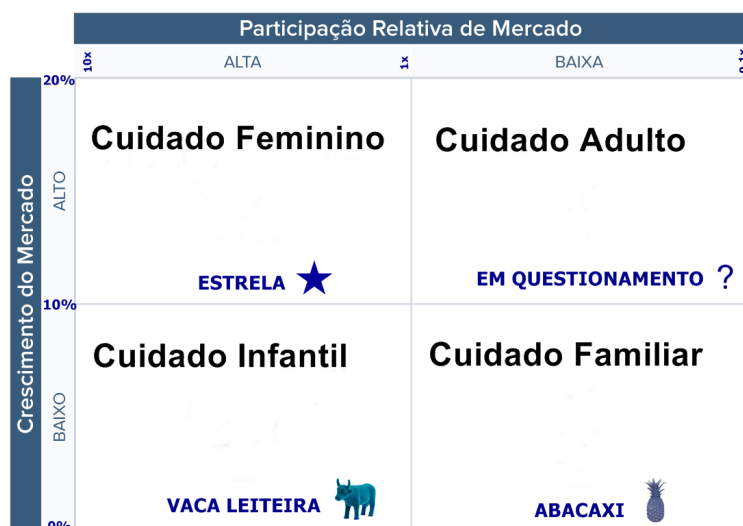
Fonte: Autora.

#### ❖ Filial XVII

Classificada como PP, a Filial XVII também está localizada em uma das ruas mais importantes do centro da cidade de Porto Alegre. Possui um faturamento médio anual de R\$ 3.801,34, com queda no crescimento percentual de -8,26% (dezembro de 2017 vs. novembro de 2017), e -3,87% (dezembro de 2017 vs. três meses anteriores). O fator mais agravante para o seu baixo desempenho é estar de frente para uma loja G da Farma A, a qual possui um alto fluxo de clientes.

Assim como análises em lojas anteriores, a categoria de femininos possui o segundo melhor desempenho de vendas, devido ao grande comércio que existe ao redor desta filial, composto, basicamente, por colaboradoras. A exposição dessa categoria é visivelmente melhor do que a da concorrência, aumentando mais ainda o giro de vendas. Já na categoria adulta, os produtos estão expostos em uma prateleira aérea, a qual possui mais produtos da concorrência do que da Empresa Alfa, fazendo com que seja alocada no quadrante “em questionamento”. Ao longo de todo o período de observação, havia somente cinco itens da categoria familiar, em loja, o que caracterizou mais ainda o posto de “abacaxi”. Conforme o gerente da Filial XVII, a categoria familiar possui baixíssima procura, fazendo com que ele mantenha os produtos em loja apenas por definição da sede administrativa da Farma B.

Figura 26 - Matriz BCG da Filial XVII



Fonte: Autora.

### ❖ Filial XVIII

A Filial XVIII está localizada no bairro Cristo Redentor, na zona norte da capital. Possui um faturamento anual médio de R\$ 2.037,08, e quedas médias percentuais equivalentes a -12,20% (dezembro de 2017 vs. novembro de 2017), e a -8,26% (dezembro de 2017 vs. os três meses anteriores). Classificada como uma loja M, fica a poucos metros de uma loja G, 24 horas, da Farma A.

A exposição da categoria infantil faz jus à campeã de vendas, no “canal farma”, da Empresa Alfa, uma vez que possui um ótimo espaço e visibilidade, em loja, fazendo com que o giro dos produtos seja muito alto. Já a categoria adulta possui muitas rupturas em loja, fazendo com que a concorrência domine mais o espaço desta filial. Os produtos da categoria feminina ocupam a posição “estrela”, devido à localização da loja, a qual está entre três escolas do bairro, fazendo com que o giro dos produtos seja muito alto. Além disso, a visibilidade dos produtos da Empresa Alfa é a melhor dentro dessa categoria, alavancando ainda mais as vendas. Em relação aos produtos da categoria familiar, é uma das lojas que melhor expõe os produtos, ainda que os estes não tenham muita saída.

Apesar de a Filial XVIII possuir um dos melhores *mix* de produtos, e estacionamento exclusivo para os seus clientes, o baixo movimento de pedestres e a localização próxima a uma loja 24 horas da Farma A faz com que não haja um bom faturamento, tanto da loja em si, quanto dos produtos da Empresa Alfa.

Figura 27 - Matriz BCG da Filial XVIII



Fonte: Autora.

## ❖ Filial XIX

Localizada no bairro São Sebastião, na zona norte de Porto Alegre, a filial XIX possui um baixo faturamento médio anual, em relação aos produtos da Empresa Alfa: R\$ 1.512,78. A queda percentual nos crescimentos médios são equivalentes a -9,71% (dezembro de 2017 vs. novembro de 2017), e -5,76% (dezembro de 2017 vs. três meses anteriores).

Conforme observações e conversas informais com os colaboradores, a Filial XIX foi classificada como uma loja G, possui estacionamento exclusivo para os seus clientes, mas um baixo fluxo destes. Isso acontece por estar próxima a uma loja da Farma A, e também de uma loja de outra rede farmacêutica, as quais estão presentes há muitos anos no bairro; tendo, portanto, clientes fiéis. Por ser um bairro residencial, que comporta muitos idosos, a categoria adulta é a que mais se destaca,

após a campeã de vendas da Empresa Alfa. Sendo assim, possui grande visibilidade, e um ponto extra de venda, dentro da loja. Em relação aos produtos da categoria infantil, estes continuam ocupando o quadrante “vaca leiteira”, devido ao espaço em loja mais bem posicionado do que o da concorrência, fazendo com que a visibilidade seja significativa para esta categoria.

Devido ao destaque da categoria adulta, os produtos femininos ocupam o quadrante “em questionamento”, sendo também reflexo de sua exposição sem muita visibilidade dentro desta filial. A loja também dá muito espaço para a categoria *beauty care*, fazendo com que alguns potenciais espaços para as categorias da Empresa Alfa sejam ocupados por produtos dessa categoria. Em relação aos produtos da categoria familiar, apesar de terem um bom giro, este não é tão significativo quanto ao das demais categorias pertencentes à Empresa Alfa, fazendo com que continue ocupando o quadrante “abacaxi”.

Figura 28 - Matriz BCG da Filial XIX



Fonte: Autora.

## ❖ Filial XX

A Filial XX está localizada na principal avenida da zona norte da capital, no bairro Passo D’Areia. Classificada como uma loja M possui um faturamento médio, em relação aos produtos da Empresa Alfa, de R\$ 1.663,28, e as maiores quedas

percentuais de todas as lojas selecionadas da Farma B: -44,86% (dezembro de 2017 vs. novembro de 2017), e -43,77% (dezembro de 2017 vs. três meses anteriores).

Apesar de possuir um estacionamento exclusivo para os seus clientes, e ser uma loja de esquina, a Filial XX não é muito movimentada. Isto porque, segundo observações e conversas com os colaboradores da loja, não há muito movimento de pedestres, fazendo com que o fluxo de consumidores seja muito baixo. Devido ao comércio próximo à loja, a categoria de produtos femininos possui uma rentabilidade um pouco maior do que as demais categorias pertencentes à Empresa Alfa, mas não é tão significativa a ponto de a loja dar maior visibilidade à marca da Empresa. A categoria adulta é praticamente inexistente nesta filial, e, segundo informações dos colaboradores, não tem muita procura, fazendo com que essa ocupe a posição “em questionamento”. Já a categoria infantil possui uma saída significativa em função de todas as outras da Empresa Alfa, nesta filial, em função de um “paredão” de fraldas, no qual prevalece a marca da Empresa Alfa, fazendo com que esta ocupe o quadrante “vaca leiteira”, conforme demonstra a Figura 29.

A categoria de produtos familiar só é encontrada nos caixas da loja, e também não possui muita saída, devido ao preço menos competitivo do que o da concorrência. Além disso, também não é muito o foco dos clientes da loja, fazendo com que os produtos fiquem por muito tempo na prateleira, e já estejam com as embalagens desbotando.

Figura 29 - Matriz BCG da Filial XX



Fonte: Autora.

## 5. SÍNTESE DAS FILIAIS

Em todas as filiais, tanto as pertencentes à Farma A quanto as pertencentes à Farma B, foi possível notar que os quadrantes “vaca leiteira” e “abacaxi” permanecem com as mesmas categorias de produto, cuidado infantil e cuidado familiar, respectivamente. Isso porque, atualmente, conforme pesquisas da Empresa Alfa, dentro do setor farmacêutico, a sua categoria mais rentável é a infantil, devido ao público e ao formato do estabelecimento.

Já em relação à categoria de cuidado familiar, tem-se, até o momento, somente o lenço de papel como produto ofertado, o qual, por ter uma alta margem e muita concorrência, além de não ser um item de compra tão relevante, conforme pesquisas da Empresa Alfa, não possui muito giro. O papel higiênico ainda não foi inserido no *mix* de vendas, devido aos resultados negativos que a concorrência anda tendo, segundo análises da Empresa Alfa, pois, conforme citado anteriormente, entende-se que é um produto mais voltado para os grandes varejos.

Com isso, o diferencial entre as lojas está nos quadrantes “estrela”, e “em questionamento”, conforme as características citadas na seção 4.3 sobre cada filial.

### 5.1 As Matrizes SWOT da Farma A e da Farma B

Levando em consideração as observações feitas sobre as 10 filiais de cada um dos clientes farmacêuticos, Farma A e Farma B, foi possível identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de cada um, em adaptações da Matriz SWOT, as quais são apresentadas a seguir. Também foi possível construir um plano de ação para que a Empresa Alfa consiga melhorar o seu atendimento dentro de cada cliente, bem como a performance de vendas de suas categorias de produtos.

A Farma A possui uma forte presença em Porto Alegre em função de sua tradição e por ser uma referência em qualidade. Já a forte presença da Farma B se dá pelo crescimento expressivo em termos de estrutura (filiais), e também numérico (vendas). O poder de barganha de ambas é extremamente alto, devido a essa visibilidade, fazendo com que as negociações sempre aconteçam de forma mais

favorável a elas. Entretanto, também foi possível identificar fatores pertinentes em meio às suas fraquezas e ameaças.

Para os dois clientes farmacêuticos da Empresa Alfa, o aumento da concorrência direta e indireta causa uma significativa dor de cabeça, pois, apesar de não serem tão tradicionais e com uma visibilidade tão boa, em Porto Alegre, podem roubar parte de seus clientes, seja com ações pontuais, ou até mesmo pela localização. Aqui entra a estratégia citada anteriormente, sobre a ocupação de espaços, ainda que deem prejuízos para a rede. Além disso, tem-se o fator do *mix* de produtos, pois, devido aos diferentes tamanhos de loja, muitas vezes, nem todas as marcas da Empresa Alfa estão presentes em diferentes estabelecimentos, fazendo com que não haja visibilidade completa, e acessibilidade a tais produtos. Isto é um ponto importante, não apenas em termos financeiros, mas também porque alguns produtos podem ser relevantes para determinadas lojas, em função de sua localização e do perfil de consumidores finais.

Especificamente em relação à Farma A, conforme Figura 30, a grande dificuldade da Empresa Alfa, dentro dos estabelecimentos, é o layout padrão que existe para as gôndolas da loja, conforme a sua estrutura física; engessando, assim, as atuais atividades do promotor de venda, uma vez que este só conseguirá abastecer a loja com produtos da Empresa Alfa conforme o espaço concedido pela Farma A para cada marca. Esta estratégia da rede de limitar espaços em gôndola dá-se pela finalidade de maior controle sobre as ações de suas lojas, além de padronizar a apresentação da marca “Farma A”, através de seus estabelecimentos.

Figura 30 - Matriz SWOT da Farma A

	FILIAL	CATEGORIAS				TAMANHO
		C. FEM.	C. INFAN.	C. ADUL.	C. FAM.	
FARMA A	V	★	🐘	?	🍍	G
	III	★	🐘	?	🍍	G
	I	★	🐘	?	🍍	G
	IV	?	🐘	★	🍍	G
	II	?	🐘	★	🍍	PP
	MÉDIA TOTAL	★	🐘	?	🍍	
	XII	?	🐘	★	🍍	M
	XIV	★	🐘	?	🍍	G
	XIII	★	🐘	?	🍍	M
	XI	★	🐘	?	🍍	M
	XV	★	🐘	?	🍍	M
MÉDIA TOTAL	★	🐘	?	🍍		

FATORES POSITIVOS	
INTERNOS	EXTERNOS
* Tradição da rede	* Crescimento do canal farmacêutico
* Poder de barganha	
* Atendentes solícitos	* Compra por conveniência
* Ambiente clean	
* Cartão fidelidade	* Aumento do número de fornecedores no mercado
* Convênios com parceiros	

FATORES NEGATIVOS	
INTERNOS	EXTERNOS
* Nem todas as lojas possuem o mix completo de produtos da Empresa Alfa	* Aumento da concorrência direta
* Não é possível mexer no layout padrão de produtos nas gôndolas das lojas	* Economia instável
* Espaço reduzido em loja	* Aumento da concorrência indireta - grandes varejos

Fonte: Autora.

Na Farma B, conforme a Figura 31, a padronização de layout não está presente, fazendo com que a atuação do promotor de merchandising da Empresa Alfa seja um pouco mais livre e tranquila, com raras exceções, dependendo da gerência de cada loja. Entretanto, uma fraqueza significativa, é a falta de uma maior fidelização de seus clientes, tal como a oferecida pela Farma A, através de cartão próprio de fidelidade, e de diversos convênios de desconto, já que a fortaleza da Farma B ainda está no interior do RS, e não em Porto Alegre.



Figura 31 - Matriz SWOT da Farma B

	FILIAL	CATEGORIAS				TAMANHO
		C. FEM.	C. INFAN.	C. ADUL.	C. FAM.	
FARMA B	X	★	🐘	?	🍍	P
	VIII	?	🐘	★	🍍	GG
	VI	★	🐘	?	🍍	P
	IX	?	🐘	★	🍍	PP
	VII	?	🐘	★	🍍	M
	MÉDIA TOTAL	?	🐘	★	🍍	
	XVI	★	🐘	?	🍍	M
	XVII	★	🐘	?	🍍	PP
	XVIII	★	🐘	?	🍍	M
	XX	★	🐘	?	🍍	M
	XIX	?	🐘	★	🍍	G
MÉDIA TOTAL	★	🐘	?	🍍		

FATORES POSITIVOS	
INTERNOS	EXTERNOS
* Tradição no interior do RS	* Crescimento do canal farma
* Poder de barganha	* Rede tradicional no RS
* Atendentes solícitos	* Compra por conveniência
* Ambiente clean	
* Abertos a mudanças em loja	* Aumento de fornecedores

FATORES NEGATIVOS	
INTERNOS	EXTERNOS
* Nem todas as lojas possuem o mix completo de produtos da Empresa Alfa	* Aumento da concorrência direta
	* Economia instável
* Falta de maiores ações para fidelizar os clientes.	* Aumento da concorrência indireta - grandes varejos

Fonte: Autora.

## 5.2 A Matriz SWOT da Empresa Alfa

Em relação à Empresa Alfa, conforme a Figura 32, pode-se afirmar que a tradição de suas marcas é um fator muito importante em meio às negociações com os clientes, pois o consumidor final espera encontrá-las nas prateleiras de todos os clientes da Empresa Alfa, inclusive nas lojas da Farma A e da Farma B. Entretanto, toda a equipe comercial sabe que tradição e qualidade não são mais trunfos e garantias de boas vendas no mês, afinal de contas, as marcas com preço mais

competitivo adentraram com força no mercado brasileiro, conquistando diversos consumidores.

Figura 32 - Matriz SWOT da Empresa Alfa



Fonte: Autora

Com isso, atualmente, é de extrema importância que a equipe de merchandising e a equipe de vendas estejam em plena sintonia, procurando sempre estar à frente da concorrência. Entretanto, conforme citado anteriormente, a equipe de merchandising não é suficientemente capaz de cobrir, em termos de localização geográfica, todas as lojas da Farma A e da Farma B, ainda mais dentro do escopo de trabalho proposto pela Empresa Alfa, o atendimento híbrido (em um dia de trabalho, o promotor de vendas atende um grande varejo pela manhã, e à tarde atende mais de uma loja farmacêutica, por serem estabelecimentos menores). Também nota-se, nitidamente, falhas na comunicação entre a equipe de vendas e a equipe de merchandising, fazendo com que muitas informações importantes percam-se.

Além disso, ainda não existe um padrão de atendimento de merchandising, dentro dos clientes farmacêuticos, como há para o grande varejo. Isso faz com que os promotores ajam de diferentes formas, conforme o tamanho físico dos estabelecimentos, a abertura com os responsáveis pela loja e, também, conforme o seu ânimo. Também em função da falta de padronização, acabam levando a forma

de atendimento concedido aos grandes varejos para dentro dos clientes farmacêuticos, o que, durante as análises, foi possível identificar como uma atitude equivocada, pois esse setor possui uma proposta de consumo muito diferente da dos grandes varejos. O abastecimento das gôndolas acaba sendo, com raras exceções, a única atividade que os promotores executam, dentro dos dois clientes farmacêuticos.

## 6. PROPOSTA DE MELHORIA

Ao final de todas as análises pertinentes ao presente trabalho, propõe-se algumas mudanças no atendimento da rede farmacêutica, dentro da equipe da Empresa Alfa. O princípio de tudo é proporcionar um atendimento exclusivo farma, para esses dois grandes clientes, através de uma consultora/propagandista de vendas, e não de promotores de vendas.

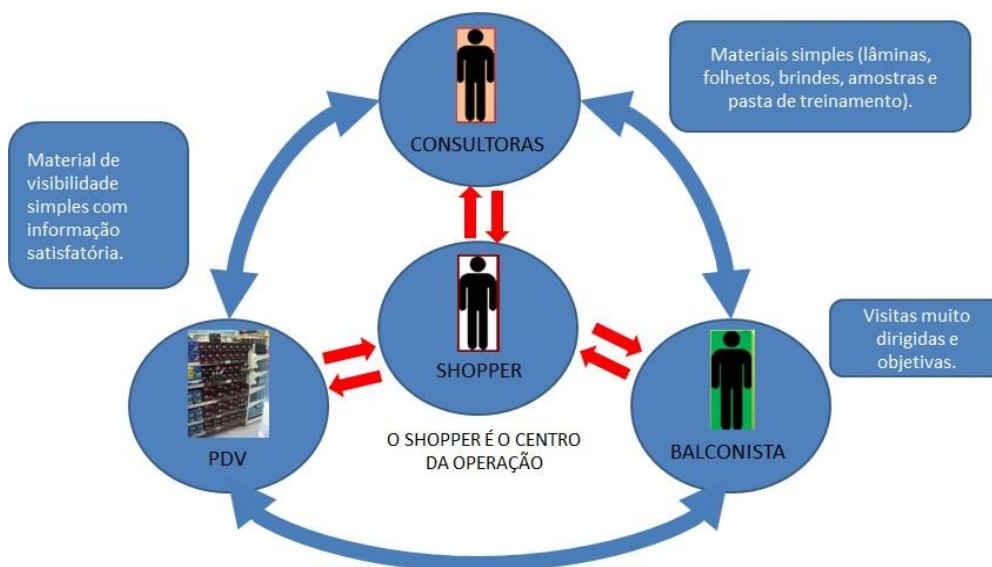
Durante as observações, e com base nas conversas informais durante todo esse período, foi possível notar a constante presença de propagandistas de outras empresas realizando ações e atividades, dentro dos dois clientes da Empresa Alfa. Normalmente, havia mais a presença de propagandistas do ramo de beleza e de alimentos, do que do ramo de higiene (possíveis concorrentes da Empresa Alfa). Ainda sim, os colaboradores das lojas que receberam tal atendimento, no período de análise, afirmaram que era muito positivo esse tipo de ação, pois a propagandista conseguia transmitir com mais segurança informações sobre os produtos, através de conversas informais ou de mini palestras, dando sugestões de produtos que poderiam alavancar as vendas do estabelecimento, realizando discretas abordagens para aconselhar os consumidores, em relação aos produtos, além de abastecer as gôndolas e de conseguir pontos extras sem custos.

Todas essas ações são extremamente significativas para a empresa na qual a propagandista trabalha, pois, assim, é possível conquistar mais credibilidade com as lojas, além de proporcionar vantagens em relação às ações da concorrência, uma vez que acaba descobrindo-as, com antecedência, podendo sugerir à gerência do estabelecimento a solicitação de algum produto que possa competir e aumentar as vendas. O propagandista também pode, através de planejamento com a equipe de vendas, e de autorização prévia da rede, preparar a loja com materiais mais visuais e explicativos de merchandising, fazendo com que o ponto de venda chame mais a atenção dos consumidores.

Para o cliente farmacêutico, o fornecedor que dispõe um profissional exclusivo e com tais diferenciais, além do simples abastecimento de gôndolas, desperta o sentimento de credibilidade, e de maior confiança. Para o consumidor final, tanto o estabelecimento, quanto o fornecedor (através do reconhecimento de suas marcas), que possuem esse tipo de atendimento esclarecedor, ganham credibilidade, confiança e fidelidade. Durante a observação, deparou-se diversas vezes com

indecisão do cliente em relação a produtos do mesmo segmento, e, principalmente neste quesito, a propagandista pode auxiliar muito na decisão, através de explicações sobre a funcionalidade de cada um, conforme exposto na Figura 33.

Figura 33 - Fluxo de Relacionamento em Estabelecimentos Farmacêuticos



Fonte: Autora.

Além disso, o atendimento exclusivo de um propagandista facilita a comunicação com a equipe de vendas, pois será um profissional focado na rede farmacêutica, e não híbrido. Essa exclusividade faz com que as oportunidades e os desafios, em loja, sejam percebidos e repassados aos executivos com mais agilidade, os quais podem planejar suas negociações com mais sabedoria, além de informar ao setor de compras de cada cliente, com mais precisão, quais são as necessidades e as evoluções de cada loja, em termos de venda dos produtos da Empresa Alfa. É um verdadeiro trabalho de GC (gerenciamento por categorias) dentro das lojas dos clientes, aumentando a lucratividade e diminuindo os custos de ambos os lados. Também, ganha-se credibilidade com o cliente, através desse atendimento exclusivo, em função de mini cursos, pagos ou não (dependendo da negociação), que podem ser oferecidos aos colaboradores de loja, fazendo com que tais colaboradores ganhem maior conhecimento sobre produtos de higiene. Tendo isto em vista, e através das sínteses sobre as filiais apresentadas no capítulo 5, apresenta-se os seguintes planos de ações para a Farma A e para a Farma B, respectivamente.

Quadro 5 - Plano de Ação Farma A

## PLANO DE AÇÃO - FARMA A

**Assunto:** Plano de ação da Empresa Alfa, para atuação no cliente Farma A.

**Objetivo:** Fortalecer os pontos positivos, e diminuir os pontos negativos encontrados durante a análise.

ITEM	CATEGORIA	META	RECURSO NECESSÁRIO	RESPONSÁVEL META	DATA DE INÍCIO	PRAZO	DATA TÉRMINO	STATUS	OBSERVAÇÕES
	INFANTIL	Manter a liderança da categoria	Checar o espaço dos produtos da categoria, e sugerir a compra de produtos inexistentes em loja	Consultor/Propagandista e Executivo de vendas	2º sem. 2018	Indeterminado	Indeterminado	Não iniciado	Consultor/propagandista e executivo de vendas devem atuar juntos, pois é necessário fazer ações em loja e também no comercial do cliente
	FEMININOS	Alavancar as vendas da categoria	Aumentar o mix de produtos da categoria dentro das lojas, e a quantidade comprada por mês pelo cliente	Consultor/Propagandista e Executivo de vendas	2º sem. 2018	Indeterminado	Indeterminado	Não iniciado	Consultor/propagandista e executivo de vendas devem atuar juntos, pois é necessário fazer ações em loja e também no comercial do cliente
	ADULTO	Aumentar a credibilidade dos clientes	Abordagens simpáticas para explicar sobre os produtos desta categoria, bem como explicações aos balconistas das lojas	Consultor/Propagandista	2º sem. 2018	Indeterminado	Indeterminado	Não iniciado	Inicialmente, consultor/propagandista deve atuar dentro das lojas para que, posteriormente, o executivo possa mostrar os resultados para o cliente
	FAMILIAR	Aumentar a visibilidade nas lojas	Conquistar pontos extras nas lojas, e aumentar o espaço nos pontos naturais de venda	Consultor/Propagandista	2º sem. 2018	Indeterminado	Indeterminado	Não iniciado	Inicialmente, consultor/propagandista deve atuar dentro das lojas para que, posteriormente, o executivo possa mostrar os resultados para o cliente

Fonte: Autora.



Quadro 6 - Plano de Ação Farma B

## PLANO DE AÇÃO - FARMA B

**Assunto:** Plano de ação da Empresa Alfa, para atuação no cliente Farma B.

**Objetivo:** Fortalecer os pontos positivos, e diminuir os pontos negativos encontrados durante a análise.

ITEM	CATEGORIA	META	RECURSO NECESSÁRIO	RESPONSÁVEL META	DATA DE INÍCIO	PRAZO	DATA TÉRMINO	STATUS	OBSERVAÇÕES
	INFANTIL	Manter a liderança da categoria	Checar o espaço dos produtos da categoria, sugerir a compra de produtos inexistentes em loja e acompanhar o crescimento da concorrência em loja	Consultor/Propagandista e Executivo de vendas	2º sem. 2018	Indeterminado	Indeterminado	Não iniciado	Consultor/propagandista e executivo de vendas devem atuar juntos, pois é necessário fazer ações em loja e também no comercial do cliente
	FEMININOS	Alavancar as vendas da categoria e aumentar a credibilidade dos clientes	Aumentar o mix de produtos da categoria dentro das lojas, e a quantidade comprada por mês pelo cliente. Além disso, acompanhar o crescimento da concorrência nas lojas	Consultor/Propagandista	2º sem. 2018	Indeterminado	Indeterminado	Não iniciado	Inicialmente, consultor/propagandista deve atuar dentro das lojas para que, posteriormente, o executivo possa mostrar os resultados para o cliente
	ADULTO	Alavancar as vendas da categoria e aumentar a credibilidade dos clientes	Abordagens simpáticas para explicar sobre os produtos desta categoria, bem como explicações aos balconistas das lojas	Consultor/Propagandista	2º sem. 2018	Indeterminado	Indeterminado	Não iniciado	Inicialmente, consultor/propagandista deve atuar dentro das lojas para que, posteriormente, o executivo possa mostrar os resultados para o cliente
	FAMILIAR	Aumentar a visibilidade nas lojas	Conquistar pontos extras nas lojas, e aumentar o espaço nos pontos naturais de venda	Consultor/Propagandista	2º sem. 2018	Indeterminado	Indeterminado	Não iniciado	Inicialmente, consultor/propagandista deve atuar dentro das lojas para que, posteriormente, o executivo possa mostrar os resultados para o cliente

Fonte: Autora.

Além disso, visando uma melhoria interna na Empresa Alfa, para que os planos de ações apresentados nos Quadros 5 e 6 sejam eficientes, propõe-se uma reestruturação e uma padronização do atendimento dentro dos clientes farmacêuticos. Para tal proposta, tem-se o Quadro 7 com um 5W2H interno da Empresa Alfa, evidenciando o plano de ação do processo:



Quadro 7 - 5W2H Interno para a Empresa Alfa

<b>5H2W INTERNO- EMPRESA ALFA</b>	
<b>Setor:</b> Comercial da Empresa Alfa.	
<b>Objetivo:</b> Reestruturar e padronizar o atendimento comercial da Empresa Alfa, dentro dos clientes farmacêuticos.	
<b>PASSOS</b>	<b>DETALHES</b>
<b>1</b>	O que será feito?
Melhorar a comunicação interna entre o setor comercial da Empresa Alfa (vendas + merchandising).	
<b>2</b>	Por que essa ação deve ser executada?
Para que os processos e as ações executadas pela equipe estejam sempre alinhados, além de fazer com que a equipe fique sempre em sintonia.	
<b>3</b>	Quando ela será colocada em prática?
A partir do 2º semestre de 2018.	
<b>4</b>	Onde ela será executada?
Dentro da equipe comercial da Empresa Alfa.	
<b>5</b>	De quem é a responsabilidade?
De toda a equipe comercial da Empresa Alfa, principalmente dos líderes.	
<b>6</b>	Como a ação será realizada?
Através de reuniões, pontos de encontro entre a equipe, e, possivelmente, através de confraternizações.	
<b>7</b>	Quanto vai custar para ser executada?
O custo se dará somente em função de possíveis confraternizações, onde estima-se um custo de no máximo R\$ 500,00 para a equipe toda, em um almoço ou jantar.	

Fonte: Autora.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todas as informações apresentadas, percebe-se que a elaboração de estratégias comerciais exige um acompanhamento minucioso e frequente dentro dos clientes, pois cada um possui peculiaridades, dentro do seu segmento de negócio. O negócio farmacêutico tem ganhado força no mercado como um todo, ainda que sejam caracterizados por possuírem estabelecimentos com um espaço físico menor do que o dos grandes varejos. Esse é um dos motivos pelo qual a competição ocorre de maneira mais acirrada, já que o espaço em gôndola e a visibilidade são cruciais para atingir os consumidores finais. Normalmente, são nessas lojas que muitas experiências iniciais de compra acontecem, bem como a compra por conveniência, por isso, os clientes farmacêuticos merecem uma atenção especial de seus fornecedores.

A equipe comercial da Empresa Alfa é cordial, tem espírito colaborativo e é extremamente afeita a competições acirradas no campo profissional, devido à necessidade de atingimento de metas. Criatividade, capacidade de análise, articulação, resiliência e pró-atividade são algumas das características exigidas dos profissionais da equipe comercial da Empresa Alfa. Entretanto, em função dessa pressão inerente ao setor comercial, alguns detalhes dos clientes farmacêuticos não são percebidos pelos colaboradores da empresa, ainda mais devido ao grande enfoque proporcionado para os grandes clientes varejistas.

As deficiências apontadas em relação ao atendimento concedido aos dois maiores clientes farmacêuticos da Empresa Alfa são exemplos disso, e a proposta de um atendimento realizado por um consultor/propagandista, dentro das lojas, faz com que essa relação seja mais próxima, e que falhas sejam superadas, principalmente em relação à visibilidade dos produtos da Empresa Alfa, à performance de venda destes e ao posicionamento frente à concorrência. Além disto, tal proposta auxilia a estreitar a relação entre a equipe de vendas e a equipe de merchandising da Empresa Alfa, já que atualmente essa relação não tem sido tão coesa quanto deveria, para que o trabalho de atendimento ao cliente farmacêutico seja eficiente.

O presente estudo também teve como objetivo analisar as características do negócio farmacêutico, o qual vem se expandindo consideravelmente, em Porto Alegre. As relações comerciais são estudadas há muito tempo, e sofrem influência na medida em que as inovações e a tecnologia avançam. O estudo do comportamento do consumidor é algo extremamente subjetivo, pois trata-se de uma análise de atitudes e de motivações humanas. Acredita-se que o estudo de caso percorrido ao longo deste trabalho é importante para todo o ramo farmacêutico, tanto para fornecedores quanto para seus clientes, uma vez que chama a atenção para possíveis formas de atuação de vendas dentro deste segmento de negócio. Também é interessante para pesquisadores da área, e para o universo dos negócios como um todo, pois o estudo atenta-se para a necessidade de percepção dentro dos estabelecimentos dos clientes, onde a venda realmente acontece. A utilização de ferramentas gerenciais como a Matriz BCG, a Matriz SWOT, e o Plano de Ação 5W2H também é um exemplo de conhecimento apreendido, pois evidencia a importância do estudo e da aplicação da teoria, no cotidiano de um profissional, principalmente de um administrador, seja de um negócio próprio, seja de suas próprias tarefas.

Houve algumas limitações em relação à coleta de dados, pois os clientes farmacêuticos transmitiam certa resistência para conceder dados numéricos sobre suas filiais, ainda que esses fossem somente em relação aos produtos da Empresa Alfa. Durante o início do período de observação, foi notória a insegurança dos colaboradores dos dois clientes farmacêuticos, em fornecer informações sobre a loja em que trabalhavam, o que foi um fator limitador para o desenvolvimento da pesquisa. Também houve limitações em relação à equipe comercial da Empresa Alfa, devido à conciliação de agendas para conseguir maiores informações com os próprios colaboradores da empresa.

Para estudos futuros, sugere-se a expansão do tamanho da amostra da análise, começando com outras cidades do Rio Grande do Sul, até um nível Brasil, com a finalidade de aprimorar as estratégias de atendimento dos clientes farmacêuticos da Empresa Alfa, em todo o país. Sugere-se, também, estudos em grandes clientes varejistas, visando o atendimento comercial proporcionado para redes de supermercados locais, regionais e globais. Além disso, estudos futuros poderiam verificar se a utilização de um propagandista também poderia funcionar

para clientes de outros segmentos de negócios, com o objetivo de aumentar a visibilidade e o posicionamento da Empresa Alfa, perante o mercado como um todo.

## REFERÊNCIAS

- BERALDO, Flávio. **O que é a Matriz BCG? 2017**. Treasy Planejamento e Controladoria, Joiville, ago. 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa/>>. Acesso em 25 nov. 2017.
- BLESSA, Regina. **Merchandising no Ponto-de-venda**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRASIL. **Instrução Normativa Nº 9, de 17 de Agosto de 2009. Conselho Federal de Farmácia**. Disponível em: <[http://www.cff.org.br/userfiles/file/noticias/in9\\_170809.pdf](http://www.cff.org.br/userfiles/file/noticias/in9_170809.pdf) > Acesso em 14 nov. 2017.
- BRASIL. **Lei Federal nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 17 dez. 1973. Capítulo 1, art. 4º.
- COVRE, Raisa. **Em 2016, Varejo Farmacêutico chegou a R\$ 85 Bilhões**. Portal No Varejo, São Paulo, jan. 2017. Seção Gestão Cotidiano. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/2017/01/20/2016-varejo-farmacutico-85-bilhoes/>>. Acesso em: 8 set. 2017.
- ECR BRASIL; THE PARTNERING GROUP; INTEGRATION CONSULTORIA EMPRESARIAL. **Gerenciamento por Categorias**. São Paulo: ECR Brasil, 1998 b.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **Comportamento do Consumidor Brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MARTINS, Renata. **Kimberly-Clark cresce 14% no Brasil e investe R\$ 400 milhões em plano de expansão**. Brazil Beauty News, São Paulo, mar. 2016. Seção Empresas e Indústrias. Disponível em: <<http://www.brazilbeautynews.com/kimberly-clark-cresce-14-no-brasil-e-investe-r,1182>>. Acesso em 7 out. 2017.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- NV, Editor. **Entrevista - Com foco na diferenciação, eles dominam o sul do país**. São Paulo, set. 2014. Seção Gestão Gente. Disponível em:

<<http://www.portalnovarejo.com.br/2014/09/29/entrevista-com-foco-na-diferenciacao-eles-dominam-o-sul-do-pais/>> Acesso em 5 nov. 2017.

PAULA, de. Gilles B. **Matriz SWOT ou Matriz FOFA: utilizando a Análise SWOT para conhecer as cartas do jogo e aumentar as chances de vitória de sua empresa!** Treasy Planejamento e Controladoria, Joiville, ago. 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa/>>, Acesso em 25 nov. 2017.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. **Gerenciamento de Operações e de Processos**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SLIDEPLAYER. **Segmentação de Mercado**. 2014. Disponível em <<http://slideplayer.com.br/slide/49644/>> Acesso em 16 out. 2017.

SLIDEPLAYER. **Disciplina: Administração de Vendas**. 2014. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/3231021/>> Acesso em 23 out. 2017.

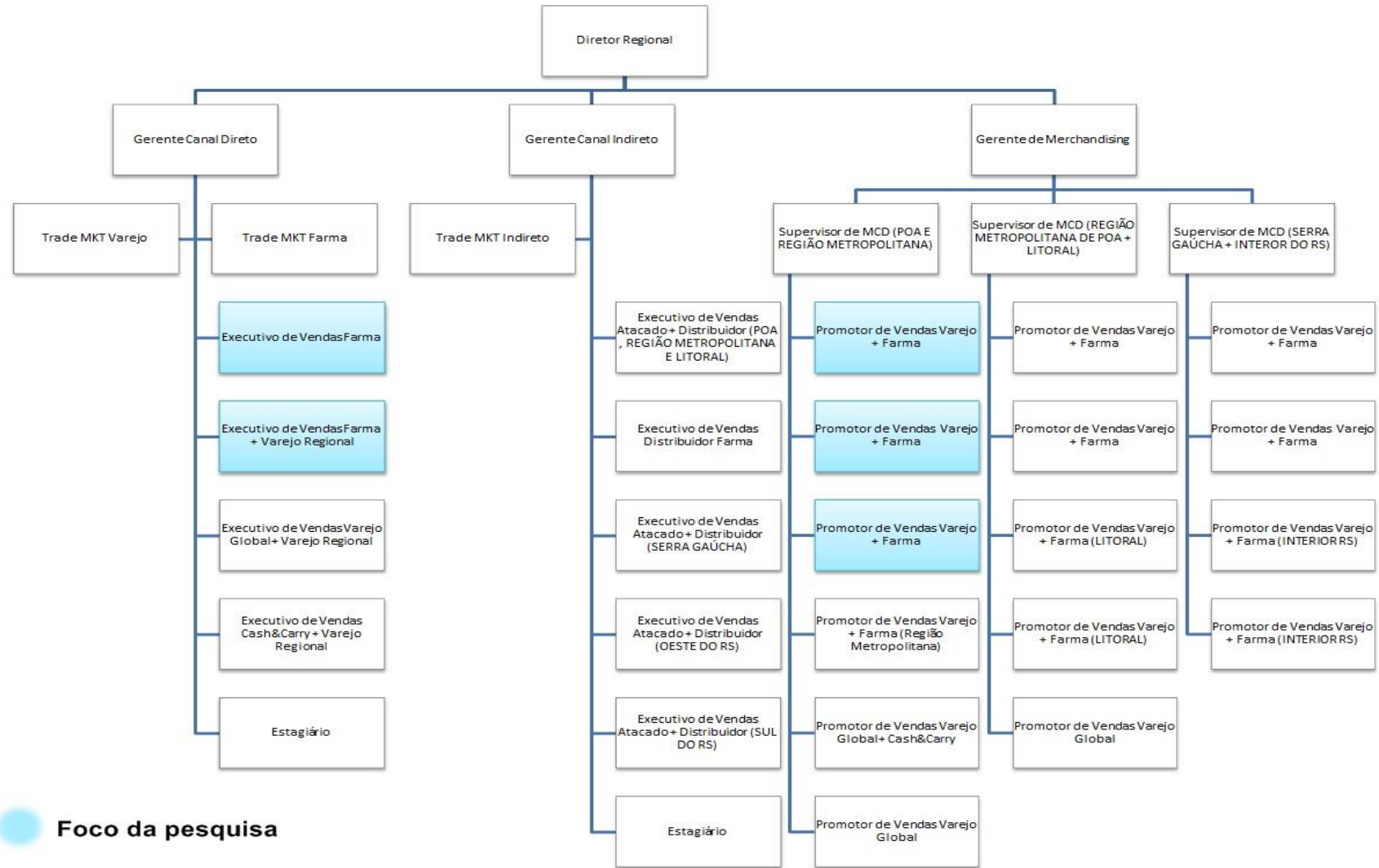
SLIDEPLAYER. **Objetivos para mostrar o planejamento estratégico de negócios**. 2014. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/4986212/>> Acesso em 27 out. 2017

SLIDEPLAYER. **Força de Vendas**. 2015. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/5624694/>> Acesso em 15 jan. 2018.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE FARMÁCIA COMUNITÁRIA. **História da Farmácia**. 2008. Disponível em: <<http://www.sbfc.org.br/site/paginas.php?id=2>> Acesso em 10 set. 2017.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 201

## APÊNDICE I – Organograma da Equipe Comercial da Empresa Alfa





## APÊNDICE II – Relatório Completo das Lojas

Cliente	Atendimento	CIDADE	FILIAL	BAIRRO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO
FARMA A	COM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	V	CENTRO	BRL 17.223,54	BRL 17.145,20	BRL 17.452,98	BRL 18.996,08	BRL 18.259,74	BRL 20.399,14	BRL 21.325,07
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	III	CENTRO	BRL 16.011,36	BRL 16.954,20	BRL 18.745,36	BRL 20.899,74	BRL 21.663,45	BRL 22.001,58	BRL 21.588,74
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	I	CRISTO REDENTOR	BRL 16.889,88	BRL 17.126,39	BRL 18.255,64	BRL 18.956,09	BRL 19.632,01	BRL 21.599,84	BRL 18.774,21
FARMA A	COM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	IV	CENTRO	BRL 10.121,35	BRL 10.632,05	BRL 11.778,20	BRL 12.584,74	BRL 14.999,41	BRL 14.965,31	BRL 15.369,74
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	II	CENTRO	BRL 10.255,36	BRL 10.584,74	BRL 12.997,69	BRL 13.801,59	BRL 12.368,41	BRL 12.495,69	BRL 13.456,31
FARMA A	COM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XII	PASSO D' AREIA	BRL 5.639,07	BRL 6.023,74	BRL 5.440,36	BRL 5.014,75	BRL 5.825,97	BRL 6.118,43	BRL 6.331,05
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XIV	PASSO D' AREIA	BRL 2.016,83	BRL 1.772,09	BRL 2.674,15	BRL 3.314,02	BRL 2.999,69	BRL 2.023,71	BRL 1.345,68
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XIII	LINDÓIA	BRL 1.885,25	BRL 2.000,09	BRL 1.646,33	BRL 1.425,62	BRL 2.006,23	BRL 1.996,00	BRL 2.887,10
FARMA A	COM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XI	CENTRO	BRL 1.554,09	BRL 1.022,31	BRL 1.645,87	BRL 1.953,67	BRL 2.224,36	BRL 1.884,20	BRL 1.689,24
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XV	CENTRO	BRL 1.698,01	BRL 1.255,74	BRL 2.361,15	BRL 2.227,03	BRL 1.998,74	BRL 1.775,08	BRL 1.420,77
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	X	CENTRO	BRL 18.791,82	BRL 14.858,07	BRL 20.757,27	BRL 22.765,47	BRL 24.893,83	BRL 24.022,46	BRL 26.118,72
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	VIII	CENTRO	BRL 9.188,32	BRL 7.499,95	BRL 10.335,97	BRL 12.125,71	BRL 11.068,86	BRL 9.882,04	BRL 13.712,44
FARMA B	COM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	VI	CENTRO	BRL 8.578,87	BRL 6.869,80	BRL 9.505,57	BRL 7.535,14	BRL 8.938,63	BRL 7.970,96	BRL 9.952,71
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	IX	CENTRO	BRL 5.312,77	BRL 5.778,15	BRL 6.183,20	BRL 7.764,52	BRL 8.500,52	BRL 8.894,76	BRL 8.875,82
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	VII	CENTRO	BRL 6.754,57	BRL 6.714,38	BRL 7.238,68	BRL 6.784,54	BRL 7.093,13	BRL 7.433,66	BRL 7.230,58
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XVI	CENTRO	BRL 2.732,01	BRL 2.616,06	BRL 3.053,22	BRL 3.854,84	BRL 3.811,09	BRL 3.823,15	BRL 4.054,20
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XVII	CENTRO	BRL 4.523,04	BRL 2.908,25	BRL 6.026,76	BRL 4.659,91	BRL 5.174,18	BRL 3.611,81	BRL 3.332,65
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XVIII	CRISTO REDENTOR	BRL 1.800,30	BRL 1.435,30	BRL 1.691,83	BRL 2.067,74	BRL 2.370,75	BRL 2.101,74	BRL 2.856,05
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XX	PASSO D' AREIA	BRL 1.571,22	BRL 1.006,51	BRL 1.738,47	BRL 1.291,28	BRL 1.740,53	BRL 1.832,96	BRL 2.113,66
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XIX	SÃO SEBASTIÃO	BRL 698,30	BRL 513,61	BRL 873,33	BRL 1.072,88	BRL 1.135,82	BRL 1.204,66	BRL 1.692,53



Cliente	Atendimento	CIDADE	FILIAL	BAIRRO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	MEDIA 2017	Mês Vs ANTERIOR	Mês Atual/Média út. 3M
FARMA A	COM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	V	CENTRO	BRL 19.666,22	BRL 19.584,20	BRL 20.715,45	BRL 20.546,39	BRL 21.806,07	BRL 19.426,67	↑ 6,13%	↑ 7,51%
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	III	CENTRO	BRL 23.967,21	BRL 13.926,86	BRL 15.243,16	BRL 17.889,74	BRL 18.414,52	BRL 18.942,16	↑ 2,93%	↑ 17,39%
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	I	CRISTO REDENTOR	BRL 20.115,46	BRL 14.854,30	BRL 15.769,70	BRL 15.248,36	BRL 16.128,57	BRL 17.779,20	↑ 5,77%	↑ 5,48%
FARMA A	COM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	IV	CENTRO	BRL 15.770,01	BRL 12.008,52	BRL 13.608,79	BRL 13.785,42	BRL 13.998,41	BRL 13.301,83	↑ 1,55%	↑ 6,58%
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	II	CENTRO	BRL 11.025,36	BRL 12.887,45	BRL 11.791,97	BRL 12.998,67	BRL 15.874,21	BRL 12.544,79	↑ 22,12%	↑ 26,39%
FARMA A	COM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XII	PASSO D' AREIA	BRL 5.208,41	BRL 7.022,77	BRL 6.392,07	BRL 7.455,85	BRL 6.999,07	BRL 6.122,63	↓ -6,13%	↓ 0,61%
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XIV	PASSO D' AREIA	BRL 3.230,51	BRL 2.488,62	BRL 1.658,47	BRL 1.772,08	BRL 1.513,87	BRL 2.234,14	↓ -14,57%	↓ -23,27%
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XIII	LINDÓIA	BRL 1.831,54	BRL 2.368,60	BRL 1.536,32	BRL 1.667,50	BRL 1.411,00	BRL 1.888,47	↓ -15,38%	↓ -24,04%
FARMA A	COM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XI	CENTRO	BRL 1.177,58	BRL 2.153,01	BRL 2.384,88	BRL 2.584,17	BRL 2.006,87	BRL 1.856,69	↓ -22,34%	↓ -15,47%
FARMA A	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XV	CENTRO	BRL 1.308,61	BRL 1.655,56	BRL 1.617,12	BRL 1.772,93	BRL 1.674,08	BRL 1.730,40	↓ -5,58%	↓ -0,46%
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	X	CENTRO	BRL 18.509,72	BRL 15.257,18	BRL 8.882,12	BRL 12.744,20	BRL 14.855,74	BRL 18.538,05	↑ 16,57%	↑ 20,83%
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	VIII	CENTRO	BRL 10.423,68	BRL 8.365,88	BRL 7.764,34	BRL 9.823,00	BRL 9.952,09	BRL 10.011,86	↑ 1,31%	↑ 15,04%
FARMA B	COM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	VI	CENTRO	BRL 8.548,01	BRL 8.105,18	BRL 6.227,45	BRL 8.255,69	BRL 10.001,25	BRL 8.374,11	↑ 21,14%	↑ 32,83%
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	IX	CENTRO	BRL 7.725,11	BRL 7.361,42	BRL 8.211,39	BRL 8.255,97	BRL 8.352,99	BRL 7.601,39	↑ 1,18%	↑ 5,16%
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	VII	CENTRO	BRL 7.283,89	BRL 6.537,57	BRL 7.166,21	BRL 7.069,37	BRL 7.366,98	BRL 7.056,13	↑ 4,21%	↑ 6,39%
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XVI	CENTRO	BRL 5.047,44	BRL 5.391,48	BRL 4.997,56	BRL 4.111,15	BRL 3.699,12	BRL 3.932,61	↓ -10,02%	↓ -23,47%
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XVII	CENTRO	BRL 3.023,83	BRL 3.294,67	BRL 2.794,42	BRL 3.268,19	BRL 2.998,38	BRL 3.801,34	↓ -8,26%	↓ -3,87%
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XVIII	CRISTO REDENTOR	BRL 2.586,03	BRL 1.848,38	BRL 1.912,51	BRL 2.009,74	BRL 1.764,58	BRL 2.037,08	↓ -12,20%	↓ -8,26%
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XX	PASSO D' AREIA	BRL 1.838,88	BRL 1.774,82	BRL 2.019,48	BRL 1.954,07	BRL 1.077,49	BRL 1.663,28	↓ -44,86%	↓ -43,77%
FARMA B	SEM ATENDIMENTO	PORTO ALEGRE	XIX	SÃO SEBASTIÃO	BRL 1.942,65	BRL 2.318,85	BRL 2.156,65	BRL 2.388,01	BRL 2.156,07	BRL 1.512,78	↓ -9,71%	↓ -5,76%