

ALEXANDRE NOGUEIRA DOS SANTOS

**POLÍTICA COMERCIAL DA FARMAFER FARMÁCIAS - REGIONAL
CURITIBA**

**Análise crítica dos Canais de Comercialização, Tamanho e Organização da Equipe de
Vendas**

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Elimar Silva Melo / Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em
Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito
para a obtenção do título de Especialista

TURMA G. COMERCIAL 2/2017

Curitiba - PR

2019

O Trabalho de Conclusão de Curso

**POLÍTICA COMERCIAL DA FARMAFER FARMÁCIAS - REGIONAL
CURITIBA**

**Análise crítica dos Canais de Comercialização, Tamanho e Organização da Equipe de
Vendas**

elaborado por ALEXANDRE NOGUEIRA DOS SANTOS e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA em Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

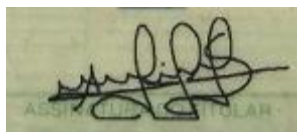
João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Elimar Silva Melo / Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno ALEXANDRE NOGUEIRA DOS SANTOS, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE FGV, no período de 03 de 2016 a 08 de 2019, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: POLÍTICA COMERCIAL DA FARMAFER FARMACIAS - REGIONAL CURITIBA: ANÁLISE CRÍTICA DOS CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO, TAMANHO E ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS é autêntico e original.

CURITIBA, 16 DE AGOSTO DE 2019

A rectangular stamp containing a handwritten signature in black ink. The signature is stylized and appears to read 'Alexandre Nogueira dos Santos'. Below the signature, the text 'ALEXANDRE NOGUEIRA DOS SANTOS' is printed in a smaller, sans-serif font.

ALEXANDRE NOGUEIRA DOS SANTOS

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
CAPÍTULO 1: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	6
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS	15
CAPÍTULO 3: MERCADO	19
CAPÍTULO 4: CONSUMIDORES	34
CAPÍTULO 5: POLÍTICA COMERCIAL	38
UNIDADE 2: CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO, TAMANHO E ORGANIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS	38
TEMA 1: Canais de Comercialização	38
TEMA 2: Tamanho da Equipe de Vendas	43
TEMA 3: Organização da Equipe de Vendas	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

APRESENTAÇÃO

O grupo Farmafer é composto por três empresas, o laboratório Farmar, a distribuidora Dimed e as Farmafer farmácias. Este trabalho é focado apenas na rede de farmácias. Algumas informações do grupo Dimed foram adicionadas para facilitar a compreensão do leitor e inseri-lo nas variáveis do mercado de varejo farmacêutico. Embora a Farmafer Farmácia esteja presente nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo, selecionamos o mercado regional de Curitiba para descrição, análise e definição das ações comerciais.

A empresa apresenta um sistema de vendas extremamente atualizado e contempla vários indicadores de desempenho, normas para análise e desenvolvimento de atividade para correções e valorização de bons desempenhos. Contudo, percebemos a necessidade de melhorar alguns processos internos da rede.

Destacando a melhoria na reposição do estoque de lojas localizadas em Shoppings Centers e supermercados e o modelo de atendimento das equipes de lojas, onde a forma de abordagem passa para um lado mais comercial e vendedor. Outros dois pontos de melhoria também foram acrescentados à política, o primeiro é referente ao processo de escolha de novos pontos comerciais e o segundo em relação à gestão de lojas.

CAPÍTULO 1: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

1.1 VISÃO

A Farmafer Farmácias tem como visão ser a melhor provedora de saúde e bem-estar nos mercados em que atua.

A empresa não tem a preocupação em ser a maior empresa no mercado em que atua, porém, busca ser a melhor provedora de saúde e bem-estar e, por esse motivo, acredita que a qualidade no atendimento, as lojas com amplo espaço físico, o estacionamento adequado e um mix completo de produtos possam ser diferenciais.

1.2 MISSÃO

A missão de uma empresa precisa ser clara e entendida por todos os colaboradores e, desta forma, a Farmafer Farmácias tem como missão “Proporcionar saúde e bem-estar às pessoas”. A empresa tem como objetivo fazer com que todos, quer sejam clientes internos ou externos, estejam dentro dessa possibilidade.

1.2 VALORES

Os valores de uma empresa são basicamente as motivações que irão determinar como ela será gerida nas suas ações e tomada de decisões. A Farmafer Farmácias tem a seguir os valores norteadores da sua organização: ser ético, desenvolver pessoas, ter agilidade, atender com excelência, trabalhar em equipe e comprometer-se com o resultado.

1.3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Farmafer Farmácias é uma empresa de capital aberto que atua em três segmentos: atacado, indústria e varejo, tendo esse último como principal atividade da companhia. As três empresas formam o Grupo Dimed que, no atacado, é representado pela Dimed, no varejo, pela Farmafer Farmácias – objeto desta política comercial – e, na indústria, pelo Farmar (Laboratório de Indústria Farmacêutica).

A matriz da empresa está situada na cidade de Eldorado do Sul, região metropolitana de Porto Alegre. A Farmafer construiu ao longo destes 45 anos uma identidade de excelência no atendimento e, com isso, conquistou o reconhecimento dos consumidores nas regiões onde atua,

principalmente, na região sul.

A rede de farmácias possui aproximadamente 5.000 colaboradores, sendo o maior número de filiais presentes no estado do Rio Grande do Sul, com mais de 300 lojas. Esse número é mais representativo nesse estado em função da sua fundação, mesmo assim, se tem uma presença marcante no estado de Santa Catarina, forte expansão no Paraná e, recentemente, em São Paulo. A Farmafer hoje tem mais de 400 filiais e atende mais de 3 milhões de clientes por mês.

1.5 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Farmafer Farmácias faz parte do Grupo Dimed, que contempla, também, a distribuidora de medicamentos Dimed e o laboratório Farmar.

1.5.1 Dimed Distribuidora de Medicamentos, Centro de Distribuição - Atacado

A Farmar foi fundada, em 1967, por duas redes de farmácias do Rio Grande do Sul, a Panitz e a Velgos. O objetivo era ter uma central de compras para atender as duas empresas e, com isso, ter agilidade e maior poder de negociação junto aos fornecedores. A empresa, hoje, tem dois centros de distribuição, um localizado na cidade de Passo Fundo e o novo empreendimento inaugurado, em 2014, na cidade de Eldorado do Sul, às margens da BR 290. Esse novo Centro de Distribuição conta com uma área de 22.000 mil m² e custou 90 milhões de reais para a empresa. O Centro de Distribuição tem uma capacidade para separar mais de 500 mil unidades de medicamentos e produtos de higiene e beleza por dia. Atende as lojas da Farmafer Farmácias e outras operações do varejo farmacêutico, assim como hospitais, supermercados e prefeituras.

1.5.2 Farmar – Laboratório de Indústria Farmacêutica

O Laboratório Farmar está localizado no bairro DC Navegantes na cidade de Porto Alegre. Fundado em 1969, pela Panitz, detentora do laboratório Farmar, e pela Rede Velgos, detentora do laboratório Sanitas, o Farmar é referência no desenvolvimento e fabricação de cosméticos, medicamentos e alimentos. Seu parque industrial recebe investimentos constantes e tem suas instalações frequentemente auditadas pela Anvisa. O corpo técnico da Farmar garante um processo regido pelas Boas Práticas de Fabricação.

O Farmar oferece, ainda, uma equipe de consultoria especializada na terceirização de produtos, conforme a necessidade de cada cliente. Trabalha na identificação de oportunidades, sugestão de mix, testes de qualidade, interface com órgãos responsáveis (Anvisa), desenvolvimento de embalagens e customização de projetos que gerem os resultados esperados. É também

responsável pela produção de 60% dos produtos Farmafer (marca própria).

1.5.3 Farmafer Farmácias – Varejo

Após o sucesso com a fundação da Dimed em 1967 e com o Farmar em 1969, as duas redes Panitz e Velgos novamente se unem para formar a maior rede de farmácias do Sul do país e, em 1973, criam a Farmafer Farmácias.

A empresa terminou o ano de 1979 com 44 filiais. Sua primeira filial fora do estado do Rio Grande do Sul foi inaugurada na década seguinte, mais precisamente no ano de 1985, na cidade de Florianópolis. Após ingressar em outro estado, em 1989, é lançado o primeiro produto da marca própria, a fralda descartável, e tendo uma boa aceitação pelos clientes, a empresa seguiu investindo nesse portfólio e, hoje, conta com mais de 500 itens.

A expansão da empresa seguiu focada no estado do Rio Grande do Sul. Em 1992, seu parque de lojas contava com 100 filiais, além de um número considerável de pontos comerciais. Em 1994, a empresa começa a atender pedidos de tele entrega através do Alô Farmafer e inaugura sua loja virtual www.farmafer.com.br.

Em 2002, a empresa inaugura sua filial de número 200 e, no ano de 2006, começa a ampliar sua expansão no estado de Santa Catarina. A empresa, por ter nos seus pilares a inovação, em 2008, abre sua primeira filial Megastore, uma loja conceito, especializada em bem-estar e beleza, a primeira farmácia especializada em produtos para diabetes, ortopédicos, fitness e hidratação. No mesmo período, lança o Cartão Fidelidade Farmafer que conta, hoje, com mais de 3 milhões de associados. Com o foco no crescimento, a empresa, no ano de 2010, entra no mercado paranaense, mais precisamente na cidade de Curitiba e inaugura, nesse período, 4 filiais. Hoje, já são mais de 50 lojas no estado do Paraná.

Em outubro de 2016, é inaugurada a primeira filial de São Paulo e, com o sucesso dessa loja e o desejo da empresa de ser reconhecida nacionalmente, segue prospectando novos negócios nessa cidade e, no ano de 2018, fechou o ciclo com 5 filiais na capital paulista.

Em 2018, a empresa deve seguir consolidando seu crescimento ao fechar o período com mais de 420 filiais nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo.

1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Em função do amplo número de filiais da companhia e para manter a execução operacional das lojas de acordo com a sua estratégia, a concentração das decisões parte da alta administração, tendo a gerência regional e coordenação autonomia para decisões junto ao ponto de venda.

Exemplo disso são decisões sobre escolha de novos gestores de filiais, acompanhamento na execução operacional das lojas, assim como interação com o setor de expansão para decisões de novos pontos comerciais.

Os gerentes de filiais têm o papel fundamental em manter o padrão da organização, ou seja, as estratégias e alinhamentos vindo da alta administração e repassados pelos gerentes regionais e coordenadores de áreas, devem ser cumpridos com exatidão. Importante destacar que a empresa valoriza o bom desempenho de seus colaboradores e isso acaba refletindo no crescimento profissional de cada um.

1.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O Grupo Dimed prioriza o desenvolvimento interno dos seus colaboradores. Na Figura 1, é visto o organograma de carreiras para os cargos da Rede Farmafer. Existem três possibilidades de ascensão: Gestão, Área de Beleza e Farmacêutica.

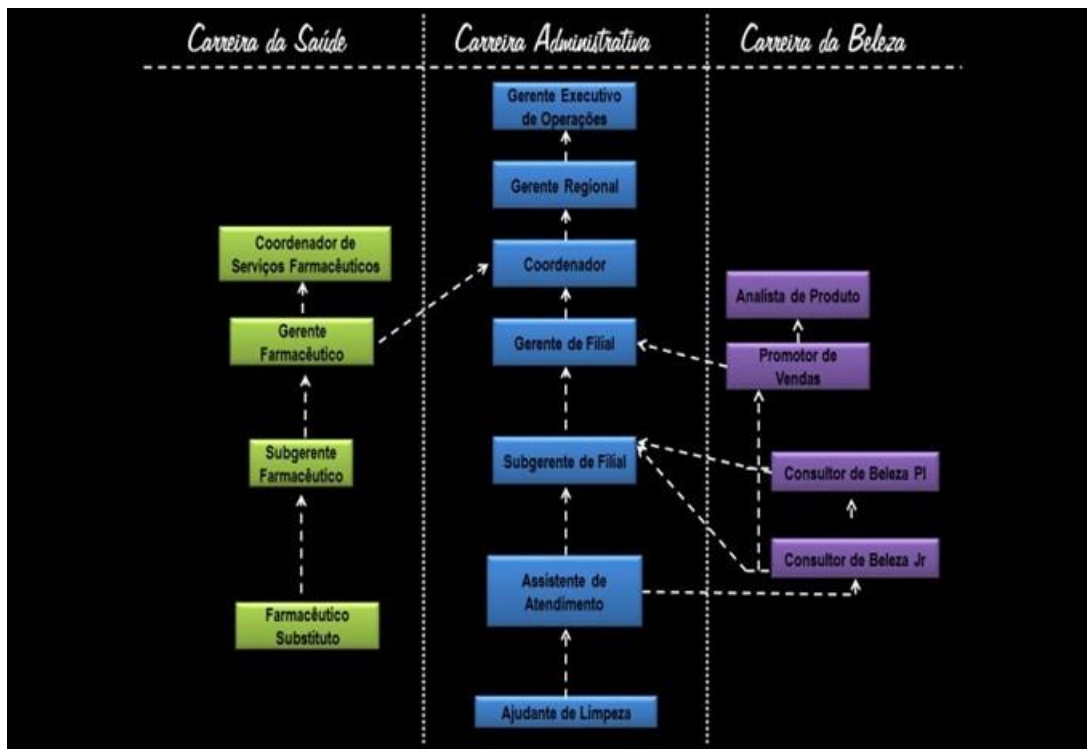


Figura 1 – Organograma

1.8 PRODUTOS E SERVIÇOS

A Farmafer Farmácias, além de comercializar medicamentos e produtos de higiene e beleza produzidos pelas principais indústrias do mercado farmacêutico, é pioneira em relação à utilização de marca própria. Com mais de 500 itens em sua totalidade, acaba tendo uma

importância na geração de receita da companhia, chegando a uma participação de 16% sobre o grupo de higiene e beleza. O Farmafer, outra empresa do grupo, é responsável pela produção de boa parte do mix dos produtos Farmafer o que acaba ajudando na rentabilidade da empresa.

A rede tem apostado em diferenciais, como a prestação de serviços, e pensando na saúde dos seus clientes, oferece uma série de procedimentos e consultas farmacêuticas em ambientes individualizados. Esse espaço, denominado Farmafer Clinic, está sendo ampliado, existindo hoje em mais de 70 filiais da empresa. Os serviços variam desde a aplicação de medicamentos injetáveis, verificação de pressão, perfuração de lóbulo auricular em adultos e crianças, consultas de acompanhamento para pacientes que estão iniciando um novo tratamento ou já possuem problemas de saúde e que utilizam medicamentos para pressão arterial, diabetes e colesterol. Vale destacar os programas para parar de fumar e perda de peso.

A empresa está sempre atenta às inovações do mercado e, desde o ano passado, uma série de iniciativas está derrubando as barreiras entre os canais físicos e virtuais, colocando a Farmafer no topo do ranking de comodidade e excelência no atendimento, fazendo com que seja a farmácia mais digital e conveniente do Brasil. O consumidor tem a possibilidade de acessar a Farmafer de diversas formas, como no Aplicativo, no Alô Farmafer I, no Farmafer .com e no Bem (Chat Bot via Messenger). O Bem é um robô de inteligência artificial que atende os clientes em diversas consultas, inclusive, realiza vendas. A empresa também disponibiliza um serviço de retirada Express, onde o consumidor busca suas compras no local e horário mais conveniente, assim, otimizando o seu tempo.

1.9 OPERAÇÕES

A Farmafer Farmácias possui mais de 400 filiais espalhadas pelos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo. Os modelos de lojas estão divididos em lojas promocionais, bem-estare beleza, express e tem um modelo megastore.

As Promocionais representam 63% do total de lojas, ou seja, 255 filiais estão nesse modelo. Essas filiais estão localizadas em locais com intensa circulação de pessoas como, por exemplo, nos centros das cidades. O ambiente da filial acaba se tornando mais simples, pois existe um apelo maior em relação a preço.

Em contrapartida, as lojas Bem-estar& Beleza, além de terem um mix com marcas diferenciadas, o espaço físico das lojas utiliza madeira, o que faz com que o ambiente seja mais sofisticado. Ao todo, são 88 filiais nesse perfil, que representam 22% da rede.

O modelo Express tem como característica a urgência da compra. Localizadas em postos de

gasolina e supermercados, conta com um mix de produtos mais reduzido, muito em função da necessidade da compra do cliente e pelo espaço físico. A companhia tem 16% das suas filiais nesse modelo, totalizando 64 filiais. A Farmafer, por fazer parte do Grupo Dimed, tem distribuidor próprio.

A operação das lojas da Farmafer Farmácias é igual, pois o processo de atendimento ao cliente, recebimento e conferência de mercadoria, processos burocráticos, alteração de plano gramas e mix de produtos vem direcionado por setores, ou seja, os gerentes executam as orientações conforme a determinação de cada departamento e isso tem aderência em todas as filiais, o que muda é o volume de trabalho determinado pelo porte e tamanho de loja.

A empresa trabalha com os principais fornecedores dos grupos de medicamentos e higiene e beleza. O grupo de medicamentos totaliza 290 fornecedores e o de higiene e beleza, 821, o que facilita o abastecimento das operações do varejo. O processo logístico da empresa é feito por 2 centros de distribuição, um localizado na cidade de Eldorado do Sul e o outro em Passo Fundo e todas as filiais do grupo recebem o abastecimento através destes dois CDS.

1.10 CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

O Grupo Dimed possui dois Centros de Distribuições que abastecem toda a Rede Farmafer. O Centro de Distribuição de Eldorado do Sul é o mais moderno, possui automação do picking com uma tecnologia Austríaca da empresa Knapp. Ele é responsável por 85% de todo o volume de separação da empresa e esse trabalho atende a Farmafer e a Farmar /Atacado. Sua capacidade de armazenamento é de 11 milhões de unidades e de recebimento é de 20 mil unidades/dia. Em relação ao transporte, são mais de 15 mil volumes expedidos diariamente e distribuídos para mais de 350 filiais espalhadas pelo Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo.

O Centro de Distribuição trabalha com tecnologia A-Frame, PickingByLigth e Rádio Frequência, o que garante uma capacidade/dia, no maior pico, de 500 mil unidades, fechando o custo por separação de R\$ 0,38 por unidade. Tem responsabilidade enorme sobre a operação e está sem backup. Devido a esse risco, já se estuda a implementação de um novo Centro de Distribuição em outro Estado.

O outro está localizado na cidade de Passo Fundo, no norte do Rio Grande do Sul, e atende as filiais Farmafer do interior do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, além de separar e distribuir mercadoria para a Dimed / Atacado. Neste, não há automação e seu sistema de separação é através do pickinglist. Possui capacidade de recebimento de 10 mil unidades/dia, com uma capacidade de armazenamento de 3,5 milhões de unidades. A distribuição diária chega

a mais de 5 mil volumes e atende aproximadamente 60 filiais da Farmafer. A capacidade de separação diária é de 120 mil unidades, tendo um custo unitário de R\$ 0,51. Este Centro de Distribuição não tem possibilidade de expansão. Para melhorar sua operação, a empresa está verificando a possibilidade de implementar rádio frequência para agilizar os processos de recebimento, armazenamento, picking, expedição e inventários.

1.11 ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

A empresa, de certa forma, é conservadora em relação a seus investimentos. Os novos pontos comerciais, reformas e manutenções das lojas são feitos com recursos próprios, evitando, assim empréstimos e financiamentos bancários.

Em relação aos investimentos feitos na companhia, as últimas informações divulgadas mostraram um investimento de R\$13,8 milhões no 3º trimestre de 2018 contra R\$12,1 milhões no mesmo período de 2017. Deste total, 7,6 milhões foram direcionados a aberturas e reformas de lojas, R\$2,4 milhões foram direcionados para tecnologia da informação e R\$3,3 milhões foram direcionados para melhoria do centro de distribuição em Eldorado do Sul.

Na parte de recursos tecnológicos, a empresa possui infraestrutura de hardware e conectividade de primeira linha, focando nas principais marcas do mercado, tais como Oracle, Cisco, Dell, Oi, Embratel, Vogel. Em termos de sistema, temos um modelo híbrido entre sistemas de mercado e desenvolvidos dentro da empresa. As principais limitações passam por maior banda de conexão entre as filiais, algo que está sendo trabalhado na expansão neste ano, e limites de investimento determinados pelos seus acionistas. Importante destacar que todo e qualquer investimento é realizado sob uma relação de custo x benefício, ou seja, é priorizado o investimento em grandes marcas, assim, é garantida uma boa qualidade nos equipamentos disponíveis. A empresa possui mais de 400 servidores entre físicos e virtuais, mais de 415 servidores de filiais e aproximadamente 6.000 computadores entre desktops e notebooks.

A área de Recursos Humanos da empresa é dividida em setores, tendo como principais os de recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento e serviço médico. Este setor conta com aproximadamente 23 colaboradores. A área conta com uma diretora de RH e os demais cargos são divididos entre analistas, assistentes e coordenadores. O setor ainda precisa completar o seu quadro de colaboradores, tendo a necessidade de buscar mais um consultor interno e um analista para gerenciar todas as demandas vidas do varejo da empresa. Devido à empresa estar operando em quatro estados, setores como o de recrutamento e seleção têm profissionais trabalhando nas principais cidades, como em Porto Alegre, Florianópolis e

Curitiba. A área de treinamento e desenvolvimento tem um papel importante na formação de novos gestores. No ano de 2018, teve uma média de 16,9 horas de treinamento por colaborador, mas encerrou o período abaixo da sua meta.

1.12 ADMINISTRAÇÃO

A Rede Farmafer conta com aproximadamente 5.200 colaboradores e o setor de Recrutamento e Seleção busca profissionais para os cargos de Farmacêutico, Assistente de Atendimento e Auxiliar de Limpeza. O processo é aberto conforme a necessidade de cada filial e a equipe de R&S faz o processo de entrevistas dos candidatos. Importante ressaltar que os cargos de gestão das filiais Farmafer (Gerentes e Subgerentes) são de pessoas formadas dentro da companhia, por exemplo, o profissional farmacêutico pode iniciar a sua carreira como técnico e caso tenha aptidão para a gestão pode galgar para os cargos de Subgerente de Filial, Gerente, Coordenador de Área, Gerência Regional e Executiva.

O setor de Cargos e Salários apoia as demais áreas da empresa em relação à remuneração e benefícios dos colaboradores, assim como monitora junto ao mercado os valores salariais dos cargos, para que a empresa não se distancie dessa realidade.

A área de Treinamento e Desenvolvimento vem priorizando suas ações para atendimento da área comercial, pois, além de ser o principal negócio do grupo, é onde estão 82% dos colaboradores da empresa.

Dentro dos valores da organização, o desenvolver Pessoas é um dos pilares fundamentais para a empresa. Devido a sua expansão projetada para os próximos anos, treinamentos como o Ser Mais, Decolar, Universo da Beleza estão certos no calendário anual da empresa.

A empresa está sempre aberta a escutar sugestões e, até mesmo, se aproximar do seu quadro de colaboradores e, dentro dessa ideia, é feito mensalmente um evento com a alta administração da empresa. Colaboradores de todos os setores são convidados a passarem um dia com a Diretoria falando do seu trabalho, boas práticas e oportunidades que possam ser feitas para melhorar o desempenho no setor.

1.13 ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

A empresa possui orientação para o marketing, visto que suas decisões são baseadas nas necessidades dos clientes. Tendo este como principal foco, busca constantemente inovações que façam o consumidor enxergar a Farmafer diferenciada dos demais players do varejo farmacêutico. A empresa não é a maior rede do varejo farmacêutico, contudo, procura com suas

iniciativas ser a melhor empresa do ramo farmacêutico.

As inovações avançam tanto para o lado tecnológico, com iniciativas digitais, como para uma prestação de serviço em relação à saúde de seus clientes. Prova disso é o investido em salas para atendimento farmacêutico dentro das filiais.

A empresa trabalha em um nicho específico e é especializada em proporcionar saúde e bem-estar a seus clientes. A Farmafer Farmácias utiliza pesquisas da Nielsen (Empresa Global de Informações) e da IQVIA (Empresa americana que fornece informações, serviços e tecnologia para o setor de saúde), para tomar suas decisões sobre expansão de novos pontos comerciais, mix de produtos, assim como analisa mensalmente o *share* dos mercados em que atua.

CAPÍTULO 2: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

2.1 OBJETIVOS

Tabela 1 - Dados do mercado de Curitiba

Dimensões	2019	2020	2021
Volume de vendas	R\$ 242.431.419,00	R\$ 265.462.403,00	R\$ 290.681.331,00
Lucratividade	R\$ 480.859,00	R\$ 578.000,00	R\$ 693.600,00
Clientes / Mercado	3.115.575 clientes	3.271.353 clientes	3.434.920 clientes
Marca / Imagem – Imagem de Drogeria Mais8.2 Admirada*		8.3	8.4

*Fonte: IBEVAR/PROVAR-FIA.

2.2 ESTRATÉGIA

(X) Diferenciação | () Liderança de Custo | () Enfoque

Dentro da estratégia da organização, seu posicionamento é de diferenciação. A Farmafer não se posiciona apenas como uma farmácia, mas sim como um estabelecimento que busca o bem-estar de todos os consumidores. Quando os clientes entram em uma das lojas da rede são recebidos por colaboradores preparados para atender suas necessidades com qualidade no serviço, encontram um amplo portfólio de produtos de higiene e beleza e um ambiente bem harmônico. Outro ponto de diferenciação são os produtos da própria marca. Pioneira nesse ramo, a empresa está sempre buscando tendências do universo da beleza para aprimorar suas marcas. Sempre com qualidade e preço acessíveis, o design dos produtos e as inovações são muito bem analisados para atingir seu público alvo.

O Programa Fidelidade é mais uma ação de diferenciação que a empresa apresenta. Esse programa tem como objetivo estreitar os laços com os clientes, tendo hoje mais de 3 milhões de clientes inscritos e vem aumentando a cada mês. O programa permite que os participantes acumulem pontos que podem ser convertidos em descontos para produtos de higiene e beleza.

2.3 CADEIA DE VALOR

2.3.1 Logística Interna

A logística interna da Farmafer farmácias ocorre por meio de dois centros de distribuição, um localizado na cidade de Eldorado do Sul, do qual atende localizadas nas regiões de Porto Alegre, Grande Porto Alegre, Sul do Estado do RS, fronteira Oeste, litoral, estado de SC,

Curitiba e SP. O segundo centro de distribuição localizado na cidade de Passo Fundo atende 100 filiais da rede, essas localizadas no norte e noroeste do Estado do RS e Interior do Estado do PR.

A programação de frotas para entrega é feita em dois modelos. Algumas lojas recebem reposição de mercadorias de segunda-feira a sexta-feira, enquanto outras filiais o processo acontece entre terça-feira a sábados. A entrega é prestada por empresas terceirizadas que utilizam caminhões e vans.

O modelo de controle de estoque nas lojas segue o sistema FIFO (*first in first out*), com controle de validade feito diariamente no recebimento, ou seja, o produto que chegar com validade anterior a um ano é cadastrado via sistema para que possa auxiliar na priorização da venda e até mesmo ao recolhimento que é feito 30 dias antes do vencimento.

Referente a logística reversa (devolução para fornecedores), todas as lojas recebem orientação vindas da matriz para que a devolução quando necessária retorne para os seus respectivos centros de distribuição.

2.3.2 Logística externa

No processo de logística externa, com a entrega na casa do consumidor, a venda é realizada através do site, aplicativo ou pelo telefone. O serviço é realizado por empresas terceirizadas que utilizam o transporte via motocicleta ou correios. Importante salientar que o canal de internet/site tem uma excelente aceitação pelos clientes, pois conta com entregas programadas e com um rápido serviço caso o consumidor necessite de urgência.

Em caso de devolução vinda por uma necessidade do cliente, esse pode escolher a melhor forma que lhe convém, sendo a própria *delivery* indo até a casa do consumidor efetuar o processo ou ele pode ir em uma das filiais da rede para efetuar a devolução.

2.3.3 Marketing & Vendas

Na Farmafer, os clientes encontram várias formas de comprar. A primeira é através das lojas físicas que são distribuídas em ruas, shoppings, hospitais, mercados, postos de gasolina e a venda é feita através de uma equipe muito bem treinada e com qualidade no trato com pessoas, tendo como objetivo de satisfazer todas as necessidades do cliente e entregar além da expectativa. Outra forma é através do Alô Farmafer, o cliente liga e sempre tem um vendedor do outro lado da linha para melhor atendê-lo e, por último, as vendas pela internet, através de um portal e App amigáveis e de fácil navegação.

A Farmafer trabalha o marketing muito ativo, com propagandas em rádios, jornais, mídia digital e encarte de produtos e promoções nas principais datas do varejo, tais como Black Friday, Natal, Dia dos Pais e Dia das Mães.

2.3.4 Serviços e Pós-Venda

Esse é um ponto que enxergamos que a Empresa tem uma ótima oportunidade de desenvolvimento, hoje o serviço de pós-venda da Farmafer está relacionado com ligações aos clientes para oferecer a segunda dose de vacinas que adquiriram no estabelecimento e que contém mais de uma dose. Outro ponto é que o SAC entra em contato com o consumidor para saber se o mesmo recebeu a compra feita pelo telefone ou pela internet corretamente e por último é a Atenção Farmacêutica, em que a empresa entra em contato com o cliente para saber se continua tomando o medicamento que comprou na Farmafer e se está precisando de nenhum outro produto.

2.3.5 Infraestrutura da empresa

A empresa, por ser uma S/A, tem no seu mais alto escalão da hierarquia um Conselho de Administração cujo Presidente é o Sr. Julio Ricardo Motim. Abaixo do Conselho de Administração da empresa, tem a Diretoria composta pelo Presidente, Sr. Julio Ricardo Motim Neto, que tem sob sua gestão direta áreas como o Departamento de Compras, Recursos Humanos e Marketing. A empresa possui um Diretor Executivo de Operações, o Sr. Roberto Coimbra dos Santos, que tem dentro da sua gestão áreas do Varejo (Farmafer), Tecnologia de Informação e Novos Negócios.

A empresa ainda tem 5 Diretores de áreas, conforme citado abaixo:

- Diretor de Operações de Varejo que é responsável por todas as lojas da Farmafer Farmácias.
- Diretor de RH, responsável pelo Recrutamento e Seleção de pessoas, assim como prioriza dentro do seu escopo o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores.
- Diretor de Controladoria, que tem dentro da sua gestão áreas como departamento financeiro, contábil, jurídico e auditoria.
- Diretor de Expansão, Logística e Atacado.
- Diretor Comercial, responsável pelo departamento de compras, trade marketing e gestão de estoque.

Quando falamos de carreira na Farmafer, dividimos em três estruturas: carreiras da saúde, área

administrativa e carreira da beleza. Os cargos dessa subdivisão se estabelecem dessa forma:

- Carreiras da Saúde: Coordenador de serviços farmacêuticos, gerente farmacêutico, subgerente farmacêutico e farmacêutico substituto;
- Carreira Administrativa: Gerente executivo de operações, gerente regional, coordenador de lojas, gerente da filial, subgerente da filial, assistente de atendimento e ajudante de limpeza;
- Carreira da Beleza: Analista de produto, promotor de vendas, consultor de beleza PL e consultor de beleza júnior.

CAPÍTULO 3: MERCADO

3.1 HISTÓRICO DO MERCADO

Atualmente, o mercado de farmácias movimenta bilhões de reais, porém, ele nasceu de forma muito singela na Espanha e na França, a partir do século X, com a denominação de Boticas. As boticas eram pequenas caixas de madeira, que os médicos carregavam. Quando o médico examinava o paciente, logo em seguida aplicava a medicação que possuía em sua Botica. Mais adiante, no século XVIII, a profissão farmacêutica separa-se da profissão médica e ficou proibido ao médico ser proprietário de uma Botica. Com isso, dá início à separação daqueles que diagnosticavam a doença e dos que misturavam matérias para produzir porções de cura (PALUDETTI, 2018).

A partir de 1640, as Boticas foram autorizadas a se transformar em comércio, dirigidas por Boticários aprovados em Coimbra. Os Boticários que obtinham sua carta de aprovação eram profissionais empíricos, às vezes analfabetos, possuindo apenas conhecimentos corriqueiros de medicamentos.

A passagem do nome de comércio de Botica para Farmácia surgiu com o Decreto 2055, de dezembro de 1857, onde ficaram estabelecidas as condições para que os farmacêuticos e os não habilitados tivessem licença para continuar a ter suas Boticas no país (PALUDETTI, 2018).

Segundo Paludetti (2018), o ensino farmacêutico nos tempos do Brasil colonial não existia, o aprendizado dava-se na prática, nas Boticas. Em 1832, foram vinculados os cursos de Farmácia nas Faculdades de Medicina da Bahia e do Rio de Janeiro. Em 1839, foi criada a Escola de Pharmacia em Ouro Preto, na província de Minas Gerias, desvinculada das Faculdades de Medicina.

Com a profissionalização dos farmacêuticos através das formações acadêmicas, eles foram tomando os espaços dos boticários na época e as Boticas passaram a ser chamadas de Farmácias. Nas últimas décadas do século XX, as farmácias passaram por um processo de transformação de tal porte que eliminou o caráter socialmente agregador que as caracterizou durante todo esse tempo. Os antigos armários de madeira e vidros deram lugares às gôndolas contemporâneas nas quais se vende desde goma de mascar até ração para animais e os remédios foram empurrados para os fundos dos estabelecimentos, evitando qualquer contato com o consumidor. (EDLER, 2006, p. 99).

Segundo Eça, passando pelo ano de 2000 e entrando no século XXI, surge a primeira legislação

que regulamentava propagandas de medicamentos do Brasil. Com isso, a forma com que as informações sobre medicamentos entravam nas casas das pessoas ficou restrita, gerando assim, a intensificação de outras formas de mídia, como propagandas institucionais. Tais propagandas vêm a intenção de mostrar não mais os produtos, mas a empresa ao consumidor.

Dentre as 4 grandes redes de Farmácia analisadas nesse trabalho, é possível verificar que a mais antiga rede é a rede de Farmácia Raia, com a primeira unidade inaugurada em 1905 e cuja expansão começa em 1931. Já a rede de Farmácias Farmafer tem a sua primeira farmácia aberta em 1973.

3.2 TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

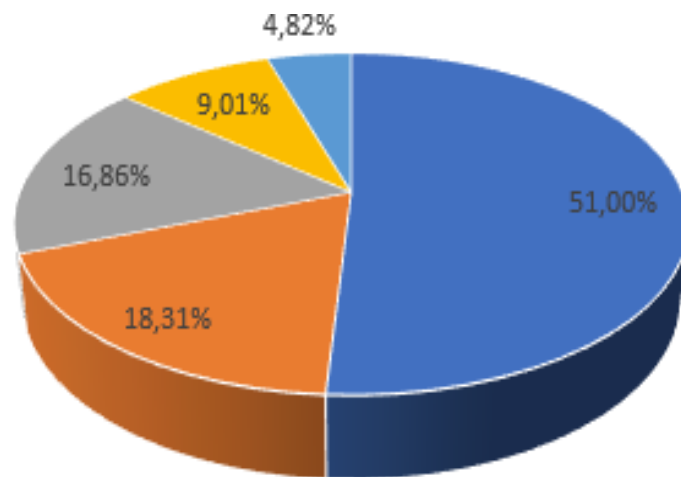
O mercado de Farmácias é um mercado que movimenta aproximadamente 80 bilhões de reais ao ano no Brasil com crescimento acima de 10% a.a.

Os dados utilizados para análise de mercado são do IQVIA, empresa de ciência de dados que fornece informações e relatórios sobre o mercado na área da saúde.

Tabela 2 - Mercado do Brasil YTD 18 - por região

Região	YTD Ago18	%
SUDESTE	R\$ 40.536.939.522,94	51,00
NORDESTE	R\$ 14.551.302.828,94	18,31
SUL	R\$ 13.405.952.447,44	16,86
CENTRO OESTE	R\$ 7.165.903.586,88	9,01
NORTE	R\$ 3.829.841.759,43	4,82
BRASIL	R\$ 79.489.940.145,63	

Fonte – IQVIA



■ SUDESTE ■ NORDESTE ■ SUL ■ CENTRO OESTE ■ NORTE

Fonte – IQVIA

Abaixo, temos os dados de comparação do mercado YTD AGO17 x YTD AGO18, em volumes totais de venda. Podemos avaliar que os mercados que cresceram acima da média Brasil, que foi representada por 12,88%, foram as regiões do Centro Oeste e do Nordeste. O Sul, por sua vez, foi o mercado que apresentou menor crescimento, apenas 10,95%, ficando abaixo no mercado em 2p.p.

Tabela 3 - Mercado YTD Ago 17 e Ago 18

Região	YTD Ago17	YTD Ago18	Cresc [%]
SUDESTE	R\$ 36.119.411.126,28	R\$ 40.536.939.522,94	12,23
NORDESTE	R\$ 12.725.020.496,29	R\$ 14.551.302.828,94	14,35
SUL	R\$ 12.083.021.722,60	R\$ 13.405.952.447,44	10,95
CENTRO OESTE	R\$ 6.094.346.680,62	R\$ 7.165.903.586,88	17,58
NORTE	R\$ 3.395.648.059,47	R\$ 3.829.841.759,43	12,79
BRASIL	R\$ 70.417.448.085,26	R\$ 79.489.940.145,63	12,88

Fonte – IQVIA.

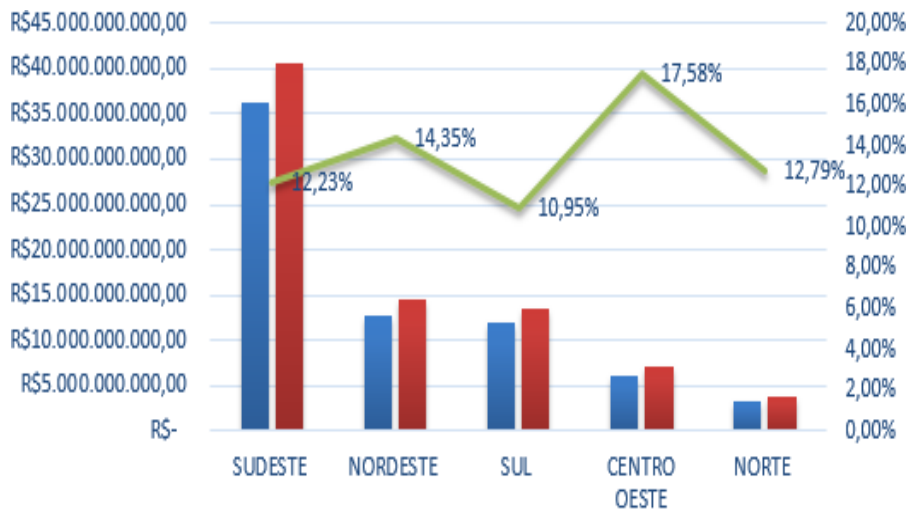


Figura 2 - Distribuição de mercado por região

O segmento farmacêutico é dividido em Medicamentos e Higiene/ Beleza, abaixo segue como esse mercado está distribuído, e onde podemos verificar que o segmento que tem maior proporção em participação de mercado é o segmento de medicamentos, onde apresenta quase 60 bilhões de reais em venda. O segmento de higiene e beleza possui o maior crescimento comparado ano contra ano, com um crescimento de 13, 87% contra os 12,55% de crescimento dos medicamentos.

Região	YTD Ago17	YTD Ago18	Cresc [%]
SUDESTE	R\$ 26.783.657.135,96	R\$ 30.006.768.306,34	12,03
NORDESTE	R\$ 9.825.211.261,94	R\$ 11.117.524.723,58	13,15
SUL	R\$ 8.809.836.941,50	R\$ 9.728.514.679,33	10,43
CENTRO OESTE	R\$ 4.733.102.680,08	R\$ 5.586.944.742,13	18,04
NORTE	R\$ 2.564.420.970,04	R\$ 2.892.965.298,59	12,81
BRASIL	R\$ 52.716.228.989,52	R\$ 59.332.717.749,97	12,55

Região	YTD Ago17	YTD Ago18	Cresc [%]
SUDESTE	R\$ 9.335.753.990,32	R\$ 10.530.171.216,60	12,79
NORDESTE	R\$ 2.899.809.234,35	R\$ 3.433.778.105,36	18,41
SUL	R\$ 3.273.184.781,10	R\$ 3.677.437.768,11	12,35
CENTRO OESTE	R\$ 1.361.244.000,54	R\$ 1.578.958.844,75	15,99
NORTE	R\$ 831.227.089,43	R\$ 936.876.460,84	12,71
BRASIL	R\$ 17.701.219.095,74	R\$ 20.157.222.395,66	13,87

Tabela 4 - Comparativo medicamentos e higiene

Fonte: IVQIA.

Analisando o quadro abaixo podemos perceber que o mercado do Nordeste foi o que mais cresceu no segmento de Higiene e Beleza, com um crescimento de 18,41% comparado ano contra ano.

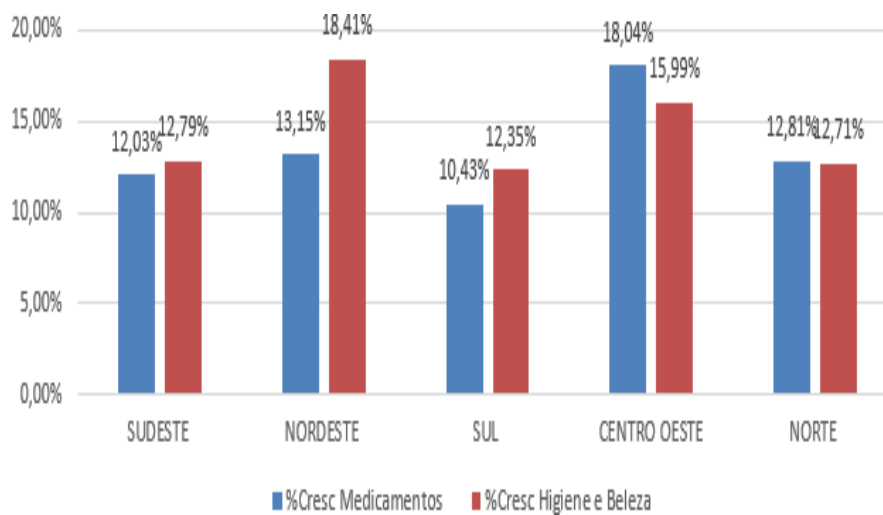


Figura 3 - Crescimento por segmento

3.3 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Fatores Políticos (P):

O Governo criou o Programa Farmácia Popular. Trata-se de uma iniciativa do Governo de oferecer remédios à população subsidiando para a população mais carente o acesso aos medicamentos considerados essenciais. Hoje, o Programa Farmácia Popular tem uma participação importante dentro das vendas de medicamentos, o que faz qualquer suspensão por parte do Governo no Programa ter um impacto nas vendas. Outro fator que tem impactado as vendas dos novos pontos comerciais é o não cadastramento neste Programa, esse fator limita a compra de clientes com baixa renda. Vale lembrar que a Farmafer está em expansão e tal medida afeta as lojas recém-inauguradas.

Uma determinação importante que ocorreu em dezembro de 2017 foi a autorização da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) que aprovou que as farmácias e drogarias de todo país possam oferecer vacinas. Com isso, a Farmafer espera poder ter uma nova fonte de receita, agregando valor ao seu ponto de venda.

Fatores Econômico (E):

A venda do varejo é impactada diretamente pela capacidade de compra dos clientes. No país, atualmente, passamos por dificuldades econômicas que impedem o crescimento do PIB nacional. Com isso, há pouco ou nenhuma geração de emprego e renda. Embora tenhamos a inflação controlada, o fato de pouco ou nenhum desenvolvimento na capacidade de compra do cliente, a tarefa de evolução de empresas fica impactada por ter que atacar diretamente o cliente do concorrente para atingir crescimento significativo.

Fatores Sociais (S):

As pessoas passaram a ter mais acesso a saúde. Hoje, com a grande oferta de planos de saúde e diagnóstico das doenças, as pessoas conseguem diagnosticar e tratar suas enfermidades, o que favorece a venda de medicação. Por outro lado, temos muitas pessoas tratando as causas da doença, são as medicinas alternativas, muito difundidas na Europa e que vem tomando corpo no Brasil, especificamente no Sul e Centro Oeste, onde as pessoas acabam tendo mais acesso a essas alternativas por conta da cultura, diminuindo a compra de medicação.

As farmácias possuem um grande potencial de vendas nos produtos de higiene e beleza, apesar de concorrer com as grandes redes de supermercado, as farmácias podem se diferenciar na qualidade dos produtos já que, hoje, se trata de itens de necessidade básica e, sim, são vistos como itens de prioridade.

Fatores Tecnológico (T):

Quando se fala em Revolução 4.0, temos toda a revolução tecnológica, comércio eletrônico, APP, aplicativos, favorecendo o consumidor que já não quer gastar seu tempo indo até uma loja física. Com isso, aumenta a necessidade de a empresa realizar grandes investimentos em tecnologia. A Farmafer 1, por ser uma grande rede, consegue destinar recursos para esse investimento e ganhar parte desse mercado, o que já não ocorre com redes de farmácia menores que acabam perdendo esse consumidor moderno. Se, hoje, a Farmafer ganha uma fatia de mercado por ter *e-commerce*, por outro lado, acaba abrindo mão da margem de lucro nos produtos, pois a tecnologia favorece a competição pelos preços, diminuindo, assim, as margens de lucro, pois é possível cotar na palma da mão com várias empresas ao mesmo tempo e o consumidor acaba analisando onde o custo X benefício seja melhor.

3.4 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais

ALTA | MÉDIA | BAIXA

O grau de rivalidade é considerado alto, pois se trata de um mercado com muitas opções de farmácias, o que obriga as redes a praticarem descontos maiores devido a acirrada competição. O lado negativo é que o desconto está atrelado diretamente à margem / rentabilidade do produto e, se a empresa não tiver uma escala de venda maior, poderá ter prejuízo financeiro.

Ameaça de Novos Entrantes

ALTA | MÉDIA | BAIXA

A venda de medicamentos é um negócio bastante regulamentado. Para se ter ideia, leva-se no mínimo 4 meses para conseguir as autorizações necessárias. Além disso, o custo de investimento é alto, o ponto e a manutenção de estoque apresentam custos relativamente altos, assim como manter a loja operando, visto que necessita de profissional capacitado com mão de obra cara.

Ameaça de Produtos Substitutos

ALTA | MÉDIA | BAIXA

No curto prazo, percebemos ter uma dificuldade de existir um produto que substitua a medicação, pois ainda é recente o acesso do brasileiro à medicina, à descoberta de suas enfermidades e, ainda, boa parte da população não tem esse acesso. Vemos isso através dos

números, onde as empresas de farmácia têm apresentado crescimento. Porém, no médio e longo prazo, as farmácias precisam estar atentas, pois a nova geração está se perguntando o porquê da doença, não querendo tratar a consequência com medicação e, sim, atuando na prevenção. Outra parte tem caminhado para terapias alternativas e, com isso, evitado a medicação. Já, nos itens de higiene e beleza, dificilmente, teremos produtos que substituam os mesmos, são mercados que crescem acima da média, onde a indústria tem crescimento e vêm sendo muito explorados.

Poder de Barganha dos Fornecedores

ALTA | MÉDIA | BAIXA

No caso da indústria de medicamentos, esta já trabalha com margens pré-estabelecidas. As negociações variam, muitas vezes, em relação ao volume de compra que as empresas / distribuidores estão dispostos a fazer. Outro fato relevante é que muitas indústrias produzem medicamentos com o mesmo princípio ativo e, dessa forma, se obrigam a ter uma negociação mais ativa em função do seu concorrente poder ter uma condição melhor para o seu cliente. Outro fato relevante nessa cadeia é que a indústria de medicamentos genéricos acaba puxando o ticket médio de determinadas moléculas para baixo, em função do número de opções que se tem para o consumidor final.

Poder de Barganha dos Compradores

ALTA | MÉDIA | BAIXA

Com relação aos compradores, neste caso, o consumidor final da farmácia, por ter em alguns casos várias opções de estabelecimentos, assim como em moléculas de medicamentos que estão divididos em referência, similares e genéricos, podem ter o poder de negociação no balcão da farmácia. Ressalta-se que a mesma condição que o consumidor tem no grupo de medicamentos terá para o grupo de higiene e beleza.

3.5 CONCORRENTES

O mercado farmacêutico tem muitas redes, associativismos e empresas de pequeno porte, porém, neste trabalho serão destacados três concorrentes.

A primeira empresa a ser analisada é a Droga Raia, que apontamos como principal concorrente em função do seu perfil de lojas e até mesmo por atingir o mesmo público alvo. A Droga Raia possui a missão de construir relacionamentos de confiança todos os dias, por meio da excelência

em execução e atendimento, gerando oportunidades de crescimento para os colaboradores e resultados sustentáveis para a empresa.

- Distribuição: Mais de 950 lojas no Brasil com a marca Raia e, se considerar as lojas da bandeira Drogasil, que fazem parte do grupo R&D, são mais de 1900 lojas;
- Serviços oferecidos: Venda e-commerce, via web e aplicativo.

A segunda empresa a ser analisada é a Nissei, hoje, a maior rede de farmácias dentro da cidade de Curitiba. A Nissei é uma empresa paranaense que tem como missão estar próximo dos clientes, proporcionando a eles bem-estar com simplicidade, paixão, inovação e sustentabilidade.

- Distribuição: Atualmente o Grupo possui 250 lojas no estado do Paraná;
- Serviços oferecidos: Venda via e-commerce, manipulação, venda de produtos alimentícios.

A terceira empresa a ser considerada é a Preço Popular, que tem a missão de satisfazer as necessidades das pessoas através de atendimento qualificado e ambiente acolhedor, oferecendo produtos para saúde, beleza e bem-estar pessoal.

- Distribuição: O grupo possui mais de 460 lojas no Brasil;
- Serviços oferecidos: Venda e-commerce através do site Farmagora

Outro fator extremamente relevante é a capilaridade destes concorrentes que vem ganhando espaço em novas praças, aumentando a competitividade do varejo farmacêutico.

3.6 ANÁLISES DA COMPETITIVIDADE

Na análise da competitividade, foi levado em consideração o mercado de Curitiba, foco de desenvolvimento da política comercial da Farmafer Farmácias.

Tabela 5 - Análise da Competitividade

Fatores estratégicos	PESO (%)	NT	Farmafer	NT	D.Raia	NT	Nissei	NT	Preço Popular
Disponibilidade de capital	17%	4	0,68	5	0,85	4	0,68	3	0,51
Grau tecnológico	10%	5	0,50	5	0,50	3	0,30	3	0,30
Economia de escala	8%	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Qualidade de RH	12%	4	0,48	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Market share	12%	4	0,48	4	0,48	5	0,60	2	0,24

Vendas	17%	4	0,68	4	0,68	5	0,85	3	0,51
Serviços farmacêuticos	7%	4	0,28	4	0,28	5	0,35	0	0,00
Multicanalidade	7%	5	0,35	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Ambiente de lojas	10%	5	0,50	4	0,40	2	0,20	2	0,20
TOTAL	100%	4,27		4,20		3,87		2,50	

Tabela 6 - Análise da Competitividade

Conforme os dados citados na Tabela 5, é possível identificar que a Farmafer se destaca em relação a sua estratégia multicanal (alternativas para que o consumidor possa comprar), assim como no seu ambiente de lojas que fornece conforto e praticidade. Em contrapartida, a Droga Raia possui uma larga vantagem em disponibilidade de capital, em destaque por ser maior que as demais redes e atuar no mercado nacional.

A rede de farmácias Nissei possui seu diferencial em serviços farmacêuticos, além de ter o maior número de lojas na cidade de Curitiba.

A rede de farmácias Preço Popular se destaca em relação ao preço e à promoção, pois tem uma política comercial agressiva na categoria de medicamentos e isso faz com que sua imagem seja reconhecida no mercado como uma empresa que mantém os preços mais baixos.

3.7 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

Durante o período de 2014 a 2018 foi feito um levantamento pela Kantar IBOPE Media demonstrando números que refletem o comportamento de compra no setor de farmácias: em Curitiba, o potencial per capita de gastos com medicamentos é de R\$ 75/mês. O “líder de vendas” não poderia ser outro: remédio para gripes e resfriados. Nos últimos 12 meses, 62% dos curitibanos compraram medicamentos para aliviar sintomas dessas doenças.

O crescimento populacional e a sustentabilidade do segmento devem-se principalmente ao fato de que medicamentos são essenciais para a população. A abertura de novos pontos de vendas (PDV's) se torna estrategicamente importante uma vez que as grandes marcas buscam estarem mais próximas dos consumidores, levando praticidade e facilidade para os bairros. Muitos concorrentes fazem uso da estratégia de estar muito próximos dos grandes players disputando a preferência do cliente final e oferecendo diferenciais competitivos para conquistá-lo. Na Figura 4, temos o gráfico que representa a participação das 4 empresas no mercado de Curitiba em função do número de PDV's e, na Figura 5, a evolução do número de PDV's nos últimos anos.

Participação de mercado Curitiba

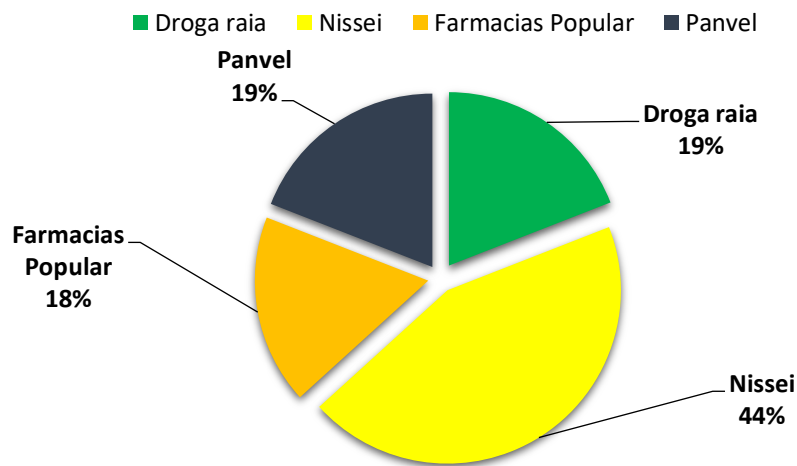


Figura 4 - Participação de mercado (Curitiba)

Fonte: Kantar Ibope Media

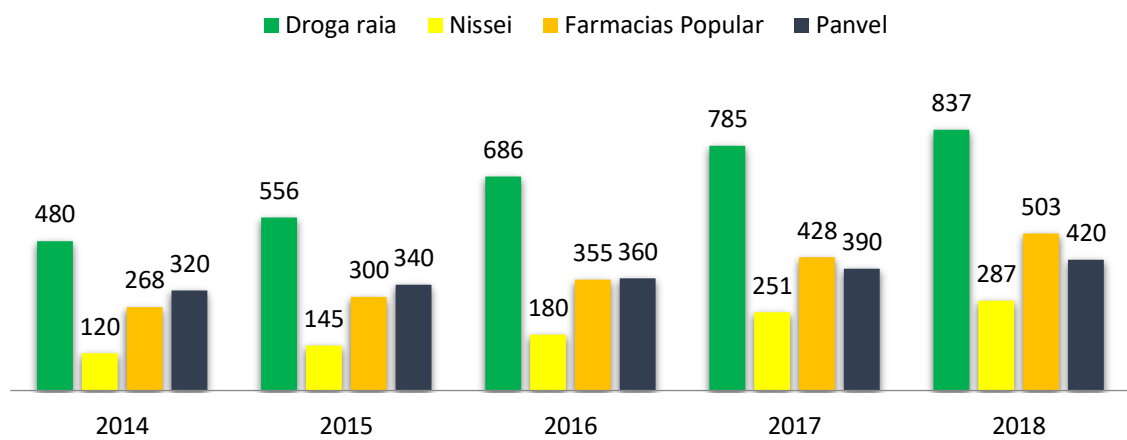


Figura 5 - Número de PDV (2014 - 2018)

Fonte: Kantar Ibope Media

Para complementar, seguem abaixo dados sobre o consumo de medicamentos em Curitiba-PR nos últimos 12 meses:

- 52% consumiram analgésicos;
- 36% consumiram remédios para dor muscular;
- 28% compraram preservativos;
- 24% consumiram remédios para mal-estar estomacal;

- 13% consumiram suplementos;
- 8% consumiram remédios para controle de acne.

3.8 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

O mercado farmacêutico atua com drogarias, farmácias, farmácias de manipulação, farmácia hospitalar e farmácia de fitoterápicos com suas atuações definidas conforme abaixo:

- Drogarias: É o estabelecimento que comercializa drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais.
- Farmácias: Farmácia é o estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficiais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, a título remunerado ou não, e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica.
- Farmácia de manipulação: É a farmácia que prepara medicamentos atendendo a uma prescrição médica, que estabelece sua composição, forma farmacêutica, posologia e modo de usar. Portanto, uma farmácia de manipulação não apenas revende um produto industrializado pronto, mas participa de todo processo magistral.
- Farmácia hospitalar: A farmácia hospitalar abrange um sistema assistencial, técnico-científico e administrativo e desenvolve atividades ligadas à produção, armazenamento, controle, dispensação e distribuição de medicamentos e materiais médico-hospitalares às unidades hospitalares. Dispensar medicamentos, de forma segura e oportuna, é uma das suas atribuições principais.
- Farmácia de fitoterápicos: Medicamentos fitoterápicos são medicamentos obtidos a partir de plantas medicinais. Eles são obtidos através da utilização exclusiva de derivados de droga vegetal (extrato, tintura, óleo, cera, suco e outros).

A Farmafer Farmácias atua em um mix de farmácia e drogaria, tem como principal *core* a venda de medicamentos de uso contínuo, controlados, e promove a venda no balcão de medicamentos de uso sem receita autorizados pela ANVISA.

3.9 ANÁLISES DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MARKETING-MIX	FARMAFER	DROGA RAIA	NISSEI	FARMACIA POPULAR
Produto	Mix de mais de 14 mil SKUs	Mix de mais de 16 mil SKUs	Mix de mais de 10 mil SKUs	Mix de mais de 10 mil SKUs

	entre medicamentos e produtos de higiene e beleza. Oferece produtos de marca própria reconhecidos pela sua qualidade pelos consumidores.	entre medicamentos e produtos de higiene e beleza.	entre medicamentos, produtos de higiene e beleza e alimentos	entre medicamentos e produtos de higiene e beleza.
Preço	O preço está alinhado à estratégia de rentabilidade da empresa. Busca no cliente a percepção de valor associada à qualidade na experiência de consumo.	A rede possui vários convênios que permitem descontos em todos os itens e pratica uma política de preços competitiva frente à concorrência.	A Nissei possui políticas de preço diferentes para as vendas realizadas por meio da Loja Virtual, Televendas e Lojas Físicas, além de ter uma posição agressiva de descontos.	A Farmácia Popular atende ao objetivo de levar à população medicamentos com preços mais baixos.
Praça	São mais de 420 lojas distribuídas em ruas, shoppings, hospitais, mercados e postos de combustíveis nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo.	São mais de 950 lojas distribuídas pelo Brasil.	São mais de 250 lojas distribuídas no estado do Paraná, Santa Catarina e São Paulo.	São mais de 400 lojas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Bahia, que atendem milhares de pessoas diariamente.

Promoção	A Farmafer possui, além de um cronograma de campanhas associadas a datas comemorativas, ações em benefício da saúde, divulgação em rádios, mídias sociais, mídia impressa e trabalho de CRM com clientes que possuem participação no programa de fidelidade.	A Raia utiliza sua base de clientes e envia por e-mail marketing um catálogo de produtos para consumo com pedidos via online ou televendas.	Encarte e lâminas promocionais, venda pela internet com preços diferenciados e newsletter semanal via e-mail para os clientes cadastrados.	O apelo ao preço, associado à imagem da empresa em preço mais baixo atrai o público que busca promoções para a compra do medicamento, trabalha encartes e mídias online.
----------	--	---	--	--

Tabela 7 - Análise dos 4 P's

3.10 PROJEÇÕES DE MERCADO

O ano de 2018 foi marcado pelo grande impacto gerado pela greve dos caminhoneiros e a corrida eleitoral. Esse cenário afetou de forma negativa a economia e deixou o mercado estagnado, agindo de forma cautelosa. Mesmo assim, o crescimento em 2018 atingiu dois dígitos, fechando em 11,9%.

Para 2019, o setor tem uma expectativa de crescer 10 % no mercado em geral e 20% nas redes associativas, empurrada pelo aquecimento da economia que já demonstra sinais de melhora.

Os produtos genéricos continuam impulsionando o crescimento do mercado em 2019.

Com o aumento da expectativa de vida, teremos um cenário que irá favorecer o aparecimento de doenças crônicas que carregamos ao longo de nossa existência.

Mesmo com a grande competitividade, o varejo farmacêutico segue evoluindo.

O mercado está aquecido e as redes estão multiplicando suas bases de atuação, há a ameaça de novos entrantes e existe um forte movimento de inovação nos modelos de atendimento, colocando o cliente como o principal ativo da empresa. Oferecer atendimento em diversas frentes, fortalecer o comércio digital e o serviço *express* são alvos definidos das empresas do

setor.

A venda pela internet ganha espaço em um cenário desafiador onde, atualmente, apenas 4,5% da venda total é originada via e-commerce de acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC). (EXAME, 2018)

PROJEÇÃO FATURAMENTO (2019-2023)		% var
Faturamento 2018	R\$ 119.494.748.613,00	Real
Proj Faturamento 2019	R\$ 131.444.223.474,30	10%
Proj Faturamento 2020	R\$ 144.588.645.821,73	10%
Proj Faturamento 2021	R\$ 154.709.851.029,25	7%
Proj Faturamento 2022	R\$ 163.992.442.091,01	6%
Proj Faturamento 2023	R\$ 172.192.064.195,56	5%

Tabela 8 - Projeção faturamento

Fonte: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/editorias/negocios/online/faturamento-de-farmacias-cresce-11-9-projecao-para-2019-e-de-10-1.2046933>.

CAPÍTULO 4: CONSUMIDORES

4.1 PERFIL DO CONSUMIDOR

Entender nossos clientes é o segredo do nosso sucesso. Com mais de 400 lojas de varejo, nossos milhares de consumidores são fontes preciosas de informações para entendermos as suas necessidades e a qualidade de nosso trabalho. Conseguimos montar um modelo dedicado ao consumidor, com o propósito de cobrimos todos os perfis e aumentarmos nossa aceitação no mercado. Nossa equipe sempre está disposta a ajudar o cliente a solucionar o seu problema de maneira cativante, gerando uma ótima experiência de compra.

Nós criamos um banco de dados, onde armazenamos o maior número de informações possível sobre nossos clientes, dos produtos que geralmente compram, quando, quanto e como compram. Sabemos identificar o consumidor e além de oferecer o que ele necessita, ofertamos alternativas e produtos. Quando esse trabalho é realizado com eficiência, comprovamos que, além de vendermos com mais facilidade, melhoramos a aceitação da nossa marca e ampliamos o número de novos cadastros, ou seja, vendemos para novos clientes. Pensamos que não adianta termos um excelente design ou comerciais de impacto sem estar focado na real necessidade do consumidor. Priorizamos a comunicação entre a empresa e o consumidor, pois esta relação deve ser de “ganha-ganha”.

Nosso banco de dados tem uma função muito importante em segmentar nossos clientes, agrupando perfis e fazendo com que nossas ações sejam direcionadas para cada grupo de consumidores, com marketing correto no momento certo. O público feminino lidera nosso banco de dados com 68% e o masculino com 32%, onde 65% visitam nossas lojas em busca de medicamentos e 35% buscam produtos de perfumaria, por isso, segmentamos nossa empresa em três modelos de atendimento.

Nossas unidades Promocionais localizadas nas regiões centrais, atendem todos os tipos de consumidores que buscam medicamentos de uso contínuo e genéricos, por isso são dedicadas a trabalhar preço, atraindo consumidores que compram por preço, em sua maioria são idosos e jovens. Nossas unidades Bem-estar& Beleza apresentam um ambiente mais sofisticado e um mix de produtos diferenciado, o que nos proporciona atender os consumidores mais exigentes, geralmente, o público feminino e masculino de 20 a 49 anos, que, além de comprar itens de higiene e beleza, também compram produtos infantis. Já, as unidades Express, localizadas em pontos comerciais de alto tráfego de pessoas, como em supermercados, postos de combustíveis

e hospitais, possuem um reduzido mix de produtos, porém, com foco na velocidade na compra, assim conseguimos atender com eficiência o consumidor que tem urgência na compra, independente de idade, sexo ou condições econômicas. Baseado na totalidade de clientes que atendemos e são cadastrados em nosso sistema, 15,91% está entre 20 à 29 anos, 26,11% entre 30 à 39 anos, 19,49% entre 40 à 49 anos, 16,6% entre 50 à 59 anos e 12,92% entre 60 à 69 anos. Assim, conseguimos comprovar nosso alto nível de aceitação, pois alcançamos com eficiência todas as faixas etárias. Com a qualidade de nossos serviços e produtos, conseguimos obter alto índice de aceitação desde os consumidores que compram preço, até aos que compram produtos e serviços diferenciados.

4.2 NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

Acreditamos que empresas que não querem ceder o comando ao consumidor, dando a ele o que deseja e precisa, estão fora do mercado. Hoje é o consumidor que comanda as ações, tudo é feito para ele, obviamente com o objetivo da venda, mas que esta venda aconteça de uma maneira consultiva e natural. Cabe a nós colocarmos as informações que queremos que os consumidores vejam, onde eles realmente possam enxergá-las.

Os consumidores buscam, principalmente, um ótimo atendimento, seguido por facilidade para comprar, segurança e produtos de qualidade a um preço justo. Por isso, atualmente, as marcas estão mais preocupadas com sua satisfação dos consumidores e desenvolvem produtos mais sustentáveis e diferenciados.

Nossa equipe é muito focada no atendimento, pois acreditamos que esse é o fator que faz a grande diferença. Apostamos em serviços diferenciados como a FarmaferClinic, que propõe uma variedade de soluções e serviços pensando no bem-estar e na saúde do cliente. Também nosso consumidor dispõe de várias maneiras de acesso à Farmafer, como Aplicativo, Alô Farmafer, Farmafer.com e Chat Online. Estamos atentos aos novos perfis de consumidores, como os que compram pela internet, buscando diferentes experiências de compra. Estes consumidores utilizam a tecnologia e as redes sociais a seu favor, sendo muito atentos às características do produto e ao histórico de quem o adquiriu. Dedicamos muita atenção a este crescente número de consumidores que são muito exigentes, pois possuem acesso infinito a informações. Nossa equipe de marketing foca seu trabalho em abastecer o mercado com informações e ações positivas a favor de nossa empresa. Assim, aquele consumidor que sente necessidade de algo, se ele entra em contato com uma boa propaganda, essa pode gerar a necessidade ao consumidor. Para satisfazer suas necessidades, desenvolvemos nosso site e um

aplicativo com interface fácil, informativa e responsiva. Também, consultamos nosso banco de dados e em toda a compra o cliente recebe um cupom com vários descontos. Este cupom contém descontos em itens que o cliente tem comprado e alguns produtos de outros setores. Assim, estimulamos para que o cliente aproveite as ofertas dos produtos que vem comprando ou compre produtos de diferentes setores da loja. Assim, estimulamos nossos consumidores de maneira inteligente e assertiva para obtermos sua satisfação e a preciosa divulgação de nossa marca.

4.3 HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

Durante o período de decisão de compras, o consumidor baseia-se em suas atitudes para optar por um produto ou loja, por isso, cabe aos gestores estarem atentos às variações das atitudes dos clientes para agir e se posicionar sempre a beneficiá-lo cada vez mais e leva-lo à satisfação através da compra. Na empresa, fizemos a seguinte análise para entender o perfil do consumidor através das seguintes variáveis: horário de vendas, sexo, idade, itens comprados e segmento de compra. A tabela abaixo informa, com detalhes, o perfil do cliente e seu posicionamento nas compras.

Sexo	% Clientes	Tipo item	% Clientes	% Venda efetiva
Feminino	67,74%	MEDICAMENTO 1	71,17%	64,70%
Masculino	32,26%	PERFUMARIA 2	28,83%	35,30%
Total Geral	100,00%	Total Geral	100,00%	100,00%

Faixa etária	% Clientes	Relação item	% Clientes	% Venda efetiva
20 à 29 anos	15,91%	ALIMENTO	3,75%	2,30%
30 à 39 anos	26,11%	CHAS	0,58%	0,03%
40 à 49 anos	19,49%	FITOTERAPICO	2,83%	1,01%
50 à 59 anos	16,68%	GENERICO	16,12%	11,34%
60 à 69 anos	12,92%	HOMEOPATICO	0,53%	0,15%
70 à 79 anos	6,65%	MANIPULADO	0,00%	0,00%
80 à 89 anos	2,23%	MEDICAMENTO NOVO	0,00%	0,00%
(vazio)	0,00%	NAO DEFINIDO	27,83%	36,31%
Total Geral	100,00%	PROD. NOTIF. SIMPLIF	4,18%	0,70%
		PRODUTO P/SAUDE	8,46%	2,50%
		REFERENCIA	18,32%	31,75%
		SIMBIOTICO	0,00%	0,00%
		SIMILAR	14,79%	12,44%
		VITAMINAS/MINERAIS	2,61%	1,46%
		Total Geral	100,00%	100,00%

Tabela 08 – Perfil do consumidor

Fonte – Base CRM Grupo Dimed.

As lojas físicas da rede representam 82% da receita, enquanto as que vendem via televendas, 7% e as vendas online, 11%. O dia de maior venda é a quinta-feira, com incremento após as 18 horas. O índice de clientes fiéis, com cadastro do CPF na rede, representa 36% das vendas totais, índice que se destaca na faixa etária de 30 a 39 anos, o índice de recompra destes clientes até três meses é de 78%. Oferecemos também as compras online, com retirada nas lojas e representa 69% das vendas online totais. O ticket médio é de R\$ 68,51 e compram, em média, 9 itens por compra.

A venda de medicamentos com prescrição representa 42% das vendas.

Outro destaque é a venda de produtos da marca própria na categoria de higiene e beleza que representa 18%.

4.4 PAPÉIS DE COMPRA

Embora a compra seja realizada, geralmente, por apenas uma pessoa, o consumidor final possui variantes decisórias através de amigos, família ou empregados envolvidos no processo. Desta maneira, o iniciador é aquele que tem a primeira ideia ou a necessidade da compra, o influenciador é aquele que conhece algumas características e possui preferências por produto, fazendo assim a sugestão mais lógica para a compra, já o decisor, como o próprio nome diz, é quem decide a compra final, o comprador é quem realiza a compra propriamente dita e o usuário é aquele que se beneficiará da compra e quem a utilizará.

Na Farmafer, percebemos estes padrões de compra tanto na venda de medicamentos quanto na venda de perfumaria. O iniciador é a mulher ou o homem que está doente e precisa do medicamento, no caso dos medicamentos controlados ou com prescrição, o influenciador é o médico que receitou o produto, também atua como influenciador o atendente da farmácia que irá mostrar o medicamento receitado, bem como os similares e genéricos, já o comprador cabe principalmente à mulher que responde à aproximadamente 70% das compras realizadas, por fim, o usuário é o próprio comprador ou alguém da família da compradora. Nos medicamentos sem prescrição, o processo é o mesmo, alterando que permanece apenas como influenciador o atendente da farmácia.

CAPÍTULO 5: POLÍTICA COMERCIAL

UNIDADE 2: CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO, TAMANHO E ORGANIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

TEMA 1: Canais de Comercialização

Análise Crítica: Canais de Comercialização Análise

A Farmafer atua no mercado farmacêutico com três modelos de loja (promocional, bem-estar/saúde e express). Ela também atua nos canais digitais onde o mercado está em crescimento demandando maior investimento e conseqüentemente a implantação de recursos tecnológicos visando oferecer facilidade e comodidade a seus clientes.

No seu planejamento, a empresa busca conhecer o mercado que deseja atingir, começando pela elaboração do *business plan* que tem como finalidade mitigar riscos avaliando a viabilidade de investimento versus o retorno esperado.

Nesta etapa, é importante a análise da capacidade estratégica e operacional do mercado e a análise sócio econômico buscando obter uma visão macro e micro do território a ser explorado. Na visão de Strehlau e Telles (2006, p. 36), “a arquitetura dos canais de marketing (ou distribuição) podem assumir diferentes configurações em função de variáveis ou condições, como natureza do produto, fase no ciclo de venda, e decisões estratégicas da organização.”

Desta forma, todo o planejamento para o início de um canal de comercialização necessita de um estudo de viabilidade associando o modelo correto para a demanda da região explorada. Dentro dos modelos de atuação é preciso estar atento as características da região, pois os modelos de atendimento oferecidos podem englobar a necessidade de uma logística de entrega de produtos que precisa ser analisada antes da definição do PDV. Esse estudo avalia a expectativa de resultado, considerando os custos de investimento e o lucro esperado com as vendas futuras.

Após definir o modelo de canal a escolha do ponto é um fator determinante para o sucesso do negócio.

A localização do ponto precisa passar por uma avaliação cuidadosa, definindo parâmetros para validar o local para a instalação de uma loja Farmafer. Essa avaliação precisa analisar as

vantagens e as desvantagens e contrabalancear com a expectativa de realização do resultado. É preciso levar em consideração o tamanho da praça, o fluxo de pessoas, avaliar a estratégia da concorrência para a região e o perfil do público consumidor, oferecer acessibilidade para idosos e deficientes e levantar a possibilidade de atender as regras vigentes para a abertura do negócio.

Parente, descreve as áreas de influência de um comércio que são as regiões de onde vem a maioria dos clientes consumidores para compra na loja. A área de influência primária é responsável por cerca de 70% dos clientes; a secundária se localiza em volta da área primária e é de onde vem cerca de 20% dos clientes; por fim, vem a terciária, que envolve a área secundária e responde pelos 10% restantes. (PARENTE, 2000, p. 340, apud STREHLAU, TELLES, 2006, p. 100).

O conceito de área de influência pode ser observado na figura a seguir:

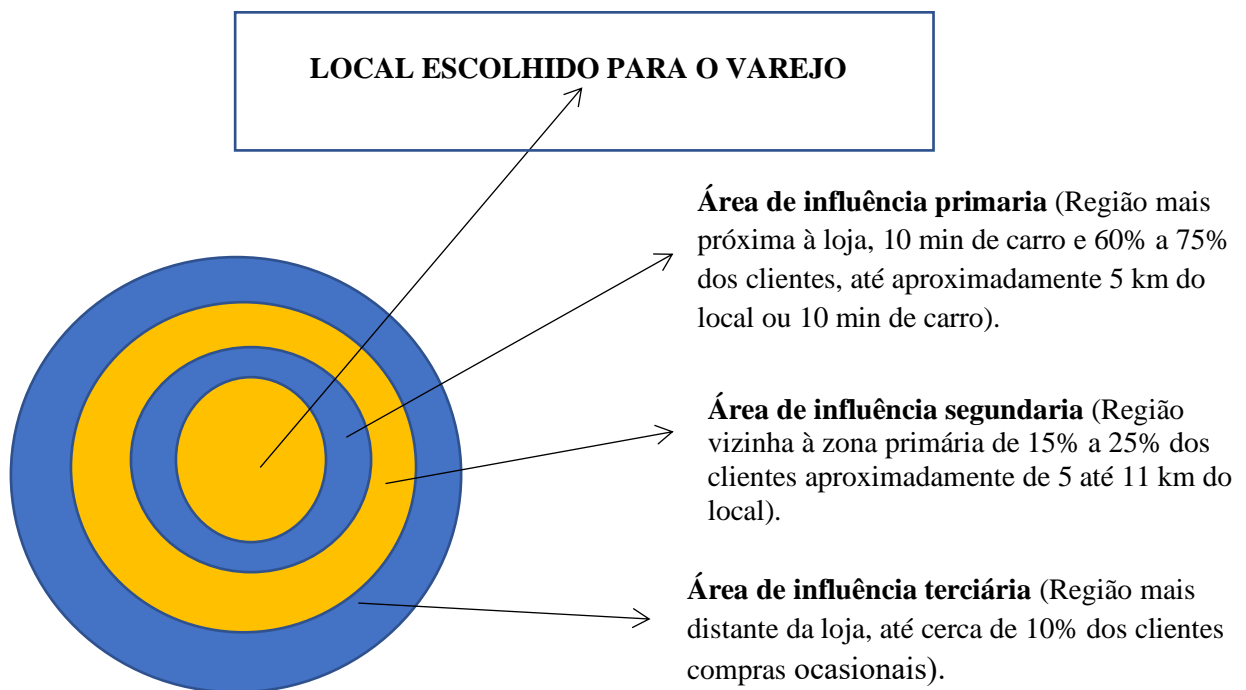


Figura 6 - Mapa de Influência

O mercado de farmácias cresce acima de 9 % a.a. e a competição aumenta a pressão para que a escolha de uma novo PDV seja assertiva.

O resultado desta competição acaba transformando ruas em verdadeiros corredores de farmácias que disputam clientes trabalhando com apelo forte em promoções. A Farmafer busca no momento de seleção de um novo PDV atuar em mercados fortes e robustos que buscam acima de preço oferecer a qualidade.

As características apontadas pelo autor acima são fundamentais para a definição da localização das lojas após a definição de instalação.

Estabelecer os objetivos para cada canal, o *mix* de distribuição e a forma da atuação para sustentar o processo de distribuição em função da expectativa de consumo para o mercado definido no planejamento.

Na prática, o desafio é estabelecer, de forma eficiente, vínculos com esses intermediários, integrando esforços de organizações diferentes em um sistema articulado, e tornar efetiva a demanda desses mercados, de modo a compensar economicamente a operação. (STREHLAU, TELLES, 2006, p.37).

Os canais de distribuição e comercialização integram um sistema transacional. A empresa trabalha com os principais fornecedores dos grupos de medicamentos e higiene e beleza. O grupo de medicamentos totaliza 290 fornecedores e o de higiene e beleza, 821, o que facilita o abastecimento das operações do varejo. O processo logístico da empresa é feito por dois centros de distribuição, um localizado na cidade de Eldorado do Sul e o outro em Passo Fundo e todas as filiais do grupo recebem o abastecimento através destes dois CDS.

Nesta etapa é fundamental o alinhamento da distribuição com a venda, garantido que o produto esteja sempre disponível para o consumidor final.

A estrutura lógica pode ser compreendida como o mapa de deslocamento e de pontos de estocagem, assim como as alternativas de movimentação para os produtos em função de condições de negócio, envolvendo meios de transporte, intermediários e suas variações. A estrutura transacional se constitui no conjunto de relacionamentos comerciais, fontes de financiamentos, parcerias e acordos existentes ou potenciais entre os agentes da cadeia distributiva. (STREHLAU, TELLES, 2006, p.27).

Compreendemos que com o objetivo de expandir a abertura de novas lojas para o Sudeste, se faz necessário a instalação de novos centros de distribuição, encurtando a cadeia de abastecimento e reduzindo os custos com armazenagem e transporte de medicamentos, esse processo possibilitara uma logística mais enxuta e maior competitividade proporcionando uma condição favorável à prática de política de preços.

A Farmafer atua forte no canal curto de marketing e no canal longo através dos canais digitais. Há o envolvimento de toda a cadeia distributiva nas lojas onde o cliente pode participar de forma ativa na transação comprando *in loco* ou utilizando os canais digitais onde o cliente faz a compra *online* utilizando ferramentas como website, e o aplicativo Farmafer para promover o consumo na comodidade do seu lar. As vendas nesta modalidade vêm aumentando devido ao aumento das redes de acesso, equipamentos portáteis cada vez mais rápidos no tráfego de dados,

maior interação com o usuário, e disponibilização de novas tecnologias facilitando os métodos de pagamento gerando um ambiente de confiança entre as pessoas com no mercado de e-commerce.

De acordo com Strehlau e Telles,

avaliando os canais de marketing eletrônicos o impacto e o conceito de mediação eletrônica provocados pela internet ainda induzirão diversas mudanças e alterações de conceito de troca. Durante esse processo de transição é importante reconhecer o potencial do limite desse tipo de canal de marketing assegurando uma compreensão de base para a identificação de oportunidades e ameaças de negócios. (STREHLAU, TELLES, 2006, p.118).

Considerando a evolução rápida do volume de transações virtuais, a empresa precisa olhar com o viés de oportunidade e iniciar análises sobre novas formas de oferecer ao usuário um experiência de compra diferenciada.

A inteligência artificial (IA), denominada BEN, que está sendo implementada precisa ganhar musculatura e passar a ser uma referência no suporte ao usuário. Essa ferramenta atua como um assistente pessoal, promove a interação online e estimula o usuário a desbravar novas fronteiras na web. O investimento em novas tecnologias precisa fazer parte do orçamento da empresa com foco em Desenvolvimento e aprimoramento da ferramenta para as gerações futuras.

A internet nos proporciona uma interação com o mundo exterior. Conseguimos romper barreiras que até então nos modelos físicos eram impossíveis de serem pensados, com ela podemos aumentar o leque de opções e navegar em busca do que nos convém.

A facilidade que a cada dia o comércio eletrônico nos proporciona coloca nas empresas uma pressão para inovar e olhar para esse mercado como oportunidade de negócios com objetivo de construir novas soluções que agreguem valor as negociações. “Ao montar ou reestruturar uma cadeia de suprimento, (...) uma das questões estratégicas que se coloca é sobre o melhor canal de distribuição, (...) que coloca um produto no mercado da forma mais competitiva possível” (NOVAES, 2004, p. 124).

O planejamento estratégico da empresa passa a considerar o mercado eletrônico como oportunidade para aumentar o faturamento. Reduzindo custos, encurtando o canal de venda com o consumidor e melhorando as margens de lucro.

O canal físico continua sendo a principal força de vendas que é responsável por 83 % do resultado da empresa, no entanto a empresa busca fortalecer o investimento em novas frentes entendendo que esse mercado está em uma corrida em busca de inovação.

Política Comercial: Canais de Comercialização

A empresa utiliza os canais de vendas tradicionais distribuídos em três modelos de lojas físicas – promocionais, bem-estar e beleza e *express* – e, também, modalidades de canais digitais.

Em algumas unidades da rede, temos lojas que tem uma operação híbrida, ou seja, atendem clientes no seu espaço físico, assim como fazem entregas. A Farmafer, através das suas iniciativas digitais, conta com serviços como o PIP (Prateleira Infinita Farmafer), onde todas as lojas têm condições de fazerem entrega ao cliente. Esses serviços podem ser utilizados conforme a demanda do consumidor, escolhendo o horário e local para receber seu produto.

A Farmafer, buscando a melhor forma de atender o consumidor, possui um aplicativo de fácil navegação que possibilita ao usuário uma navegação rápida para a escolha dos produtos de higiene e beleza e de medicamentos.

Trabalha o *omnichannel* para oferecer a melhor experiência para o cliente, buscando a satisfação e reconhecimento pelo modelo de atendimento.

A empresa possui um chat no qual o consumidor pode trocar mensagens com o Ben, um robô de atendimento. Esta iniciativa oferece suporte em variadas demandas, facilitando o acesso dos consumidores a informações sobre medicamentos e gerando eficiência no atendimento e ganho operacional.

O objetivo do canal de lojas é crescer 9,5 % a.a., acompanhando o crescimento do mercado.

O canal de atendimento “Alô Farmafer” vem desempenhando um papel importante dentro da empresa e contribuindo para o resultado, o seu objetivo é crescer 10 % a.a. A venda pela internet vem se destacando dentro das receitas da empresa e o objetivo é crescer acima de 30 % a.a., levando em consideração a demanda do setor e incrementando o lucro do canal.

Tanto a venda pelo Alô Farmafer quanto a gerada através da internet precisam respeitar os prazos acordados com o consumidor. Para isso, são ajustados todos os processos junto à equipe de lojas e com os prestadores de serviços de entrega.

A rede, como um todo, precisa do acompanhamento da liderança levando a todos os *Stakeholders* o máximo de transparência e motivação, criando ambientes favoráveis para a execução dos trabalhos.

É necessário o uso de um sistema de informação onde se possa trafegar informações dos clientes com segurança aos dados obtidos.

Também se faz necessário manter um serviço de atendimento ao cliente (SAC) eficaz que possa esclarecer dúvidas e proporcionar soluções ágeis para o consumidor.

Cada canal de vendas está estruturado com seus objetivos definidos para o ano de 2019.

O alinhamento é realizado ao final do ano anterior ao exercício vigente, onde é proposto o planejamento anual das metas e, os objetivos para cada canal é submetido para a aprovação da diretoria. Após a aprovação, essas metas são redimensionadas para as unidades de negócios, proporcionalmente ao potencial de mercado.

TEMA 2: Tamanho da Equipe de Vendas

Análise Crítica: Tamanho da Equipe de Vendas

Definir o tamanho de uma equipe de vendas é extremamente importante para a estratégia do negócio. A Farmafer tem uma grande preocupação em sempre mensurar o tamanho da equipe associada a abertura de um novo PDV. A busca pela excelência esta no DNA da empresa que tem como principal objetivo oferecer serviços diferenciados, atendimento ao cliente, vender produtos de qualidades e oferecer as melhores soluções para atender as necessidades dos seus clientes.

Os colaboradores da Farmafer são treinados e preparados para proporcionar ao cliente um atendimento rápido, claro e objetivo, demonstrando a preocupação em atender bem tratando os clientes com empatia, solucionando dúvidas e entregando ao cliente o produto/ serviço adequado a sua necessidade.

Conforme Chiavenato (2015, p. 74), “a venda é algo que acontece em todos os momentos, em todos os lugares do mundo, saber vender é fundamental para saciar a necessidade e aspirações das pessoas”.

Para atingir esse objetivo, se faz necessário ajustar o quadro de colaboradores levando em consideração o tamanho da praça onde a unidade será instalada.

A legislação brasileira Lei 5.991 de 1973 (Art. 15, § 1º) exige a presença de um farmacêutico durante todo o período em que a empresa fornece atendimento e essa exigência gera a necessidade de manter um padrão quanto ao modelo da unidade aberta. As unidades que possuem atendimento 24 horas necessitam dentro do quadro de atendimento, uma equipe de farmacêuticos, caixa, auxiliar de limpeza e segurança.

A matriz do grupo fica em Porto Alegre - RS e toda a operação é acompanhada por um executivo Regional que faz a gestão dos gerentes das unidades que estão divididas por regiões ampliando a cobertura de lojas disponíveis.

A proximidade da gestão promove maior integração e alinhamento às diretrizes da empresa

criando um ambiente propício à construção de fortes equipes de vendas. A Farmafer, usa os melhores recursos para que seus executivos de vendas estejam preparados para promover mudanças, desenvolver pessoas e incentivar o surgimento de novos líderes de forma meritocrática com o reconhecimento de todos. “Os vendedores são um dos patrimônios mais produtivos e caros da empresa. Aumentar seu número aumentará tanto as vendas quanto os custos”. (KOTLER, KELLER, 2012, p. 642)

Essa informação é relevante no momento de planejar a formação da equipe de vendas, pois ao se ter claro o orçamento para o projeto é preciso avaliar a área a ser atendida por aquela unidade e seu *budget* de *headcount* evitando o risco de falta de mão de obra ou a sobra de mão de obra que resultaria em subdesempenho satisfatório.

A Farmafer precisa criar um programa de remuneração mais atrativo para estimular a competitividade entre as equipes de venda, promovendo a busca de eficiência na entrega de resultados, proporcionando desenvolvimento para o colaborador. Este programa propicia incentivos que podem ser de natureza financeira ou de realização pessoal. Desse modo, a empresa ganha o reconhecimento do colaborador e passa a oferecer um serviço de atendimento diferenciado, agregando valor aos negócios e fidelizando o cliente que está em constante assédio por outros concorrentes.

O investimento em qualificar a equipe de vendas tem como principal objetivo proporcionar ao cliente uma experiência diferenciada de compra pela excelência no atendimento oferecido pela Farmafer.

Os resultados obtidos com o modelo de negócio vêm demonstrando que o esforço despendido na expansão da marca para outros estados está ganhando mais velocidade e trazendo com ela a necessidade de cada vez mais se preocupar com a qualidade das novas contratações.

A Farmafer atua em três segmentos de ponto de venda físico, além dos canais digitais que utilizam as lojas físicas para promover a distribuição dos produtos.

Abaixo segue uma breve definição de cada modelo de atendimento da Farmafer e o quadro de colaboradores indicado para atender a demanda originada pela loja:

- Suas lojas promocionais possuem a característica de oferecer um maior número de produtos. A localização é pensada de forma estratégica em busca do consumidor que associa a necessidade de compra a oportunidade de preços sempre em busca de obter vantagens com ofertas e descontos.
- Esse perfil de loja necessita de uma equipe que esteja preparada para atender esse cliente em diversas situações, oferecendo assistência, informação e orientação sobre os

produtos de consumo.

- O processo de escolha da equipe é alinhado junto a área de RH com as definições de cada função olhando para o perfil da região, aproveitando o máximo de pessoas próximas ao raio de atuação.

Essas lojas possuem uma estrutura conforme organograma abaixo:

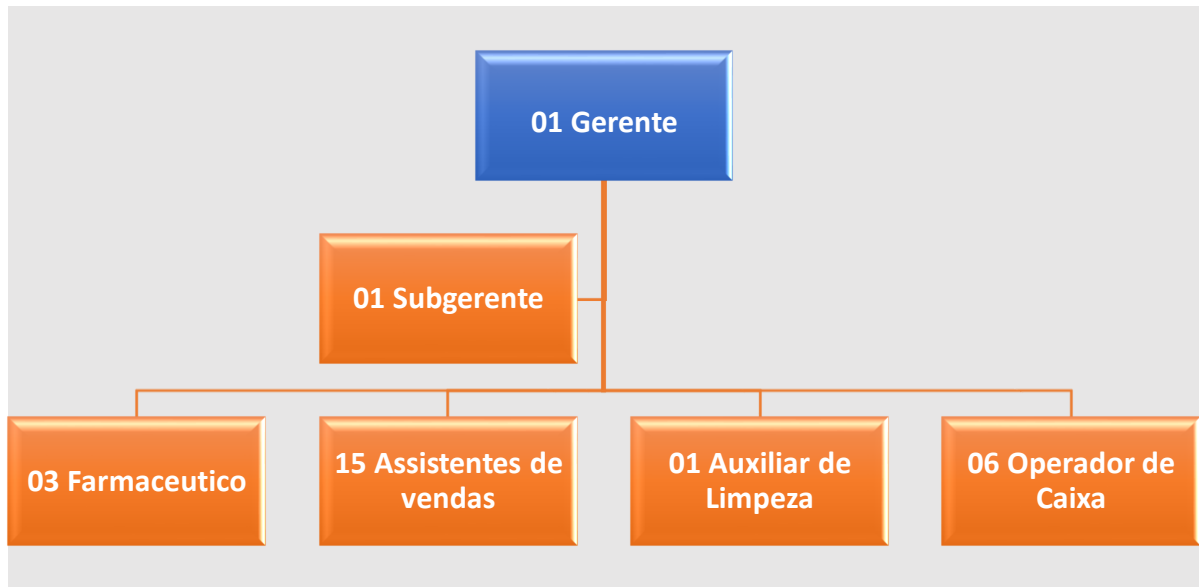


Figura 7 - organograma Loja Promocional

Fonte: o autor

Loja de Bem-estar e Beleza tem como objetivo associar a oferta de medicamentos com a venda de produtos de beleza. Essas lojas possuem uma grande variedade de cremes, perfumes e novas soluções com uma extensa linha de produtos de para cuidados pessoais, já respondem por 33% do valor da receita do grupo e com o crescimento deste mercado a expectativa é de incremento na receita nos próximos anos aumentando sua participação para 40% do total.

As unidades deste segmento, levam um toque a mais na arquitetura das lojas com o objetivo de proporcionar aos clientes a sensação de paz, limpeza e harmonia, estimulando a venda com a abordagem das consultoras de vendas de beleza.

Os ambientes são mais aconchegantes e convidativos para que os clientes permaneçam mais tempo dentro das lojas.

Todas as lojas possuem além da equipe de atendimento ao público um grupo específico de consultoras de beleza que prestam esclarecimentos e orientação sobre o uso de produtos, demonstram lançamentos e influenciam na decisão de compra dos consumidores.

Essas lojas possuem uma estrutura de equipe conforme organograma abaixo:

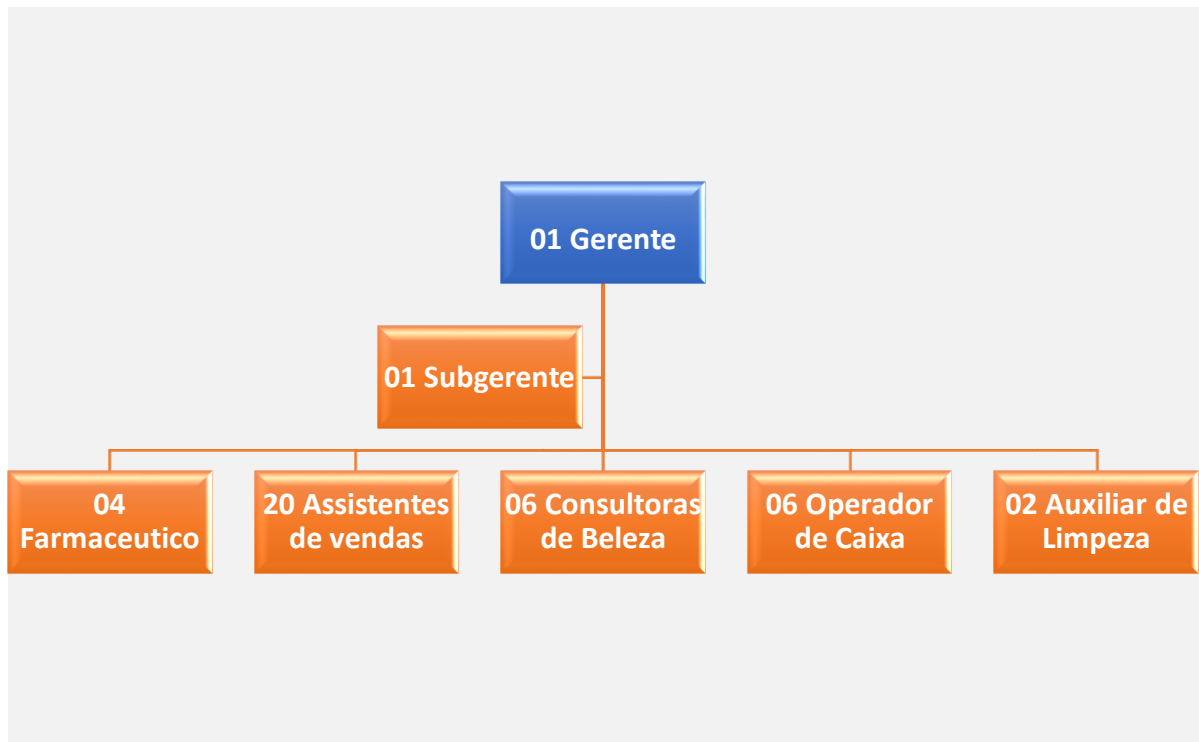


Figura 8 - Organograma loja Bem-estar e Beleza

Fonte: o autor.

Ao acompanhar a evolução do mercado de farmácias, notou-se que existem oportunidades de negócios atuando em parcerias estratégicas com outras empresas.

As lojas Express, estão localizadas em locais com grande fluxo de pessoas, a Farmafer fechou uma grande parceria com a rede de postos de combustível Ipiranga onde a empresa tem atualmente 13 unidades Express instaladas com um atendimento à população e os frequentadores dos postos de combustíveis.

Essa parceria demonstra que pensar em formas diferentes de fazer o negócio e estar mais próximo do consumidor é fundamental para o crescimento sustentável da empresa. (Ries e Trout 1993, p.113) “Afirmam que o posicionamento não é o que se faz para um produto, é o que se faz na mente do comprador potencial”.

Essas unidades express possuem uma operação com uma equipe menor devido ao perfil de cliente e por serem mais compactas. As equipes que fornecem atendimento a essas unidades são compostas conforme organograma abaixo:

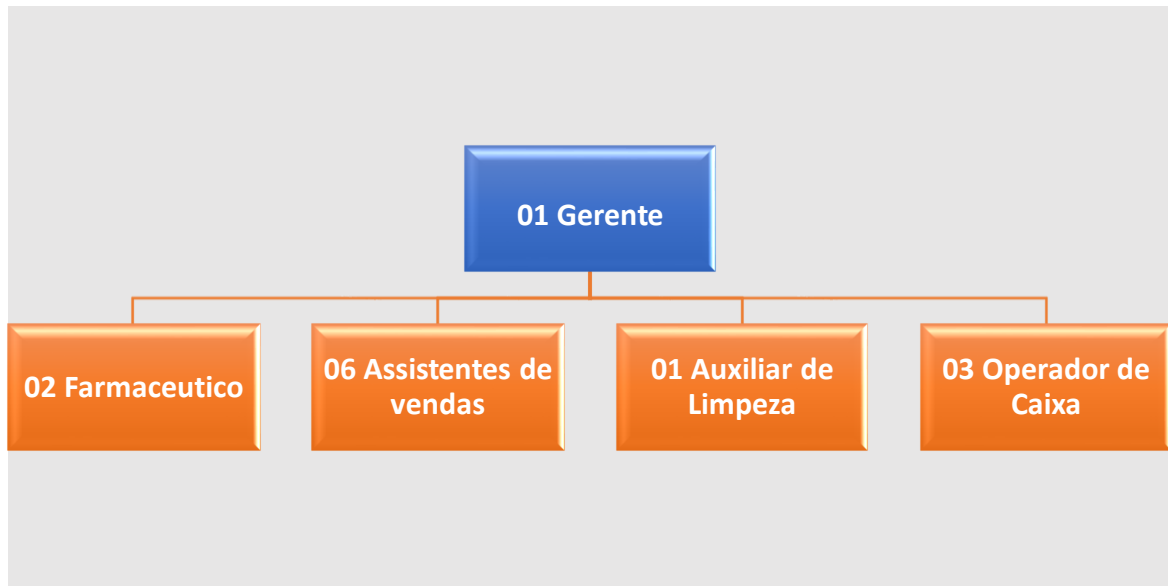


Figura 9 – Organograma loja Express

Fonte: o autor.

Política Comercial: Tamanho da Equipe de Vendas

O mercado de Curitiba possui 41 unidades de negócios espalhadas pela cidade.

Para atender a demanda, se faz necessário manter uma equipe comercial com 462 pessoas distribuídas conforme abaixo:

- Gerente Regional (1)
- Coordenador de Filiais (2)
- Gerente de filial (41)
- Farmacêutico (123)
- Subgerente (35)
- Assistente de atendimento (200)
- Consultora de beleza (30)
- Auxiliar de limpeza (30)

É preciso manter o quadro atual devido à necessidade de orientação e esclarecimento sobre o uso, dosagem, aplicações e prescrições de diversos medicamentos, desde a venda de medicamentos controlados à venda de produtos para uso pessoal, tais como, tônicos, energéticos, vitaminas, etc.

Com a necessidade de esclarecimento ao consumidor sobre os medicamentos adquiridos nas

farmácias, se faz necessário manter uma equipe sempre preparada para atuar.

De acordo com a Lei 5.991 de 1973 (Art. 15, § 1º), se faz necessária a presença de um farmacêutico durante todo o período de funcionamento do estabelecimento para auxiliar os clientes na compra de medicamentos com e sem receita.

Para garantir que todos os colaboradores estejam engajados no propósito da empresa, o papel do Gerente é fundamental. Ele é o responsável pelo acompanhamento e solução de problemas, controle de jornada, estoques e rentabilidade do negócio.

TEMA 3: Organização da Equipe de Vendas

Análise Crítica: Organização da Equipe de Vendas

A equipe de vendas da Farmafer atua focada na venda pessoal, esse modelo de atendimento se faz necessário devido às características dos produtos vendidos pela empresa que necessitam de orientação e esclarecimentos sobre a forma correta de administração prescrita por um profissional de medicina.

A equipe de vendas precisa estar preparada com conhecimento técnico para atender aos consumidores uma vez que o produto que vendemos está prescrito por um profissional de medicina, temos que ter o cuidado de entregar o que se pede na receita não podendo cometer falhas que pode gerar inclusive o óbito de um consumidor caso o produto receitado não seja o mesmo entregue ao cliente. Diante desta natureza, a presença de um farmacêutico é fundamental para dar o suporte a toda a força de vendas que o aciona em qualquer situação de dúvida

A equipe Farmafer é uma equipe de venda e por essa razão há também o investimento em treinamento e desenvolvimento em técnicas de vendas sempre com o objetivo de maximizar a rentabilidade das operações. Conforme Kotler, Keller (2012, p. 595), “os vendedores atuam como elo pessoal entre a empresa e os clientes”.

Ao organizar a equipe de vendas, a Farmafer toma o cuidado de disseminar a cultura de boas práticas envolvendo o colaborador e engajando todos na estratégia comercial da empresa com foco em alta performance sempre em busca de resultados consistentes. “A função de organizar serve para agrupar e estruturar todos os recursos da empresa – órgãos, pessoas e equipamentos- para permitir e facilitar o alcance dos objetivos almejados da melhor forma possível.” (Chiavenato, 2015, p. 50)

A organização da força de vendas é o método adotado pela instituição para promover a venda dos seus produtos de maneira eficaz. Uma equipe de vendas pode ser estruturada organizada de várias formas ajustada ao objetivo da empresa.

A Farmafer possui uma equipe multifuncional, com exceção da equipe de limpeza, todos são habilitados a promover a venda para o cliente final, desta forma todos os clientes recebem um atendimento diferenciado que em muitas oportunidades o cliente não chega a esperar pela chamada de um vendedor. Essa prática gera valor para o cliente que não gosta de ficar esperando e fortalece o compromisso da Farmafer em atender com qualidade. Essa vantagem competitiva ocorre devido ao fato das equipes recebem treinamentos periódicos sobre técnicas de vendas aprimorando a qualidade do serviço e testado por clientes ocultos para garantir que tudo que ensinado está sendo utilizado para aumentar ainda mais as vendas.

O gerente da loja é o responsável pelo bom andamento das operações, ele atua com uma liderança participativa, tem o papel de liderar, orientar, colaborar e integrar o time de assistentes de vendas, farmacêuticos, caixas e equipe de limpeza promovendo a integração entre todos, além desta função atua na contratação, avaliação de desempenho e desenvolvimento de novos colaboradores.

Seu escopo é manter a força de vendas em harmonia, criando um ambiente saudável e favorável para o exercício do trabalho. A empresa atua no modelo de gestão orgânico que busca estimular equipes multifuncionais que podem assumir mais de um papel dentro da rotina de trabalho em busca de eficiência operacional.

Na Farmafer, o clima organizacional é extremamente importante para o sucesso das equipes de vendas. Para que um colaborador se mantenha motivado e possa oferecer o seu máximo para a empresa, é necessário que o colaborador identifique-se com os valores da empresa e seja envolvido em sua cultura organizacional, gerando um sentimento de pertencimento que não pode ser visto ou tocado, mas pode sim ser percebido por ele como algo que necessite da sua dedicação para alcançar os melhores resultados.

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aos aspectos internos da organização que provocam diferentes espécies de motivação a seus participantes (CHIAVENATO, 2015, p. 74).

Na Farmafer o ideal seria realizar, anualmente, uma pesquisa de clima com todos os colaboradores da empresa buscando identificar qual a percepção de todos os funcionários sobre as decisões tomadas pela empresa.

Através dos resultados desta pesquisa seria possível analisar os indicadores e levar a alta gestão uma visão sobre a percepção dos colaboradores das decisões tomadas ao longo do período avaliado e se for necessário avaliar a necessidade de realizar melhorias e ajustes nos processos para promover maior integração entre as áreas com o objetivo de melhorar a performance consequentemente melhorando os resultados.

Essa pesquisa de clima revela pontos que podem ser fundamentais para projetar um olhar para dentro da empresa abordando pontos que são comuns a todos os colaboradores e que muitas vezes acabam sendo ofuscados pela burocracia.

Clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, do estilo de gestão, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treino da equipe, da avaliação e remuneração da equipe, etc. Tais fatores determinantes do clima organizacional (variáveis de entrada de sistema) influenciam a motivação das pessoas, provocando diferentes níveis de satisfação, de produtividade e de estímulos (Variáveis dependentes), que produzem o resultado final, em termos de eficiência. (Chiavenato, 2015, p.66)

O modelo abaixo nos permite uma visão simplificada do fenômeno.

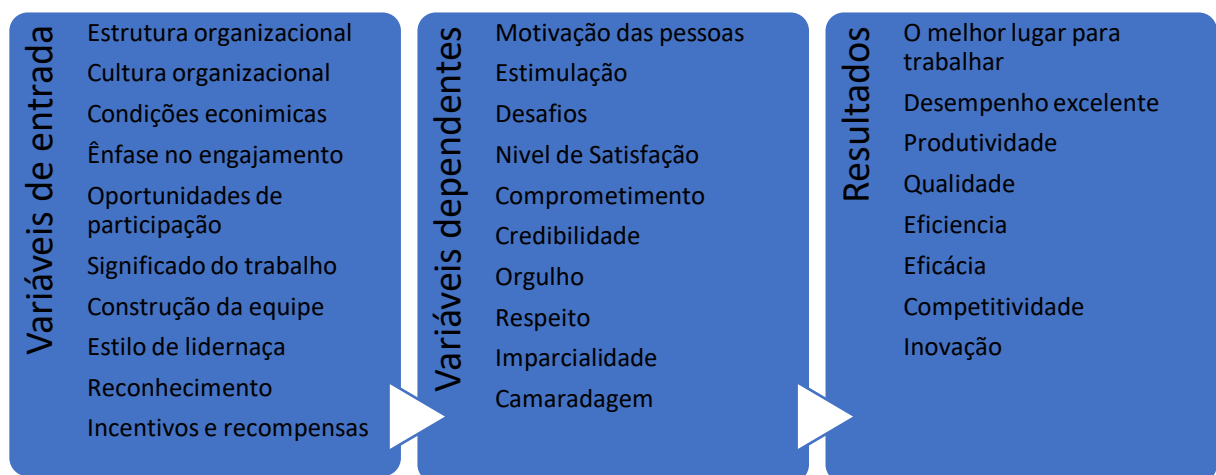


Figura 9 - Determinantes do clima organizacional

Fonte: Chiavenato (2015).

Os resultados consolidados dos pontos abordados na pesquisa de clima podem gerar insumos para que a empresa se utilizando destas informações possa reposicionar sua forma de atuar corrigindo os apontamentos abaixo da média.

A apresentação dos resultados é fundamental para a conscientização dos colaboradores sobre a visão consolidada da atual conjuntura da organização. Na Farmafer essa pesquisa deveria ser

melhor explorada e seus resultados poderiam gerar oportunidades de melhorias em toda a cadeia, desde o setor de armazenamento até o canal de comercialização. Gerar um clima favorável é fundamental para o sucesso sustentável de uma empresa.

A Farmafer mantém dentro da estrutura das lojas físicas um atendimento aos canais digitais. É possível fazer a solicitação de produtos via telefone e agendar a entrega ou a retirada, também é possível fazer compras pelo site www.farmafer.com.br.

Com a evolução do comércio através dos canais digitais, website, aplicativo e redes sociais, a Farmafer está preparando a empresa para o futuro. A venda de medicamentos e produtos de bem-estar e beleza já é uma realidade através destes canais e a tendência é de que para os próximos anos haja um crescimento deste mercado e passará a exigir uma maior alocação de mão de obra especializada. O comércio digital passa a fazer parte da receita das empresas, cada vez mais o usuário busca novas formas de consumo e o mercado precisa estar preparado para atender a essa demanda.

Entende-se por estrutura virtual de canal os domínios na *web(site)*, que , baseados numa arquitetura digital , possuem as funcionalidades e realizam operações de venda, como de varejo, por exemplo, disponibilizando sortimento variedade e de certa forma, atendimento e ambientação, entre outros atributos; não devem ser confundidos com varejo sem loja (que inclui, no exemplo, outras categorias de operação de varejo), (STREHLAU, TELLES, 2006, p.27).

A Farmafer já está investindo em inovação e desenvolvimento na plataforma digital para que possa oferecer mais facilidade para a navegação do usuário. A empresa precisa investir em desenvolvimento das pessoas para atender a essa demanda de mercado e preparar a empresa para um nível mais elevado conquistando uma fatia importante de faturamento neste canal de negócio e buscar novas alternativas para facilitar a vida das pessoas é um dos objetivos da Farmafer.

Para a Farmafer, consumidor não é cliente, consumidor é um amigo.

Política Comercial: Organização da Equipe de Vendas

As unidades das Farmafer possuem equipes preparadas para oferecer o melhor atendimento a todos os clientes. O gerente da unidade é o responsável por manter a qualidade no atendimento, oferecer suporte à equipe e administrar os conflitos.

Tem em seu escopo a gestão de pessoas e o atendimento ao cliente, prezando pela qualidade e estimulando a todos da equipe a promoverem um ambiente de trabalho saudável e favorável ao

desempenho das funções diárias.

Além do cargo de gerente, a maioria das filiais possui subgerentes, uma segunda linha de atuação gerencial que faz um papel importante, dando suporte ao gerente e mantendo a equipe alinhada à cultura da empresa.

A unidade sempre tem um farmacêutico que, além do atendimento ao público, auxilia os assistentes no atendimento nas demandas dos clientes, oferecendo conhecimento técnico e agilidade a todos que buscam os seus serviços.

Essa estrutura oferece ao cliente a comodidade e a certeza de receber o melhor atendimento, aumentando a confiança nas pessoas e gerando grande valor à marca. Estar em um ambiente capaz de elevar a expectativa do cliente, encantando-o com um atendimento diferenciado, dando voz para quem precisa e fazê-lo encontrar o que precisa para aliviar seu momento de dor e sofrimento pode gerar uma empatia com a marca e fidelizar o cliente. O objetivo da empresa é colocar o cliente no centro.

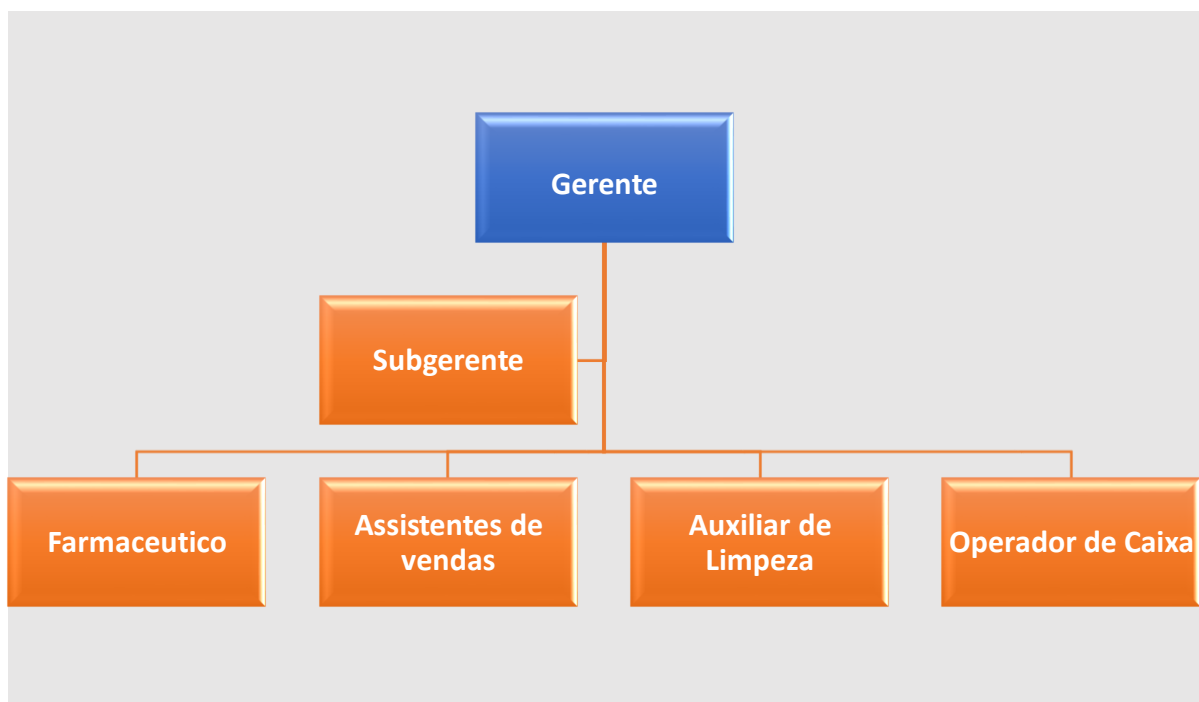


Figura 10 – Estrutura da Loja Farmafer

Fonte: autor

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

STREHLAU, Vivian Iara; TELLES, Renato. **Canais de marketing & distribuição: conceito, estratégias, gestão, modelos de decisão**. 1ª ed. - São Paulo: Saraiva, 2006.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: Estratégia, operação e avaliação**. 2.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto; 14ª. ed.- São Paulo – Pearson Education do Brasil, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o Executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5ª ed.- Barueri, São Paulo, 2015.