

ANTUANE JORGE SAADI NETO

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

Análise Crítica das Políticas de Remuneração, Avaliação do Desempenho e Motivação

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 das Políticas de Remuneração, Avaliação do Desempenho e Motivação

elaborado por ANTUANE JORGE SAADI NETO, 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 _____

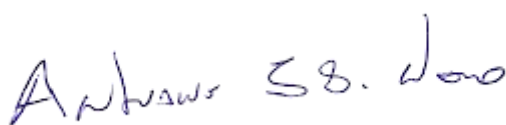
João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

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

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno ANTUANE JORGE SAADI NETO, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de AGOSTO de 2017 a JULHO de 2019, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: POLÍTICA COMERCIAL DA FARMAFER FARMÁCIAS REGIONAL CURITIBA: ANÁLISE CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO, AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO é autêntico e original.

Curitiba, 15 de Agosto de 2019



ANTUANE JORGE SAADI NETO

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	33
CAPÍTULO 5: POLÍTICA COMERCIAL	38
UNIDADE 5: REMUNERAÇÃO, AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO	38
TEMA 1: Remuneração.....	38
TEMA 2: Avaliação do Desempenho.....	43
TEMA 3: Motivação.....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53

APRESENTAÇÃO

O grupo Dilab é composto por três empresas, o laboratório LOF, a distribuidora Dilab e a Farmafer farmácias. Este trabalho é focado apenas na rede de farmácias. Algumas informações do grupo Dilab 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 Dilab que, no atacado, é representado pela Dilab, no varejo, pela Farmafer Farmácias – objeto desta política comercial – e, na indústria, pelo Lof (Laboratório de Organização Farmacêutica).

A matriz da empresa está situada na cidade de Eldorado do Sul, região metropolitana de Porto Alegre. A Farmafer construiu ao longo destes 46 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 Dilab, que contempla, também, a distribuidora de medicamentos Dilab e o laboratório LOF.

1.5.1 Dilab Distribuidora de Medicamentos, Centro de Distribuição - Atacado

A Dilab 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 LOF – Laboratório de Indústria Farmacêutica

O Laboratório LOF está localizado no bairro DC Navegantes na cidade de Porto Alegre. Fundado em 1969, pela Panitz, detentora do laboratório LOF, e pela Rede Velgos, detentora do laboratório Sanitas, o LOF 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 LOF garante um processo regido pelas Boas Práticas de Fabricação.

O LOF 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 Dilab em 1967 e com o LOF 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). 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

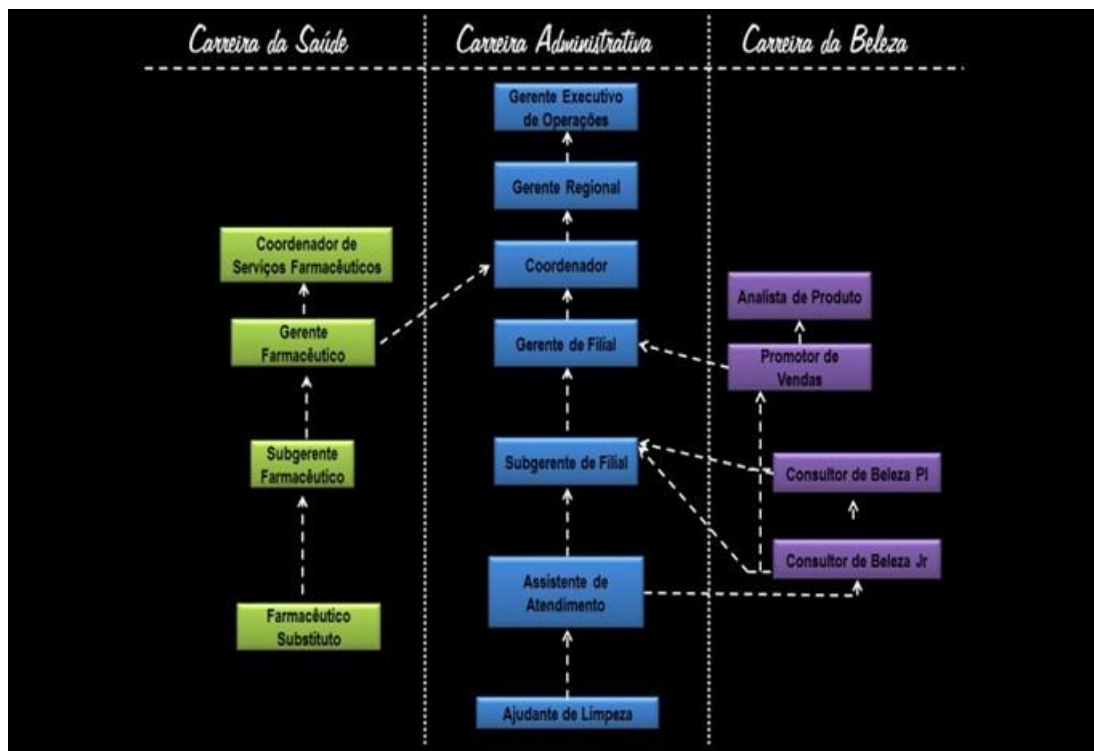
execução operacional das lojas, assim como interação com o setor de expansão para decisões de novos pontos comerciais.

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 Dilab 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 LOF, 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, 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 (Click e Retire), 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-estar e 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 Dilab, 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 planogramas 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 Dilab 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 Dilab/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 Dilab / 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 vindas 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 e Farmativo 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 Drogaria Mais Admirada*	8.2	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

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 350 filiais 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.

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.

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.

Serviços Pós-Vendas

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 outro produto.

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 Gérias, 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 Droga 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. (EDLER, 2006)

3.2 TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

O mercado de Farmácias é um mercado que movimenta aproximadamente 80 bilhões de reais por 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

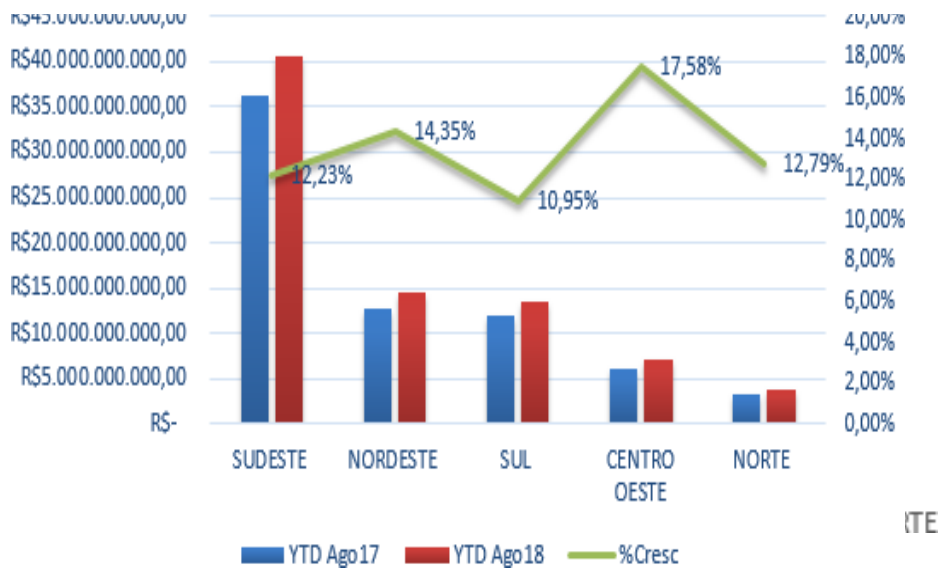
Região	YTD Ago18	%
SUDESTE	R\$ 40.536.939.522,94	51,00
NORDESTE	R\$ 14.551.302.828,94	18,31
SUL	R\$ 13.405.952.447,44	16,86
CENTRO OESTE	R\$ 7.165.903.586,88	9,01
NORTE	R\$ 3.829.841.759,43	4,82
BRASIL	R\$ 79.489.940.145,63	

Fonte—IQVIA-

YTD (year to date)-

Valores referente ao
ano de 2018.

Figura 2 - Distribuição de mercado por região



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 2 p.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.

O varejo farmacêutico trabalha com venda de medicamentos e produtos de higiene e beleza,

sendo que este último grupo ajuda a compor a receita das grandes empresas desse segmento, mas é no grupo de medicamentos o maior volume gerado e que no ano de 2018 apresentou quase 60 bilhões de reais em vendas.

O segmento de higiene e beleza possui o maior crescimento comparado ano contra ano, com um percentual de 13,87% e o de medicamentos ficou em 12,55% de crescimento.

Tabela 4 - Comparativo 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

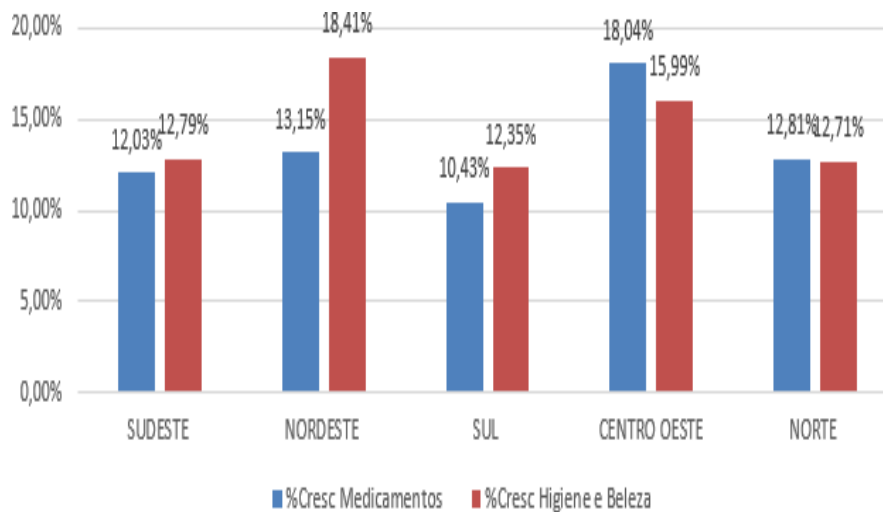
Comparativo Higiene e Beleza.

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

Fonte – IQVIA.

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, 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 ecommerce, 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

(X) 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, 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, mesmo assim no Brasil existe um número gigantesco de farmácias, e as grandes redes seguem entrando em novos mercados.

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.

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 | (X) 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

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.

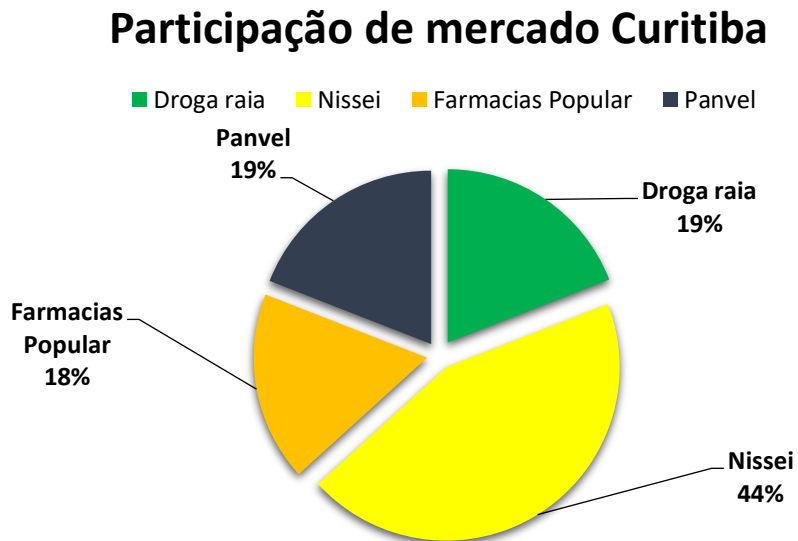
3.7 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

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.

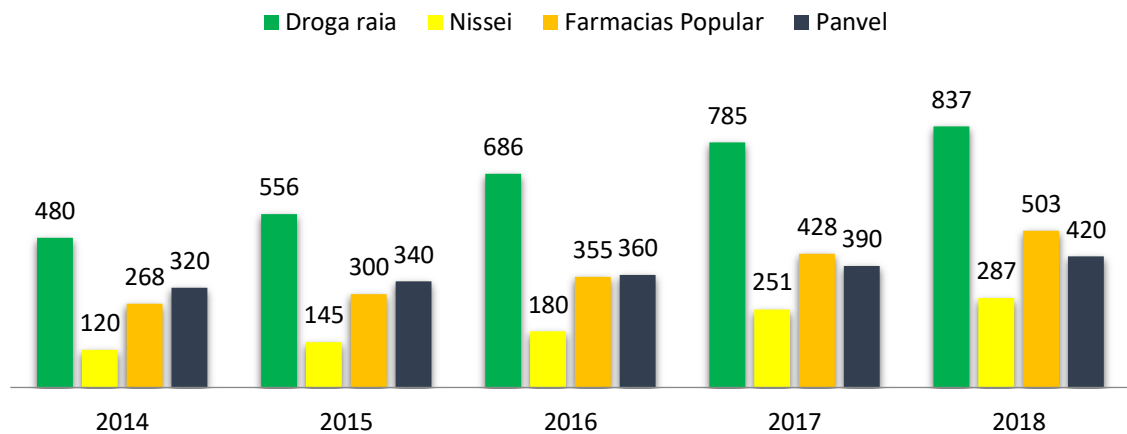
O crescimento populacional e a sustentabilidade do segmento devem-se principalmente ao fato de que medicamentos são essenciais para a população. A abertura de novos pontos de vendas (PDVs) se torna estrategicamente importante uma vez que as grandes marcas buscam estarem mais próximas dos consumidores, 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 PDVs e, na Figura 5, a evolução do número de PDVs nos últimos anos.

Figura 3 - Participação de mercado (Curitiba)



Fonte: Kantar Ibope Media

Figura 4 - 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)

Tabela 6 - Análise dos 4 P's

MARKETING-MIX	FARMAFER	DROGA RAIA	NISSEI	FARMACIA POPULAR
Produto	Mix de mais de 14 mil SKUs entre medicamentos e produtos de higiene e beleza. Oferece produtos de marca própria reconhecidos pela sua qualidade pelos consumidores.	Mix de mais de 16 mil SKUs entre medicamentos e produtos de higiene e beleza.	Mix de mais de 10 mil SKUs entre medicamentos, produtos de higiene e beleza e alimentos	Mix de mais de 10 mil SKUs entre medicamentos e produtos de higiene e beleza.
Preço	O preço está alinhado à estratégia de rentabilidade da	A rede possui vários convênios que permitem	A Nissei possui políticas de preço diferentes para as vendas realizadas	A Farmácia Popular atende ao objetivo de levar à

	empresa. Busca no cliente a percepção de valor associada à qualidade na experiência de consumo.	descontos em todos os itens e pratica uma política de preços competitiva frente à concorrência.	por meio da Loja Virtual, Televendas e Lojas Físicas, além de ter uma posição agressiva de descontos.	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	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

	possuem participação no programa de fidelidade.			mídias online.
--	-------------------------------------------------	--	--	----------------

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)

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 cobrirmos 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 Farmafer Clinic, 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, assim como ofertas especiais em produtos sazonais, como por exemplo, antigripais no período de inverno. Busca-se estimular que o cliente aproveite as ofertas dos produtos que entram sempre na sua cesta de compras e que tenham também conhecimento de outras promoções e com isso de forma inteligente ser assertiva na satisfação do consumidor.

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 levá-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.

Tabela 7 - Perfil do Consumidor

Tabela 7 - Perfil do Consumidor

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%

Fonte – Base CRM Grupo Dilab.

As lojas físicas da rede representam 82% da receita, enquanto as que vendem via tele vendas, 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%. O ticket médio da rede é de R\$ 60,00 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 5: REMUNERAÇÃO, AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO

TEMA 1: Remuneração

Análise Crítica: Remuneração

Para as organizações, a remuneração é um dos pontos de principal importância, pois, para prosperar, as empresas necessitam de profissionais capacitados e competentes e, para atraí-los, mantê-los e motivá-los, uma das estratégias é através da remuneração, visto que darão o seu melhor para aumentar seus ganhos.

O modelo de remuneração adotado tem que ser bem definido e encontrar um que se enquadre na realidade de cada empresa é uma tarefa muito complexa. O principal ponto de atenção é não deixar causar efeito contrário do que se espera e, assim, desmotivar os colaboradores.

O método mais utilizado nas organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo é a remuneração estratégica, que parte não somente do que a empresa é hoje, mas, também, do que ela deseja ser no futuro, de forma de que os colaboradores passam a ser remunerados de acordo com a somatória de fatores da suas contribuições para o sucesso do negócio. Desse modo, é de extrema relevância no momento de desenhar um modelo de remuneração levar em conta os conhecimentos, as habilidades, as atitudes, a competência, o desempenho, os resultados e o plano de carreira de cada indivíduo que será englobado.

Segundo Wood Jr. (1996, p. 40), “à medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui-se num componente de motivação e harmonização de interesse, contribuindo para a construção de significados partilhados e ajudando a gerar visões comuns.”

Para Marras (2002, p. 169), “remuneração estratégica é, pois, aquela que representa um modelo de compensação que permite premiar aqueles empregados da empresa que, por uma razão ou por outra, se destacaram dos demais em um determinado período.”

O ambiente organizacional que se prepara para um sistema de remuneração estratégico é desenhado para uma gestão de empresa inovadora, onde esteja claro para todos da organização que o homem é o principal fator para a empresa atingir os resultados almejados e que, para isso, precisa de investimentos reais em potencialidades do ser humano. Sem esses conceitos e valores

culturais claros e consolidados na cultura da organização e na cabeça dos gestores, qualquer propósito de remuneração estratégica está fadado ao insucesso.

Entre os diversos modelos de remuneração estratégica praticados no mercado, a Farmafer Farmácias utiliza prioritariamente três, que são:

- Remuneração Variável
- Distribuição de Resultados
- Salário Indireto: Benefícios

O modelo de remuneração variável é a forma mais praticada pelo mercado brasileiro atualmente. Ele tem como objetivo vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados de cada colaborador, estimulando-o na busca pela otimização do seu trabalho e das metas acordadas com a empresa.

Normalmente, as organizações estabelecem critérios mensuráveis de metas a serem atingidas e os funcionários recebem uma recompensa proporcional e periódica se as metas forem alcançadas.

Algumas vantagens de se trabalhar com esse modelo de remuneração variável são:

- Em termos financeiros, é autossustentável;
- Motiva a participação individual e grupal;
- Competitividade sadia da equipe;
- Melhoria contínua no desempenho dos colaboradores;
- Redução de custos;
- Busca da qualidade total;
- Reforça os valores culturais da organização;

Existe uma condição fundamental para a implementação do modelo em questão, que seria a existência de uma estrutura de cargos e salários muito bem definidos na empresa que serve de base para o sistema. Há quatro aspectos básicos determinante para a remuneração variável:

- 1- A empresa precisa estar alinhada em seu planejamento estratégico para trabalhar em uma administração de objetivos prioritariamente participativa, democrática e envolvente.
- 2- Objetivos flexíveis, que permitam alterações quando necessário.
- 3- Processo simples e de fácil entendimento e acompanhamento.
- 4- Transparência nos critérios de recompensa, que devem estar alinhados entre todos (organização e colaborador).

Chiavenato comenta em um de seus trabalhos a vantagem do modelo variável:

Há uma forte vantagem em relação a outros benefícios, pois o funcionário somente recebe mais dinheiro se a empresa tiver os ganhos de produtividade negociados no início do exercício. A remuneração variável não pressiona o custo das empresas. Ela é autofinanciada com o aumento da produtividade e com a redução de custos. Com o sufoco da crise e da abertura de mercado, as empresas travaram nos últimos anos uma desesperada luta contra os custos altos. Qualquer aumento de salário e por tabela, dos encargos, seria um passo atrás. A remuneração flexível foi a saída. Além do mais, a motivação gerada pela remuneração flexível tornou-se um importante empurrão para a retomada dos negócios. Ela resume todas as exigências para um funcionário moderno, pois obriga o profissional a voltar-se para os resultados e ser um empreendedor.” (CHIAVENATO, 1998, p. 85).

O modelo de distribuição nos resultados é o sistema onde as empresas vinculam o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados globais das empresas. Dessa forma, estimula os colaboradores na melhoria do seu trabalho e no alcance de suas metas que foram alinhadas em conjunto com a companhia, traduzindo assim em prêmios para os indivíduos e grupos.

Nesse modelo, é possível unir dois sistemas – o de bônus com a prática da administração corporativa.

Este é o plano indicado para as organizações em que há a possibilidade de mensurar os níveis quantitativos de produção de uma maneira transparente e simplificada. Refere-se a um compartilhamento em razão de um objetivo definido anteriormente por meio do esforço do grupo envolvido com influência das condições proporcionadas pela empresa e seus gestores.

A distribuição por resultados permite um sentimento de participação, um sentimento de dono, tanto na melhoria das atividades quanto na parte financeira de contenção de custos de cada pessoa envolvida no processo.

Algumas vantagens desse modelo em questão são:

- Reduzir a resistência a mudanças.
- Aumentar o entendimento dos colaboradores sobre o foco do seguimento e o modelo de negócio que a empresa se encontra.
- Deixar evidente a importância de trabalhar em conjunto com outras equipes melhorando a cooperação entre os trabalhadores.
- Incentivar a busca da qualidade total nas atividades.
- Melhorar a produtividade do trabalhador e da equipe.
- Reduz custos.
- É autossustentável financeiramente.
- Melhora a coordenação das atividades.
- Incentiva a busca por inovações de produtos, processos e gestão.

Mas, para esse modelo ter resultados satisfatórios existe alguns fatores condicionantes que são:

- Culturas e sistemas que permitam que os colaboradores tomem decisões rápidas que cabem a sua posição.
- Sistema de construção de metas claro, transparente e eficaz.
- Metas atingíveis e de fácil entendimento.
- Gerenciamento favorável a participação e que estimule o trabalho em equipe.
- Grupos maduros e capacitados.

O modelo de distribuição dos resultados é o que mais integra a as empresas e seus colaboradores, os dois em busca de objetivos comuns.

Já o modelo de Salário Indireto, segundo Wood Jr. (1996, p. 75) “[...] compreende essencialmente os benefícios oferecidos pela empresa a seus funcionários. Benefícios respondem por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de empregos”.

Os benefícios normalmente são para atender dois objetivos: da organização e do indivíduo.

Os objetivos da organização envolvem garantir as necessidades básicas, ajudando a manter baixo os níveis de rotatividade e absenteísmo, melhorar a qualidade de vida dos funcionários e diminuir os impactos do estresse.

Na ótica dos objetivos do indivíduo, parte do pressuposto que a empresa sabe o melhor para seus colaboradores e entende o que um trabalhador necessita para se ter o mínimo de qualidade de vida um auxílio em alimentação e assistência médica. Assim, oferece essa condição como parte de sua remuneração.

Existem dois tipos de benefícios. Os compulsórios, que são aqueles que as empresas concedem aos seus colaboradores por atenderem às exigências da lei ou de uma norma legal como acordos e convenções coletivas de trabalho, como por exemplo 13º salário e férias. E os espontâneos, que são aqueles que geralmente as empresas oferecem de vontade própria, com a finalidade de tornar a remuneração atraente e competitiva em comparação com o mercado com o intuito de atrair novos recursos humanos, além de reter os atuais, ou por atender a necessidades dos trabalhadores, como, por exemplo, vale alimentação, vale refeição e vale transporte.

Os benefícios são oferecidos geralmente em pacotes, cujos valores variam de acordo com o nível hierárquico do funcionário. Dessa forma, cria-se um elo entre os objetivos de longo prazo da empresa, reforçando a estabilidade do trabalhador.

Como os benefícios representam um fator relevante na remuneração, deve ser objeto de constante atenção dos líderes das organizações, por conta do seu custo significativo.

Ultimamente, elevou-se a pressão sobre esse tema para a inclusão de novos itens, pela ampliação da elegibilidade aos existentes e pelo aumento do custo específico de alguns.

Política Comercial: Remuneração

A área comercial da Farmafer Farmácias é formada pela equipe das lojas físicas que consiste em: Assistente de Atendimento, Consultora de vendas/merchandising, Farmacêutico, Subgerente, Subgerente Farmacêutico, Gerente e Gerente farmacêutico. Todos esses cargos possuem salários fixos que são constituídos com base no piso pago pela empresa. Além do salário fixo, cada colaborador concorre a valores variáveis conforme campanhas.

O modelo variável consiste em uma meta de venda mensal, ou seja, cada área de coordenação se atingir sua meta mensal, as lojas sob a responsabilidade dessa coordenação ficam aptas a ganharem a variável. Se cada loja também atingir sua meta, cada colaborador ganha uma premiação de R\$100,00. E se a rede inteira, todos os coordenadores de áreas, atingirem suas metas o valor da premiação dobra, passa a ser R\$200,00.

O objetivo dessas campanhas é fazer com que todos estejam engajados no objetivo do mês, fazendo com que a empresa atinja seu orçamento de vendas e os colaboradores tenham oportunidade de aumentar seu salário.

Existem outras campanhas específicas, como, por exemplo, dia das mães, que consiste em uma disputa sadia entre as filiais, quando são determinadas metas por loja conforme seu cluster. A loja que mais evoluir contra o histórico da última campanha será a vencedora. As premiações variam entre recompensa em dinheiro e/ou produtos, como, por exemplo: bicicletas, aparelhos de ar condicionado, aparelhos celulares, entre outros.

Outro ganho é a PLR (Participação nos Lucros e Resultados), que é mensurada por uma meta no Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR). O pagamento desse benefício é feito por semestre, onde o primeiro é pago em agosto e o segundo em fevereiro.

E, como complemento da remuneração, existem os benefícios, que são:

- Plano de Saúde;
- Vale Transporte;
- Vale Alimentação;
- Vale Refeição.

TEMA 2: Avaliação do Desempenho

Análise Crítica: Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é considerada como uma das principais formas de mensurar a evolução de um colaborador. Esse método permite medir se os objetivos foram alcançados e levantar pontos de melhorias de cada funcionário da organização.

Segundo Bergamini:

A avaliação de desempenho, em si, não constitui técnica de modificação de comportamento. Ela deve ser considerada apenas como instrumento de levantamentos de dados que caracterizem as condições que, dentro da organização empresarial, estejam num dado momento dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos. (BERGAMINI, 1988, p. 69)

Um dado importante é que, em todos os levantamentos que são feitos, nunca é constatado um avaliado ou subordinado que não queira saber o que o seu gestor direto ou a empresa como um todo pensa dele e como o avalia. Mas, é normal encontrar resistências tanto no avaliador quanto no avaliado no momento do *feedback*.

O instrumento utilizado deve ser capaz de retratar fielmente o comportamento do trabalhador e a situação dele no trabalho. O principal objetivo da avaliação de desempenho é conhecer o colaborador, abrangendo todo o contexto empresarial.

O fato de os funcionários terem noção do que esperam deles e quais as suas reais necessidades eleva os níveis de eficiência das áreas. Com isso, a avaliação de desempenho possibilita para os gerentes a criação de instrumentos básicos e eficazes que auxiliam na condução de pessoas.

Através desse método, é possível notar:

- A segurança, em relação a carreira com um olhar de curto, médio e longo prazo.
- A importância da sua própria atividade em relação aos seus colegas e do próprio setor que pertence.
- Sentir-se parte de um grupo.
- Quais as habilidades que se necessita desenvolvimento e quais já são referência para os demais.
- O interesse da empresa em ressaltar e aproveitar os pontos fortes do colaborador e como ajudar no desenvolvimento dos pontos a melhorar.

Existem também algumas perguntas que ficam na cabeça dos funcionários que a avaliação pode ajudar a respondê-las, porém, de forma indireta, como:

- Quais as tarefas que realmente necessito desenvolver na empresa e área que estou?

- Qual o estilo de atuação e qual a expectativa do meu gestor direto sobre o meu trabalho?
- Como estou perante os padrões de desempenho esperados para o cargo que ocupo?
- Qual o meu plano de carreira? O que preciso para dar o próximo passo?
- Quais os ganhos e prejuízos minhas habilidades e meus pontos a desenvolver trazem?
- Como, onde, quando e aquém recorrer para desenvolver um ponto fraco?

Como ferramenta de diagnóstico, quando utilizada corretamente, deve motivar a todos. Ao contrário do que geralmente acontece, ela não deve ser utilizada para ajuste de contas, ou como ferramenta para rebaixar as pessoas. Ela deve trazer o real retrato do colaborado no trabalho. Através da avaliação, a empresa passa a conhecer melhor os recursos humanos que possui, podendo conseguir maior produtividade deles, buscando sempre a melhor satisfação ao detectar problemas que estão prejudicando ou impedindo que os profissionais evoluam. O avaliador, que, via de regra, é o gestor direto, poderá reafirmar sua autoridade de maneira justa e avaliar com segurança, mas, também, poderá se auto avaliar como chefe, por ter a chance de escutar como seus subordinados o enxergam e o reflexo da sua forma de gerenciar na execução das tarefas. Ao avaliado, como já citado acima, sabendo como está seu rendimento, terá maior segurança e ânimo trabalhar.

Gillen cita em um de seus trabalhos que:

[...] Dentre numerosos outros benefícios, a vantagem preponderante da avaliação é permitir que o desempenho melhore – o que beneficiará a todos. Essa é a principal razão da avaliação: o *feedback* sobre a qualidade melhora o desempenho. Esse é um ponto central no gerenciamento moderno. (Guillen, 2002, p. 8.)

Os benefícios da avaliação podem ser separados em 3 óticas:

- Organização:
 - Melhora o desempenho da organização.
 - Melhora a comunicação interna da organização.
 - Aumento dos dados sobre o desempenho organizacional.
 - Melhora nos dados para o planejamento de Recursos Humanos.
 - Melhora a motivação da organização como um todo.
- Avaliador:
 - Feedback sobre si mesmo.
 - Resolução de problemas e mal-entendidos.
 - Melhor desempenho da equipe.

- Aumento da Confiança da equipe.
- Avaliado:
 - Auto-Avaliação.
 - Oportunidades de expor queixas.
 - Oportunidade de tirar dúvidas.
 - Autoconhecimento
 - Melhor entendimento de expectativas e cobranças.

A Farmafer Farmácias utiliza o método classificado como avaliação direta, em que a chefia hierárquica ou funcional ligada ao avaliado, se incumbem de emitir parecer. Dessa forma cabe ao gestor direto de examinar sozinho a qualificação da mão-de-obra sob sua responsabilidade, posteriormente registrar no formulário de avaliação o seu julgamento.

Os pontos fortes desse método são:

- O gestor direto é quem melhor conhece o avaliado, pelo fato de estar com ele todos os dias e em diferentes situações.
- O gestor direto sabe os padrões de desempenho esperado para cada cargo da área sob sua responsabilidade.
- É o gestor direto que possui a autoridade de distribuir tarefas e cobrar os resultados esperados.
- Ao avaliar sua equipe com critérios bem explicados, coerência e justiça, obtém a autoridade através da confiança, respeito e admiração dos seus subordinados.

Os pontos fracos desse método, podemos dizer que seriam:

- A proximidade do gerente direto com o avaliado, podendo de alguma forma contaminar o julgamento do avaliado.
- O avaliador não querer se indispor com sua equipe e não falar o que realmente precisa ser dito.
- O gerente direto não aceitar feedback sobre a avaliação, com isso passar um ar de autoritarismo e insegurança para seus subordinados.

Para Lucena:

A habilidade da chefia na condução dessas reuniões de acompanhamento é fundamental, tendo em vista produzir experiências positivas e bem-sucedidas. Essas habilidades incluem comunicação relacionamento interpessoal e liderança, tendo como suporte básico a capacidade de “saber ouvir”, a fim de que se estabeleça um diálogo construtivo. (Lucena, 1993, p. 31.)

Uma metodologia de avaliação que vem sendo usada por muitas organizações é a avaliação 360°, onde o colaborador é avaliado por seus subordinados, pares, clientes, superiores,

prestadores de serviços e outras pessoas que possui interface, sendo assim, quem realiza a avaliação são as pessoas que interagem diretamente com o trabalhador. Dessa maneira, a visão 360° acaba sendo mais abrangente, trazendo resultados mais precisos sobre as habilidades que tem que ser mantidas e mais exploradas e deficiências que precisam ser trabalhadas e corrigidas no avaliado.

O processo da avaliação 360° promove ganhos relacionados ao autoconhecimento dos participantes e traz uma relação de auto percepção e percepção dos outros. Geralmente, na segunda etapa dessa avaliação, já se percebe uma correlação melhor entre auto avaliação e a visão de outras pessoas, principalmente, dos que foram mal na primeira aplicação.

Reis (2010, p. 43) ressalta sobre os impactos desse método, em um de seus trabalhos:

“Quando gerentes comparam os resultados das avaliações feitas por seus colegas com suas próprias percepções, eles são envolvidos num processo de reflexão que resulta em um maior nível de consciência de seus atos e das consciências que essas ações tem sobre os outros, em vários níveis, dentro e fora da organização.” (Apud CHURCH, BRACKEN, 1997, p. 150).

Existem 3 premissas centrais para orientar as expectativas e os estudos usando métodos de *feedback* com múltiplas fontes, que são:

- 1- Quando o *feedback* é cuidadoso, claro e bem estruturado ele se torna uma importante ferramenta de aprendizagem e desenvolvimento da liderança.
- 2- Pelo *feedback* ser originado de várias fontes distintas, permite uma maior e mais clara compreensão dos impactos do próprio comportamento no ambiente de trabalho de uma empresa. Dessa forma, o avaliado passa a ter uma visão completa de como o seu comportamento afeta outras pessoas.
- 3- A eficácia no resultado do processo dependerá de um ambiente organizacional favorável às mudanças, apenas com isso as diferenças individuais e os empenhos pessoais serão notados.

Reis cita também que:

“A utilização de *feedbacks* que incluem diversas fontes é coerente com um cenário onde as empresas buscam novas formas de organização, para se adequarem às pressões de competitividade e à necessidade de mudar e responder prontamente a clientes e mercados. Pressões dessa natureza, aliadas às atuais possibilidades das tecnologias de informação, produziram configurações organizacionais orientadas mais por processos do que por funções, a multiplicação de relações laterais e a arquitetura de *networks*. (REIS, 2010, p. 46.)

Através das avaliações de desempenho, torna-se viável transformar as dedicações dos

funcionários em oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, deixando-o com visões claras e abrangentes de quais habilidades precisam desenvolver, desenvolvendo planos de ações de como podem evoluir e o que falta para alcançar cargos, posições ou comportamentos desejados. Para a empresa, os ganhos são muito maiores, pois capacita seus funcionários de uma maneira coletiva e com investimento baixo, deixando seu grupo mais forte e robusto.

Política Comercial: Avaliação do Desempenho

As avaliações de desempenho são formais e feitas anualmente sempre no primeiro semestre é a matriz utilizada é a 4Box.

Figura 7 - Matriz 4 box



A responsabilidade pela avaliação é, sempre, do gestor direto, da seguinte maneira: o gerente analisa a sua equipe de loja, o gerente é analisado pelo coordenador da sua área e o coordenador é analisado pelo gerente regional, conforme o organograma da empresa.

Os pontos de análise estão na imagem já mencionada acima que determinam em qual quadrante da matriz 4box estão classificados cada colaborador.

Após ter finalizado a classificação, o próximo passo é realizar o *Feedback* da avaliação de desempenho. Então, é marcada uma reunião entre gestor e colaborador onde o gerente expõe a sua análise e são discutidos planos de ação em cada ponto de melhoria apontados pelo gestor. E, por último, o colaborador fica sabendo sua posição na matriz.

Após receber o *feedback*, o colaborador precisa preencher uma planilha no sistema da empresa que se chama PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) com seus pontos de melhoria e os planos de ação criados na reunião de avaliação de desempenho, para que estes sejam revisitados na próxima avaliação.

Se o colaborador for enquadrado na posição de Estrela estará apto a galgar outro cargo na empresa, se ficar no quadrante Experiente precisa de atenção para melhorar, se ficar no quadrante Problemático e não apresentar evolução, o colaborador está correndo risco de desligamento da organização.

Existem avaliações informais, mas não seguem uma regra e são feitas em uma conversa entre gestor e funcionário de uma maneira mais “descontraída”, em almoços ou cafés.

TEMA 3: Motivação

Análise Crítica: Motivação

Motivação é a força que estimula as pessoas a agirem. Antigamente, pensavam que a motivação precisava ser injetada nos indivíduos, porém, atualmente, é visível que as motivações são próprias e geradas por fatores distintos.

No trabalho, é preciso alinhar as motivações dos colaboradores com os interesses das empresas. Procurando obter o máximo da produtividade de cada funcionário, as organizações têm trocado a tática do “comando e controle” pela teoria da “informação e consenso”. Essa prática se baseia na descoberta de que o reconhecimento pelo bom trabalho dá mais resultado do que pela repressão de tarefas malsucedidas.

Existem várias formas de motivação. Um dos maiores desafios motivacionais é lidar com o indivíduo. Essa pessoa, que pode ser um funcionário de baixo desempenho ou possuir baixa autoestima, ou senão, pode ser alguém muito talentoso que está sendo mal aproveitado e, dessa forma, sendo um talento desperdiçado. Para Clegg (2002, p. 12), “qualquer que seja a necessidade da motivação, o ponto de partida precisa ser o fato de estar lidando com um indivíduo.”

Na visão de Heller (2003, p. 32), “tentar motivar as pessoas é difícil por causa das diferenças individuais e de como elas interagem com a sua própria personalidade e motivação. Você deve se orientar, sempre, pelo mesmo objetivo: obter o maior rendimento de todos.”

Em um de seus trabalhos Bergamini expõe que:

O problema do comportamento humano nas organizações sempre existiu; contudo,

somente no momento em que as empresas já não precisam se preocupar tanto com dificuldades tecnológicas por causa das máquinas inteligentes, tampouco com os recursos financeiros devido a uma economia relativamente estável é que se reconhece que o sucesso esperado não tem sido possível de atingir. Se a tecnologia já não é problema, se a inflação está relativamente controlada, tudo deveria ser melhor e não está sendo. É assim que as pessoas estão agora ganhando lugar de destaque, pois o relativo fracasso só pode estar ocorrendo porque provavelmente elas sejam o principal problema. Com essa tendência de revalorização, muito se tem pesquisado e escrito sobre o tema da motivação. Essas novas propostas têm claramente inundado não somente as teorias organizacionais, como também as práticas de gestão em administração de maneira geral.” (BERGAMINI, 1997, p. 25)

As empresas, consciente ou inconscientemente, ainda fazem seus funcionários sentirem que são uma engrenagem ou uma máquina. Elas os atolam em números, pontuações, gráficos que mostram o valor do seu trabalho. Quando analisam aumentos salariais, se baseiam em tabelas e padrões ditados pelos cargos e não pela competência do indivíduo.

Por outro lado, isso só acontece, pois, o computador precisa de números, o sistema só funciona se existe um grupo uniforme. Ainda hoje, os administradores primeiro pensam em uma organização e depois pensam nas pessoas, ao invés de construir a organização em torno das pessoas.

O motivo disso ocorrer é que há uma bagagem histórica – “sempre foi assim” –, e se torna mais fácil de executar. Porém, os pontos estão mudando, atualmente, o mais fácil, em muitas das vezes, não é o bastante.

Para Clegg:

“Precisamos extrair o melhor das pessoas, o que importa em tratá-las como indivíduos e não como componentes. É uma banalidade, mas é verdade – todos são diferentes, realmente. Consequentemente, obter o melhor deles significa tratar a todos diferentemente.” (CLEGG, 2002, p. 12).

Se essa teoria for um problema para o sistema, a empresa que deseja sobreviver terá que se adaptar ao novo modelo.

A forma ideal de agir é procurando que as pessoas sempre se satisfaçam exercendo seu trabalho, mas é preciso saber que cada pessoa age e sente de maneiras diferentes.

Uma das maneiras de motivar um indivíduo é através do *Coaching*, que procura realizar uma abordagem específica de reverter alguém que realiza abaixo do esperado se destacar ou ajudar o indivíduo que não possui experiência em determinada atividade a executar um trabalho de maneira exemplar.

O *coaching*, muitas vezes, mostra que estão faltando algumas técnicas ou experiências para que o funcionário alcance o desempenho individual esperado, mas, muitas das vezes é mesmo uma

questão de autoestima. A mínima confiança no “eu” pode fazer com que o indivíduo evolua muito. Algumas pessoas já nascem com a autoestima aflorada, que as ajudam a crescer, que fortalece a confiança necessária para a pessoa assumir cargos e desafios novos, como se sempre estivessem preparados para exercerem a nova atividade. Já outras não possuem a mesma segurança, pois são inseguras consigo mesmas, ou porque de antemão já falam que não conseguirão executar o novo desafio. Esse é o grande papel do *coaching*: mostrar a qualquer pessoa que ela é capaz.

Outra técnica bastante usada para motivar profissionais é o *mentoring*, que pode ser a modalidade mais difícil de motivação, como quando a pessoa que está participando do *mentoring* é alguém que já trabalha adequadamente e executa bem sua tarefa, pois o fato de o indivíduo trabalhar de forma exemplar não garante que ele esteja disposto a fazer a mesma coisa para o resto da vida e por melhores que sejam essas pessoas sempre podem se superar e serem ainda mais produtivos. O que é bom levar em conta que um funcionário de alto desempenho não trabalha 10% acima da média e, sim, o dobro ou mais.

Outro ponto no aspecto de motivação de um bom colaborador é quando há a necessidade de movimentá-lo, tirando-o da sua atividade habitual, é preciso saber aconselhar sobre o novo e que não perca a autoconfiança já conquistada no cargo anterior.

O mentor não é um cargo de autoridade e, sim, de conselheiro, ele sugere diversas formas de seguir adiante e maneiras de avaliar tais oportunidades, chega até a sugerir formas como resolver algum problema. Porém, o verdadeiro papel é de ser uma pessoa amistosa e inspiradora de confiança como quem pode se discutir opções. Esse relacionamento pode ser tão inspirador que gere um *mentoring* mútuo.

Existem pontos que podem enganar sobre motivação segundo Clegg:

“Motivar uma pessoa não diz respeito somente a ressaltar o que é positivo – frequentemente importará em remover os aspectos negativos, quaisquer que sejam as necessidades positivas da pessoa, existem perigos de desmotivação, oriundos de fontes comuns a todas as pessoas. Na realidade, alguns fatores comuns são constantemente considerados como motivacionais, quando, na verdade, não são. Pelo contrário, eles são elementos que causarão a desmotivação se estiverem ausentes. Um exemplo clássico é um bom nível de remuneração. Apesar das reações íntimas, efetuar pagamentos acima das expectativas não os motivará a realizarem mais – esse é o fruto de estudos e mais estudos. No entanto, pagar abaixo da média é um poderoso desmotivador. A remuneração não é um fator motivacional, na verdade é um supressor da desmotivação. Esses tranquilizadores dos aspectos negativos, por vezes, referidos como sendo fatores de higiene.” (CLEGG, 2002, p. 20 e 21)

Uma questão que causa estranheza na hora de analisar fatores que realmente motivam e quais fatores acabam desmotivando os indivíduos, é a forma que atualmente as empresas procuram

motivar seus colaboradores que, na verdade, não tem caráter motivacional. Quando falam em salários, benefícios, condições de trabalho e segurança no trabalho, estão citando tópicos que são tranquilizantes e não propriamente motivacionais como pensam algumas organizações.

O que realmente traz um caráter motivador para as pessoas é a conquista de algo, reconhecimento, alcançar uma nova responsabilidade.

Mas, é importante que as pessoas tenham claro o que as motivam e que estabeleçam as prioridades e neutralizem o que desmotiva.

Geralmente, quando as pessoas estão em grupo é possível notar uma mudança de comportamento, o que pode levar a uma histeria coletiva como também a um espírito de união. A melhor forma de motivar a equipe é suprimindo suas necessidades, mostrando e desenhando formas para atingirem os objetivos, deixando claro a união como time, que todos estão juntos para o bem de todos.

Em um grupo, os líderes se despontam naturalmente, esses líderes devem sempre ter atitudes positivas, a motivação deles sempre deve estar alta, eles devem sempre que possível procurar envolver a equipe em conversas antes da tomada de decisão para que a equipe se sinta parte do todo, procurar sempre elogiar os trabalhos bem feitos e aconselhar quando não estiverem dentro da expectativa esperada. Uma motivação fraca, na maioria das vezes, corresponde a um líder fraco, causando desmotivação nos demais fazendo o rendimento da equipe cair.

O líder precisa, segundo Weiss (1991, p. 27), “com calma, mas com firmeza, deixar todo mundo ciente de que ele está no comando e que tornar o centro rentável é o seu desejo.” Quando cita o centro está se referindo à equipe.

Quando examinada a motivação de uma equipe, sempre são levados em conta dois parâmetros, os fatores individuais que, já citado acima, continuam iguais e os fatores da equipe. Na equipe, existe tranquilizadores de desmotivação e estimulantes da motivação, que se divergem bastante. Pontos como remuneração e antiguidade diminuem de grau de relevância agora pontos como condições e segurança de trabalho aumentam o nível de importância.

Os métodos de motivação individual como *coaching* e *mentoring* também se aplicam à equipe, porém, com um peso diferenciado. O foco ainda será trabalhar a autoestima como impulsionador de melhoria da produtividade, porém, nas equipes um ponto é que problemas de relacionamento podem causar o enfraquecimento do trabalho do time e acabar com a motivação interna desse grupo. Com isso, o motivador precisa ser uma pessoa com habilidade de gerenciar conflitos, entender o que motiva cada pessoa separadamente e em conjunto e saber dar conselhos de relacionamento.

Mesmo com todas as formas de motivação da equipe, o principal fator de sucesso será a natureza da liderança oferecida.

Clegg menciona que:

“A liderança é um requisito indispensável para a motivação do grupo. Um líder sentirá que faz parte da equipe, mesmo estabelecendo as diretrizes. Um líder estabelecerá princípios claros e estará certo de que todos entendem exatamente quais são suas prioridades – porém permitirá que a equipe desempenhe o trabalho da maneira que achar melhor. Um líder se concentrará nos resultados – o que é feito e quando, e não na fórmula usada para atingi-los – quem trabalha durante o expediente usando o uniforme certo. Eu ousaria dizer que você efetivamente não pode motivar uma equipe sem uma boa liderança.” (CLEGG, 2002, P. 31 e 32).

Política Comercial: Motivação

A motivação é pautada nas campanhas de remuneração e nas avaliações de desempenho já descritas nos temas anteriores. Além disso, a Farmafer preza muito pelo desenvolvimento do seu profissional, pois os cargos de confiança dentro de cada filial, tais como consultora de beleza, subgerentes e gerentes são ocupados por pessoas da própria empresa, não contratando ninguém do mercado. Isso é a causa da maior motivação dentro da empresa: a chance de crescimento e de fazer carreira dentro da companhia.

Como a política está pautada na região de Curitiba, os gerentes fazem encontros semanais com seus coordenadores, com o intuito de difundir os valores e práticas fundamentais para a empresa, como ambiente harmônico de trabalho, respeito com o próximo e atendimento de qualidade e mostrar o quanto o colaborador é importante para a empresa e o quanto ele pode contribuir para o crescimento da empresa e pessoal.

Outras ações que motivam os funcionários são alguns treinamentos como Universo de Beleza para consultores, Semear para futuros subgerentes, Incubadora e Decolar para gerentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CLEGG, Brian. **Motivação: Encoraje pessoas a conquistarem mais já!** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GILLEN, Terry. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Nobel, 2002.
- HELLER, Robert. **Como Motivar Pessoas**. São Paulo: Publifolha, 2003.
- LUCENA, Maria Diva Da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. São Paulo: Ed Thomson, 2002.
- REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 Graus: Um instrumento de desenvolvimento gerencial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- WEISS, Donald H. **Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe**. 4ª ed. São Paulo: Nobel, 1991.
- WOOD JR. Thomaz. **Remuneração estratégica: A Nova Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.