



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE LORENA



PAULO VITOR MIZUNO HOLANDA

EFICIÊNCIA E TRADE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM SETOR
FARMACÊUTICO

LORENA
2018

PAULO VITOR MIZUNO HOLANDA

EFICIÊNCIA E TRADE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM SETOR
FARMACÊUTICO

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Engenharia de Lorena – Universidade de São Paulo como pré-requisito parcial para conclusão de graduação no curso de Engenharia Química.

Orientador: Prof. Dr. Humberto Felipe da Silva

LORENA

2018

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Automatizado da Escola de Engenharia de Lorena, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Holanda, Paulo Vitor Mizuno

Eficiência e trade marketing: um estudo de caso em setor farmacêutico / Paulo Vitor Mizuno Holanda; orientador Humberto Felipe da Silva. - Lorena, 2018. 46 p.

Monografia apresentada como requisito parcial para a conclusão de Graduação do Curso de Engenharia Química - Escola de Engenharia de Lorena da Universidade de São Paulo. 2018

1. Trade marketing. 2. Merchandising. 3. Faturamento. 4. Bens de consumo. 5. Farmácia. I. Título. II. Silva, Humberto Felipe da, orient.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE LORENA

PAULO VITOR MIZUNO HOLANDA

EFICIÊNCIA E TRADE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM SETOR
FARMACÊUTICO

Declaro que essa monografia foi revisada e encontra-se apta para avaliação e
apresentação perante a banca avaliadora.

Data: __/__/__

Assinatura do orientador

LORENA - SP
2018

Resumo

Holanda, P. V. M. **Eficiência e Trade Marketing: um estudo de caso em setor farmacêutico**. 2018. 49f. Monografia (Trabalho de Graduação) – Escola de Engenharia de Lorena, Universidade de São Paulo, Lorena, 2018.

O presente trabalho tem como objetivo verificar o comportamento do faturamento de algumas farmácias do Brasil quando estas praticam ou não a proposta de *merchandising* que vem da indústria farmacêutica. Para tal, foi feita uma revisão específica da literatura a partir de um histórico e cenário econômico atual da indústria farmacêutica. Além disso, a monografia conceituou e buscou entender duas importantes áreas administrativas: o marketing e a venda. Desses dois conceitos, se descreveu o *trade marketing*, base do estudo de caso quantitativo feito com dados e produtos de uma indústria farmacêutica. Esse estudo analisou o comportamento do *merchandising* aplicado em loja e do faturamento dela, visto de diferentes ângulos. Considerou-se fatores como tempo de exposição, quantidade de itens expostos e regularidade do faturamento. A partir dos resultados, percebeu-se que há uma relação positiva entre visibilidade e faturamento, o que permite o vendedor da indústria ter uma ferramenta de gerenciamento de vendas com base nos resultados aqui apresentados.

Palavras-chave: Trade marketing, Merchandising, Faturamento, Bens de consumo, Farmácia, Medicamentos

Abstract

Holanda, P. V. M. **Efficiency and Trade Marketing: a study case in pharmaceutical industry**. 2018. 49p. Monografy (Gradution Final Project – Escola de Engenharia de Lorena, Universidade de São Paulo, Lorena, 2018.

This work aimed to verify the revenues behavior of some drug stores in Brazil when they practice or not the merchandising pharmaceutical industry proposal. To do this, a review of the literature was carried out based on a history and a current economic scenario of the pharmaceutical industry. In addition, it defined and described the administrative areas: marketing and sales. From these two concepts it described the trade marketing, base of a quantitative case study that was made with data and products of a pharmaceutical industry. This work understood the revenues behaviors of drug stores based on what was reviewed in literature and proposed a conclusion of the theme with the possibility to be used inside the company.

Key words: Trade marketing, Merchandising, Sell-out, Consumer goods, Pharmacy, Medicines

Lista de Equações

Equação 1 – Cálculo de index.....	24
-----------------------------------	----

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Ranking 2011 e 2016: maiores setores farmacêuticos.....	11
Tabela 2 – Empresas farmacêuticas com maior participação de mercado no Brasil.	13
Tabela 3 – <i>Index</i> de crescimento dos grupos de perfeitas e não perfeitas em ambos períodos.....	37

Lista de Quadros

Quadro 1 – Medicamentos inovadores de 2007.....	12
Quadro 2 – Conceitos e descrição de componentes do <i>marketing</i>	15

Lista de Figuras

Figura 1 – <i>Display</i> de Gillete.....	18
Figura 2 – Conceito de <i>trade marketing</i>	20
Figura 3 – Ciclo das ações de <i>trade marketing</i>	22
Figura 4 – <i>Index</i> de crescimento de lojas do grupo A e B.....	28
Figura 5 – Incremento e queda de faturamento nos grupos A e B.....	29
Figura 6 – Curva de faturamento dos grupos 70%, 50% e 30%.....	30
Figura 7 – Incremento e queda de faturamento nos grupos 70%, 50% e 30%.....	31
Figura 8 – Incremento de faturamento nos grupos 100%, 70% e 35%.....	32
Figura 9 – <i>Index</i> de crescimento de lojas dos grupos.....	33
Figura 10 – Dispersão nos <i>indexes</i> de redes de cada um dos grupos.....	34
Figura 11 – Participação das regras no crescimento.....	35
Figura 12 – Comparação entre os grupos de perfeitas e não perfeitas em ambos períodos.....	36

Sumário

1. Introdução.....	7
2. Medicamentos e o Setor Farmacêutico	9
2.1. Histórico e atual cenário.....	10
3. A Indústria no contato com o consumidor e com os clientes	15
3.1. A área de vendas e a integração com <i>Trade Marketing</i>	18
4. Metodologia	23
4.1. Plano Experimental	23
5. Resultados e discussões	27
5.1. Casos A e B	27
5.2. Caso C	29
5.3. Caso D	31
5.4. Caso E	36
6. Conclusão.....	40
7. Referências Bibliográficas	41

1. Introdução

As empresas de bem de consumo do século XXI estão cada vez mais dispostas a alcançar novos mercados por meio de aquisição e fusão com empresas de outros ramos similares, tornando as maiores atualmente em grandes líderes por conta do portfólio amplo e capacidade de chegar ao consumidor de diferentes formas.

A empresa estudada tem um portfólio focado em bens de consumo. Cuidados femininos, com o cabelo, produtos de limpeza e medicamentos. O presente estudo foi feito no setor de medicamentos de livre comercialização. Eles são vendidos através de Representantes de Vendas (RV's), que vão a farmácias e centrais de redes farmacêuticas negociar volume e visibilidade com os compradores correspondentes. A empresa tem como estratégia de *trade marketing* conceder um determinado desconto sobre o volume comprado caso o varejo permita que o RV execute alguns itens de visibilidade dentro da loja (*displays* e posicionamento estratégico), tornando-a uma “Loja Perfeita”, definição adotada pela indústria. Rotineiramente, os RV's registram por meio de tablet's toda visibilidade executada pelo varejo, que fica armazenado na base de dados do sistema, além dos dados de faturamento de cada CNPJ.

Algumas vezes há uma resistência por parte de compradores em aceitar a execução de visibilidade dentro de seu negócio. Muito provavelmente pelo não entendimento da importância do *merchandising* no Ponto de Venda (PDV) e pelo foco que se dá no benefício do desconto sobre o volume comprado. Dessa forma, algumas farmácias negam a possibilidade de ter um material promocional em sua loja. Pela política da empresa estudada, o RV nessa situação não pode conceder um desconto que seria atrativo ao cliente, que acaba comprando “apenas para repor” mercadoria, enfraquecendo o varejo (por não proporcionar produto em quantidade suficiente para seu consumidor) e a indústria (que deixa de vender quantidade significativa, acumulando estoque).

Segundo a Associação de Marketing Promocional (2015), ações de *trade marketing* como essa, geram aumento de vendas na loja, além de criar uma relação produto-consumidor ainda mais forte. O estudo que este trabalho apresentou

permeou pela literatura para entender conceitos técnicos e históricos de medicamentos, *marketing*, vendas e por fim, *trade marketing*, a fim de supor que lojas que executaram a visibilidade proposta pela indústria tiveram um faturamento maior que aquelas que não a executaram. Com o resultado obtido, foi possível ter uma ferramenta de gestão de negócios com o intuito da apresentação para clientes para que estes entendam e executem a proposta da empresa.

2. Medicamentos e o Setor Farmacêutico

Para a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (2010, p.12), “medicamentos são produtos especiais elaborados com a finalidade de diagnosticar, prevenir, curar doenças ou aliviar seus sintomas”

De acordo com Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2003), a composição de um medicamento é dada por:

- **Fármaco:** é o princípio ativo do medicamento. A substância ativa que age como efeito terapêutico ao qual se propõe.
- **Aditivos:** tudo que é adicionado ao fármaco que altere características organolépticas, estado físico-químico e velocidade de absorção

De acordo com Taveira e Guimarães (2014) o fármaco é fruto de estudos intensos realizados sobre a fórmula química que o define. O medicamento, formado por fármaco e aditivos tem intuito comercial e finalidade terapêutica.

Existem algumas classificações em que os medicamentos podem se agrupar, como estrutura química, ação farmacológica, forma de comercializar e emprego terapêutico. No presente estudo distinguir-se-á pela forma de comercialização devido ao caráter gerencial (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2003):

- **Éticos (Rx):** Estes são vendidos apenas com prescrição médica.
- **Venda Livre (OTC – *Over the Counter*):** não tem necessidade da prescrição.

Além dessa classificação, existe também outra maneira tradicional de se dividir os medicamentos destacados pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (2010):

- **De referência:** São aqueles com patente em vigor. São inovadores, tem marca registrada e testes que comprovam seu correto funcionamento.
- **Similares:** Aqueles que têm o mesmo fármaco do de referência. São produzidos após o vencimento da patente do primeiro, mas tem características que os tornam diferentes, como excipientes e forma.

- Genéricos: Para todos os sentidos, é igual ao medicamento de referência, podendo ser usado como alternativa ao primeiro. A Agência Nacional de Vigilância Sanitária garante a equivalência dele por meio de testes científicos.

Os medicamentos são a principal porta de entrada para o tratamento e manutenção do bem estar no cotidiano das pessoas. O tema “cuidado com a saúde” é entendido como uma atividade que visa manter ou melhorar a saúde (DROGAMATZIS, 2001). Com base nisso, a indústria que visa estar à frente do mercado para suprir essa necessidade do “cuidado à saúde”, é a indústria farmacêutica.

Segundo o Confederação Nacional do Ramo Químico (2015, p.5) “o setor (farmacêutico) inclui os segmentos produtores de fármacos (matérias-primas farmacêuticas) e de medicamentos.” Além disso, a indústria se fragmenta em alguns segmentos posteriores ao desenvolvimento do fármaco e medicamento, compreendidos na produção destes, na estratégia de *marketing* e na comercialização desses insumos. Contudo, para o Senado Federal (2015), a indústria farmacêutica tem foco na produção de medicamentos com alta exigência na primeira etapa da cadeia produtiva: a pesquisa e o desenvolvimento.

2.1. Histórico e atual cenário

O histórico internacional do setor farmacêutico data inicialmente no século XIX, quando houve um aprimoramento das técnicas químicas e conceitos da farmacologia. Em 1869 foi registrado o primeiro uso de um medicamento sintético (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2003).

Até o período da Primeira Guerra Mundial, a Alemanha dominava o cenário no ramo com 80% de tudo que era produzido no mundo (MALERBA, ORSENIGO, 2001). Já após a Segunda Guerra, a partir de 1946, o cenário, principalmente nos Estados Unidos ficou marcado pelo investimento que o Estado dava às indústrias do país. Esses investimentos permitiram que as empresas focassem em pesquisa e desenvolvimento e pudessem expandir sua força para fora do país (MOWERY, ROSENBERG, 1998).

Nas décadas de 50 e 60, os princípios ativos não eram desenvolvidos com tanta facilidade, nem em número alto. Dessa forma, o mercado ficou marcado pelo crescimento exponencial de empresas que conseguiam lançar um novo medicamento inovador e outras empresas que traziam ao mercado similares destes produtos mas não conseguiam fazer frente às marcas já estabelecidas (CASPER, MATRAVES, 2003).

Em 1980 nasceram as primeiras indústrias biotecnológicas e em 1990 as maiores empresas do ramo tiveram mudanças na estrutura. A concorrência de genéricos e as leis de regulação foram empecilhos para os seus negócios. A reação foi se fortalecer por meio de fusões com outras grandes empresas e aquisições de outras pequenas e médias. Além disso, algumas empresas definiram seu foco de atuação num segmento mais curto de mercado, para diminuir custos, operações e se tornarem mais fortes (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2003).

Esse movimento de fusão de empresas não ficou no passado. Na atual conjuntura esse fato se mantém como uma das principais formas que as indústrias têm para se manterem no topo. Em 2014 o gasto com fusões entre empresas foi de US\$ 90 bilhões e representou uma arrecadação consequente de US\$ 200 bilhões. A diferença entre o período atual para os anos 80 é que muitas empresas estão agindo fora do seu negócio principal, expandindo sua área de atuação (ERNST, YOUNG, 2015)

Segundo lista da Forbes, 2015, a Johnson & Johnson é a maior empresa que atua no setor atualmente, embora ela não seja dedicada somente a medicamentos. Ela é seguida pela Pfizer, Novartis e Merck respectivamente. Entre os países, os Estados Unidos lideram o ranking internacional das indústrias farmacêuticas. Entre 2011 e 2016 a China passou para a 2ª posição, ultrapassando os japoneses, conforme Tabela 1. Contudo, as empresas farmacêuticas precisam se preparar. Dados do IQVIA de 2016 mostram que embora tenha ocorrido certo crescimento do setor nos últimos anos, a projeção é de queda (até 7%) no mercado mundial para os próximos períodos (apud INTERFARMA, 2017).

Tabela 1 – Ranking 2011 e 2016: maiores setores farmacêuticos

Posição 2011	Posição 2016	País
1	1	EUA
3	2	CHINA
2	3	JAPÃO
4	4	ALEMANHA
5	5	FRANÇA
6	6	ITÁLIA
7	7	REINO UNIDO
10	8	BRASIL
8	9	ESPAÑA
9	10	CANADÁ

Fonte: Adaptado de Interfarma (2017)

O desenvolvimento de novos medicamentos tem sido escassos, e quando é feito, não necessariamente representa um grande negócio para a companhia em questão. Em 2007, por exemplo, apenas oito medicamentos foram considerados inovadores, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Medicamentos inovadores de 2007.

Empresa	Marca	Indicação
Novartis	Tekturna	Hipertensão
GSK	Tykerb	Câncer de mama
PharmaMar	Yondelis	Sarcoma
Alexion	Soliris	Hemoglobinúria
Pfizer	Selzentri	HIV
GSK	Altabax	Infecção de pele
LEO Pharma	Atryn	Trombose
Bristol-Myers Squibb	Ixempra	Câncer de mama

Fonte: Adaptado de PRICEWATERHOUSECOOPERS (2009).

Em 2006, somente cinco das maiores empresas do ramo fizeram mais de 10% de sua receita proveniente de novos medicamentos. Isso mostra como as empresas no mundo estão tendo dificuldade em desenvolver produtos novos que realmente sejam importantes para o consumidor final (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2009).

Já no Brasil, a origem do setor farmacêutico se deu por volta de 1890 e 1950. Instituições de saúde pública tiveram forte influência neste início com a

disseminação de ideias para o combate a doenças infecciosas (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO RAMO QUÍMICO, 2015).

Em 1980 o governo estabeleceu leis para proteção dos produtos nacionais e em 1984, as leis para regulamentação dos preços. Em 1990 o governo adotou postura mais liberal e reduziu tarifas de importação de fármacos, assim como restituiu a liberação dos preços dos medicamentos, que foi até 1999, quando a regulação dos preços veio à tona novamente, junto com a Lei de Genéricos. (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2003). E nos primeiros anos do século XXI, as indústrias começaram a entender e aplicar mais potencialmente a inovação como uma vantagem competitiva estratégica (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2009). Um dos últimos movimentos importantes na história da construção do cenário da indústria farmacêutica no Brasil foi a RDC nº 134/2003, que passou a exigir que o nome do fármaco fosse impresso na embalagem. Essa exigência só era válida para genéricos e desde 2003 passou a ser tratada também para similares (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2003).

Segundo relatório oficial da AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (2016) a maior parte dos medicamentos registrados recentemente é de genéricos e similares (80% somados). Os produtos novos e inovadores também apresentam números positivos, com crescimento de 38% em volume. Atualmente, o cenário é favorável para o país. De acordo com o IQVIA, o Brasil passou de décimo para sétimo maior mercado farmacêutico do mundo entre 2010 e 2015. O faturamento relacionado é de cerca de R\$ 87 bilhões (FIOCRUZ, 2017).

Mais recentemente, o Brasil permanece em crescimento, porém com uma posição abaixo da deixada em 2015. De acordo com a Interfarma (2017), com faturamento de R\$ 85,35 bilhões e crescimento de 13,10%, o Brasil ocupa a 8ª posição no ranking mundial do setor. As empresas com maior representatividade dentro do país são, nesta ordem, Ache, EMS Pharma e Sanofi. Juntas, elas têm quase 18% de todo faturamento do ramo. A Tabela 2 apresenta a relação mais completa das empresas. Dentro dos medicamentos, o tradicional Dorflex, da Sanofi, é o melhor ranqueado (R\$ 470,7 milhões).

Tabela 2 - Empresas farmacêuticas com maior participação de mercado no Brasil.

Posição	Empresa	Participação de Mercado (%)
1	ACHE	6,56
2	EMS	5,56
3	SANOFI	4,93
4	EUROFARMA	4,35
5	NEO QUÍMICA	3,01
6	NOVARTIS	2,64
7	MEDLEY	2,41
8	BAYER	2,35
9	LIBBS	2,3
10	BIOLAB-SANUS	2,27

Fonte: Adaptado de Interfarma (2017)

O ano de 2018 se iniciou com expectativa alta no setor. Deve haver um crescimento de até 9,3% da indústria do ramo. Para o varejo, se prevê um aumento de faturamento. Já para as independentes o otimismo é mais baixo, de acordo com dados das consultorias IQVIA e Close-up (INTERFARMA, 2018). A expectativa é de crescente no mínimo até 2020, em um faturamento de cerca de \$ 47,9 bilhões. Isso devido a população cada vez mais idosa no país, que acarretam em doenças crônicas. Além do forte investimento do setor pelo estado (SETOR SAÚDE, 2015).

3. A Indústria no contato com o consumidor e com os clientes

Drucker (1975) liga a concepção do negócio gerenciado pelas empresas, sob a perspectiva do consumidor para conceituar o *Marketing*. Já a “American Marketing Association” (2013), define como “a atividade, agregado de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham calor para clientes, consumidores, parceiros e sociedade em geral”. Kotler et al. (2015, p.6) passam por esse conceito visando reforçar as trocas que os indivíduos se propõem: “Um processo social e gerencial, pelo qual, indivíduos e grupos obtêm o que eles precisam e querem, através da criação e troca de produtos e valor com outros”. O Quadro 2 a seguir, demonstra cinco conceitos chave que compõem o *marketing*:

Quadro 2 – Conceitos e descrição de componentes do *marketing*.

Conceito	Descrição
Necessidades, quereres e demandas	São as necessidade humanas, básicas e existentes no homem; o “querer” dá forma à necessidade, Cada pessoa em determinada situação quer satisfazer sua necessidade de uma forma diferente. A “demanda” define qual o recurso cada pessoa tem para realizar o seu “querer”
O que o mercado oferece	O portfólio apresentado pelo mercado para satisfazer as necessidades e quereres de cada pessoa.
Valor, Satisfação e Qualidade	O “valor” é a percepção do cliente ao se deparar com o produto oferecido e seus benefícios. A satisfação é totalmente dependente desse valor entregue pelo produto de acordo com seu desempenho
Troca, transações e relacionamentos	Quando alguém obtém um produto desejado e dá algo para o proveniente do produto, isso é a “troca”. A “transação” é a contabilidade dessa troca. Em valores absolutos o que cada parte cedeu e ganhou. Já o “relacionamento” permite que as transações sejam efetivas, frequentes e que haja construção de uma forte conexão entre as partes.

Fonte: Adaptado de Kotler et al. (2015)

Além dos termos que definem esse campo de estudo, há também as atividades do *marketing*, que inicialmente foram introduzidas por Borden em 1964, os 4 P’s. São eles (DOGRAMATZIS, 2001):

- Produto: “Pode ser um produto físico, uma ideia ou um serviço com tangíveis ou intangíveis atributos que satisfazem um querer ou necessidade” (ZIKMUND, D’AMICO, 1996, p. 63).
- Praça (Canal): É a exposição do produto em um determinado local (físico ou não), em certa hora e em uma condição específica. Envolve atacadistas, varejistas, terceirizados e distribuidores.
- Preço: É a precificação do produto oferecido. Do ponto de vista do consumidor pode ser o valor absoluto em dinheiro, custo; pelo lado do vendedor o preço é uma ferramenta de ajuste de lucros e estabilidade financeira.
- Promoção: Vem após o produto ser concebido, o lugar de atuação definido e o preço ser ajustado. É a apresentação do produto para seu consumidor final. Pode ser uma propaganda, incentivo de venda ou até mesmo uma venda pessoal.

Uma das técnicas muito usadas na promoção é o *merchandising*, que tem a definição:

Qualquer técnica, ação ou material promocional usado dentro do ponto de venda com o objetivo de fornecer maiores informações sobre o produto e/ou serviço assim como melhorar a visibilidade motivando e influenciando nas decisões de compra dos consumidores (BLESSA, 2009, p.1).

Os objetivos são (EUROFARMA, 2016):

- Gerar maior visibilidade de um produto. Promovê-lo de forma a aumentar a exposição aos consumidores e convencê-los a comprar;
- Potencializar o *Sell-Out*, que segundo o dicionário Cambridge, significa “vender o estoque que se tem de algo”;
- Interação com o consumidor;
- Informar algo sobre um produto;
- Fortalecer a imagem da marca.

E os resultados são comprovados: Um estudo da Popai, Estados Unidos, aponta a relevância do uso de *displays*, materiais fornecidos pela indústria para promoção de seus produtos, no ponto de venda. Quando o *display* era executado no ponto natural de uma categoria, houve aumento de 49% das vendas. No caso de

pontos extras dentro da loja se aumentava 41% e para marcas com pouca força no mercado o incremento chegou até 17% (BLESSA, 2009).

O *merchandising* é diretamente aplicado ao varejo, visto que é o varejo que permite à indústria ter contato com o consumidor final, na maioria das vezes. Parente (2007, p.22) define o varejo como “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final”. Levy e Weitz (2000) ainda veem o varejista como último negociante de um canal, aquele responsável pela venda desses produtos e serviços ao consumidor. O varejo pode ser dividido em cinco tipos (ARAÚJO et al., 2010):

- Varejo Alimentar: visa produtos alimentícios, higiene pessoal e limpezas;
- Varejo Farma: distribuição de medicamentos e também de higiene pessoal;
- Varejo de Construção: venda de itens de casa e construção e reformas;
- Magazines: itens de vestuários, eletrônicos e culturais;
- Varejo De Especialidades: tem um foco específico em um nicho de atuação como decoração, animais, etc.

Esses varejos podem vender os produtos de três formas: o autosserviço, onde o cliente se serve dos produtos disponíveis; o tradicional, em que o cliente precisa pedir a um atendente o produto; e o Farma-Drogaria, que é a mistura dos dois cenários: na mesma loja há produtos que são vendidos nas prateleiras (OTC) e produtos controlados por prescrição médica (cliente precisa ser atendido pelo balconista).

O varejo deve se atentar ao uso do *merchandising* no ponto de venda, visto sua importância para seu negócio. A criação de padrões e de materiais de comunicação (*displays*) ajuda na orientação e atenção ao consumidor. O *merchandising* tem diversos benefícios ao varejo, como garantia de que produtos que devem ser vendidos tenham realmente um giro maior (por exemplo produtos de lançamento), estratégia de gerenciamento do negócio (dá-se ênfase ao produto com maior retorno financeiro) e evitar faltas dos produtos chave. Há ainda a importância do monitoramento do *Sell-Out* dos produtos que tiveram uma exposição de um *display*. É necessário que o varejo entenda como evolui a demanda pelos produtos quando estão ou não com um *display* ou visibilidade diferenciada, conforme exemplificado na Figura 1. Parte dessa responsabilidade do entendimento do

varejista é dada à equipe de vendas que atende o comércio. Além do trabalho de organizar e executar de forma correta a visibilidade, o representante de venda e *merchandising* também deve orientar o gerente de loja sobre essa ferramenta (BARCELLOS, SCHELELA, 2012).

Figura 1 - *Display* de Gillete.



Fonte: POPon (2014)

3.1. A área de vendas e a integração com *Trade Marketing*

A literatura apresenta formas diferentes de tratar o conceito de vendas visto que é uma ação que pode ter diversas vertentes. Para Futrell (2003) vender é a comunicação individual com o objetivo de troca de informações e convencimento de um cliente realizar uma compra. Já para Sparemberguer (2008, p.43):

Vender é determinar as necessidades dos clientes e corresponder as suas necessidades por meio do produto vendido. A equipe de vendas precisa conhecer os produtos e suas características, mas principalmente ouvir o que o cliente tem a dizer.

Uma indústria de bens de consumo chega ao mercado com seus produtos através de um representante de vendas. Um representante de vendas tem como principais funções: visitar seus clientes e vender os produtos destinados (novos e

antigos), checar o estoque, potencial e necessidade do cliente. Além disso, ainda precisa explicar as regras e objetivos da empresa que representa e instalar material promocional. Gerenciar uma venda significa administrar e ter o controle das vendas pessoais por meio de conhecimento das técnicas de vendas, supervisionar e motivar os representantes abaixo da hierarquia. Além disso, o RV é responsável diretamente pelos seus desempenhos e resultados (OLIVEIRA, 2010).

O representante em sua visita de rotina ao cliente tem algumas técnicas que podem ser usadas a fim de gerar negócio. A principal delas é o desconto: uma redução direta no preço em compras durante um determinado período de tempo. Kotler et al. (2015) revisam quatro tipos de desconto:

- Desconto em dinheiro: dado ao comércio, caso haja um pagamento adiantado muito anterior ao vencimento da data acordada. Importante para evitar problemas de crédito com os varejos;
- Desconto por quantidade: redução no preço da mercadoria quando o comprador negocia um volume alto;
- Desconto de *trade* ou desconto funcional: benefício em preço de compra para que o canal em questão execute ações específicas;
- Desconto de temporada: desconto oferecido para que o cliente compre uma demanda de produtos fora da temporada mais forte dele. Um exemplo é um desconto oferecido a um supermercado para que ele compre, de uma indústria especialista em jardins, produtos do ramo em períodos de inverno e outono (estações em que há menor procura por estes itens).

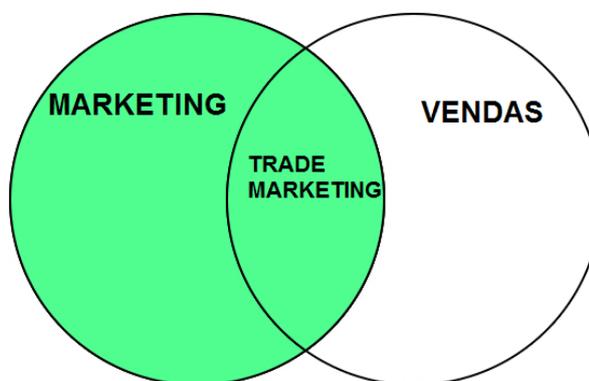
Tendo conceituado e explorado as áreas de vendas e *marketing*, pode-se entrar no que se chama de *trade marketing*. Araújo et. al. (2010) afirmaram:

O *trade marketing* pode ser definido como um conjunto de práticas de marketing e de vendas entre fabricantes e seus canais de distribuição com o objetivo de gerar valor através da satisfação das necessidades e melhoria da experiência de compra dos consumidores, podendo beneficiar mutuamente fabricantes e seus clientes conforme as relações de poder entre ambos. Ele é composto por ferramentas que trazem pontos positivos e rentáveis para a indústria e para o varejo.

De acordo com a Associação de Marketing Promocional (2015), também pode ser entendido como o conjunto de técnicas voltadas ao entendimento, desenvolvimento e aplicação de ferramentas de *marketing* para aprimorar o relacionamento das marcas com seus canais de vendas e, por meio destes, com seus consumidores. Há o fortalecimento, por meio dessas técnicas, da relação indústria-varejo, com isso o consumidor passa a ter uma experiência de compra de um determinado produto diferenciada. O *trade marketing* incentiva o giro de produtos (*Sell-Out*) no ponto de venda.

O *marketing* desenvolve produtos e soluções para atender os consumidores. A área de vendas tem os objetivos de entender as oportunidades de comercialização dos produtos e abastecer os canais. A junção desses dois conceitos, exemplificado na Figura 2, trás um dos objetivos do *trade marketing*, que são as estratégias de distribuição apoiadas pela consciência de *marketing* da indústria para desenvolver ações promocionais em cada canal, bem como estabelecer a relação entre fabricante-varejo.

Figura 2 – Conceito de *trade marketing*.



Fonte: Autoria própria

O autosserviço faz o cliente tomar decisões sem o intermédio de vendedor. Segundo Blessa (2009), aproximadamente 85% das decisões são tomadas no ato da visita à loja. Ou seja, na maioria das vezes o cliente define naquele momento o que vai levar, ao invés de vir de casa com uma ideia concreta e imutável na cabeça. Assim, se torna fundamental que haja uma boa comunicação com o produto nesse instante (ARAÚJO et al., 2010).

Essa comunicação muitas vezes é chamada somente por “visibilidade”. A visibilidade de produtos tem se tornado um dos pilares do *trade marketing*, visto que grande parte do que é captado pelos sentidos humanos vem da visão (SORENSEN, 2009). Existem algumas ações que podem ser usadas para se executar a visibilidade, como *displays*, espaços estratégicos do ponto de venda como pontos extras e também a participação das marcas (*share*) nas prateleiras físicas do comércio (ARAÚJO et al., 2010).

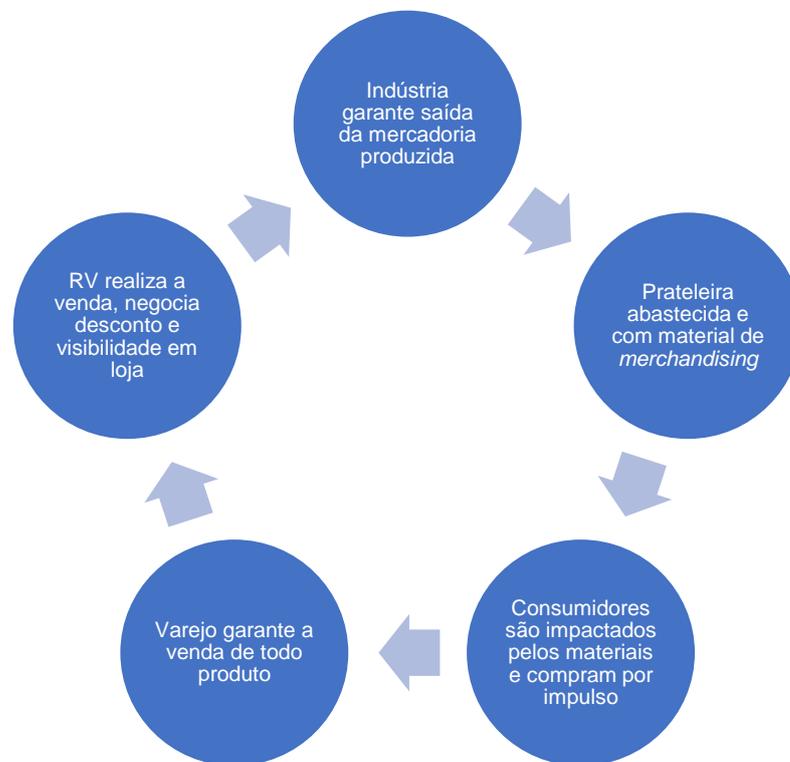
As ações acarretam em um aumento de vendas nas lojas e em qualquer ponto de distribuição, além de promover uma maior ligação da marca com o consumidor final. Uma das possibilidades é criar no consumidor uma necessidade que até entrar na loja ele não tinha, realizar a compra e ficar satisfeito com o produto, endossando o coro de clientes da marca. Algumas formas de visibilidade agrupando produtos de finalidades semelhantes podem chegar em compradores de novas categorias e uma visibilidade no *check-out* pode crescer as vendas. A contribuição do *trade marketing* é benéfica para o varejo e a indústria (ASSOCIAÇÃO DE MARKETING PROMOCIONAL, 2015, p.13).

Uma equipe de *trade marketing* pode ser formada por funcionários da própria indústria ou por uma agência terceirizada. Essa agência tem funcionários capacitados para promover as marcas na loja e acelerar os planos da indústria. Os representantes de venda e promotores captam as informações do ponto de venda via smartphones ou tablet's instantaneamente. Isso permite que o escritório tenha uma ampla visão gerencial de tudo que acontece em loja como preço, presença de produto, frentes de produto e materiais de exposição, aumentando a competitividade do fabricante (ASSOCIAÇÃO DE MARKETING PROMOCIONAL, 2015).

O representante de vendas tem uma importante função na indústria no que tange a uma atividade específica do *trade marketing*: o oferecimento de desconto da indústria por meio do vendedor para o varejo. Não só pela garantia de volume, mas também, um conjunto de ações praticadas em conjunto que englobam execução de pontos extras e *displays* fornecidos pelo fabricante (desconto de *trade*). Tanto o varejo quanto a indústria tem como objetivo alavancar as vendas para o consumidor final. Isso é permitido pelos materiais de *merchandising*. Com o sistema de descontos, a indústria também garante um estoque sempre efetivo no PDV

enquanto que o varejo se beneficia dos baixos preços de aquisição do produto oferecido (ARAÚJO et al., 2010). A Figura 3 representa esse ciclo.

Figura 3 - Ciclo das ações de *trade marketing*.



Fonte: Autoria própria

Uma promoção de *trade* pode influenciar o comprador a ceder requisitos pedidos pelo vendedor. Hoje, a disputa por espaço dentro da loja é alta, e muitas vezes tem que se pagar para entrar no espaço requerido e se manter nele pelo tempo que se deseja. Dessa forma, um dos meios é o desconto por *display*. Um abono, redução de preço para o comprador para que ele permita, em sua loja, que se execute um material de visibilidade da indústria (KOTLER et al., 2015).

Os responsáveis pelo controle dessas ações são promotores e representantes de vendas. Os promotores tem o trabalho de revisar e manter os *displays* e pontos negociados naquele PDV. Já os RV's, negociam essa visibilidade e gerenciam o desconto a ser concedido ao varejo (ARAÚJO et al., 2010).

4. Metodologia

Muitos autores buscaram compreender na literatura as diferentes metodologias possíveis, sendo que uma delas é o estudo de caso. Yin (2001, p.28) define o estudo de caso como “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Dentro desse modelo de pesquisa pode-se classificar o estudo de acordo com seu objetivo. A classificação de pesquisa exploratória é a que busca compreender um caso mais a fundo, sendo seu objetivo principal o “aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (GIL, 2002, p.41). Dessa forma, o presente estudo fez a abordagem de um estudo de caso exploratório e quantitativo para analisar o caso em questão.

4.1. Plano Experimental

O trabalho avaliou o comportamento do par visibilidade/faturamento proposto pela empresa estudada e o faturamento de farmácias, de diferentes formas:

- A. Faturamento em lojas que não eram perfeitas no último ano, e este ano são;
- B. Faturamento em lojas que eram perfeitas no último ano, e este ano não são;
- C. Curva de faturamento do último inverno (de Maio de 2018 a Agosto de 18): lojas que são perfeitas em 70% ou mais do tempo, lojas que se mantêm perfeitas em 50% do tempo e lojas que são perfeitas em 30% do tempo;
- D. Grupos de loja que no ano anterior não tinham execução de Loja perfeita, e esse ano tem 35%, 70% e 100% das estratégias. Faturamento em Março de 2018 versus Março de 17;
- E. Faturamento de lojas perfeitas no ano anterior e no presente, e de lojas não perfeitas no ano anterior e no presente. (Determinação da capacidade da indústria revisar e propor planos melhores a cada ano).

As bases de dados foram as ferramentas que hoje a empresa dispõe para análise de resultados, ou seja, o sistema que capta todos dados de visibilidade do varejo por meio dos tablet's dos RV's e o serviço de dados de *Sell-Out*. Todos os

dados são armazenados historicamente, então não houve necessidade de se organizar um experimento para ser realizado especificamente para esse estudo. Apenas foi feita a coleta e análise de dados que já existem, de meses anteriores.

Para os casos A e B, se verificou quais lojas eram perfeitas em um ano e que não foram em outro. Para cada loja, calculou-se um “*index*”(uma medida de crescimento), a relação estabelecida na Equação (1).

$$\text{Index} = \frac{\text{Faturado Período 1}}{\text{Faturado Período 2}} \times 100 \quad (1)$$

Primeiro plotou-se um gráfico do *index* para cada um dos grupos. Depois, outro gráfico semelhante foi feito, porém trocando o eixo vertical para a escala de valor (R\$) destacando o incremento ou queda em relação ao período anterior. Isso permitiu ver como uma loja altera seu faturamento de um ano para o outro quando aplica ou nega uma ação no ponto de venda. Sendo que o esperado é que lojas que passaram a ser perfeitas este ano terão *index* médio maior que 100, enquanto que lojas que deixaram de ser perfeitas terão média de *index* menor que 100.

O procedimento C foi separar as lojas em três grupos: lojas com menos de 30% do inverno como perfeitas, com 50% como perfeitas, e lojas com mais de 70% seguindo a proposta de visibilidade pedida pelo RV. Verificou-se a curva de faturamento desses três grupos mês a mês e plotou-se em um gráfico, no período de Maio de 2018 à Agosto de 2018 com o faturamento no eixo vertical. A importância desse passo é o período analisado. O inverno é o período mais importante para a marca, visto que ela está incluída na categoria de gripes e resfriados. Assim sendo, esse gráfico foi importante para verificar como se comporta o faturamento no período do inverno quando as lojas reforçam a visibilidade apenas em uma porcentagem desse período. Espera-se que a loja fature mais quanto mais tempo ela se dedicar a ter as contrapartidas dentro do ponto de venda.

Para o caso D, houve a separação das lojas por porcentagem de conformidade com os requisitos para se ter uma loja perfeita. Foram captadas as lojas que não tiveram nenhuma execução de visibilidade no ano passado e dentro dessas lojas, agrupou-se as que tiveram 35%, 70% e 100% de execução dos requisitos neste ano presente. Quatro gráficos foram desenvolvidos nesse ítem. No

primeiro deles foi indicado quanto cada grupo faturou no ano anterior e o incremento em valor neste ano. Analogamente se fez um gráfico com os *indexes* de crescimento no eixo y. Usando esses mesmos *indexes*, outra análise feita foi olhar para cada rede separadamente, ou seja, plotou-se um gráfico com o *index* de cada rede que compõem cada um dos grupos, identificando-os e formando um gráfico de dispersão. Por fim, fez-se um aprofundamento nos números do grupo de 35%. A fim de identificar qual das 3 regras mais trouxe retorno de vendas, separou-se as lojas em 2 grupos: as que tinham executado a regra principal e as que tinham executado uma das outras 2 regras. Construiu-se um gráfico de pizza com o faturamento que cada grupo trouxe e foi possível analisar qual regra tem o maior peso.

Esses gráficos como o faturamento flutua a medida que uma loja entra em maior ou menor conformidade com o que é proposto pela indústria. Se espera que lojas que melhoraram sua visibilidade, terão um crescimento maior do que lojas que não melhoraram tanto.

No Caso E, foram separados dois grupos. Lojas que eram perfeitas esse ano e o ano anterior, e as que não eram perfeitas em ambos os anos. No eixo y o valor de vendas em reais e no eixo x os dois grupos de lojas nos anos de 2017 e 2018. Calculou-se o *index* de faturamento para cada grupo, e foi desenvolvido uma tabela explicitando como cada grupo cresceu em relação ao ano passado.

Aqui, será possível entender como uma loja que se mostrou perfeita nos dois períodos analisados se comporta em relação a uma loja que não foi perfeita nos dois períodos e espera-se provar que a indústria está atenta nas suas propostas ano após ano, atualizando as estratégias de visibilidade e não permitindo que lojas com constante boa exposição de seus produtos tenham resultados ruins.

Por meio desses cinco casos de comparação com dados reais de faturamento dos varejos do ramo farmacêutico, busca-se concluir que há uma relação entre visibilidade em loja e faturamento. Esses cinco casos buscaram ver de diferentes formas como essas duas variáveis se relacionam: o impacto direto no faturamento quando se deixa de ser uma loja perfeita (Casos A e B), o faturamento no inverno, período mais importante da marca (Caso C), a relação de tempo de exposição com a melhoria de resultados (Caso D) e por último, como a estratégia da empresa se renova a cada ano para se adequar as necessidades do varejo (Caso E).

Com esses dados em mãos, visa-se ter uma ferramenta de valor gerencial em vendas considerável e que poderá ser usada pelos RV's em suas visitas aos clientes. Essa ferramenta irá mostrar para os compradores mais céticos a importância de ele ter as estratégias de *merchandising* no seu PDV, objetivando que este entenda e execute a proposta. Com a execução posta, abrirá a possibilidade para o RV aplicar o desconto sobre o pedido e, conseqüentemente, aumentar o volume de suas vendas. As estratégias de visibilidade irão cuidar para que o alto volume de produto que foi abastecido gire e o RV possa vender novamente nas próximas visitas, estabelecendo um dos benefícios do *trade marketing*: a construção de uma relação positiva para varejo e indústria, desenvolvendo ambas as partes.

5. Resultados e discussões

A estratégia adotada foi o estudo de diferentes ângulos para se determinar se há, e qual é a relação entre *merchandising* e faturamento. Separou-se esse capítulo em 4 a fim de se obter resultados claros e potenciais geradores de conclusões acertivas.

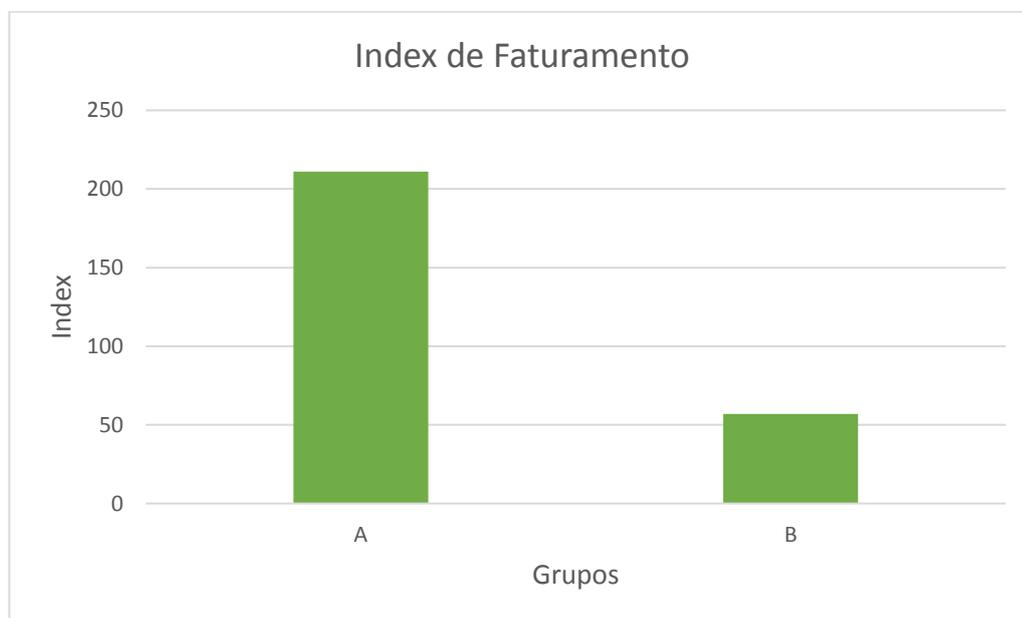
5.1. Casos A e B

A primeira análise foi feita com 83 redes, comparando o faturamento de um mês escolhido (setembro) em 2018 e 2017, e separando-a em 2 grupos A e B, sendo:

- A: lojas que não eram perfeitas em setembro 2017 e agora são;
- B: lojas que eram perfeitas em setembro 2017 e agora não são mais;

Segundo a figura 4, nota-se que o *index* de faturamento para as lojas do grupo A é maior que o segundo grupo. Percebe-se também que as lojas que mudaram seu status para não-perfeitas, faturaram menos que o ano passado, dentro de setembro, visto que o *index* menor que 100 representa uma queda. Enquanto que o resultado foi o oposto quando as redes passar a executar a loja perfeita.

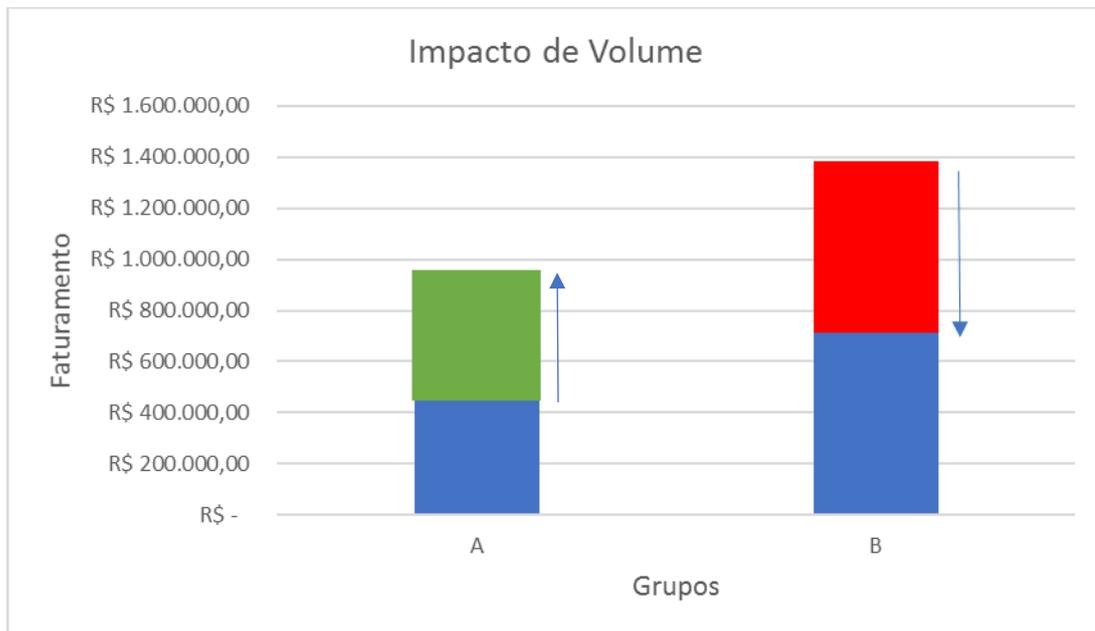
Figura 4 – *Index* de crescimento de lojas do grupo A e B



Fonte: Autoria própria

Para se entender a dimensão dessa flutuação, foi feita uma comparação de quanto cada grupo variou seus negócios nesse período, em valores absolutos, conforme figura 5. O grupo A passou a faturar R\$500mil a mais que setembro 2017. Por outro lado, o grupo B, das redes que perderam a visibilidade em loja, perderam também em faturamento, totalizando R\$583mil de déficit.

Figura 5 – Incremento e queda de faturamento nos grupos A e B

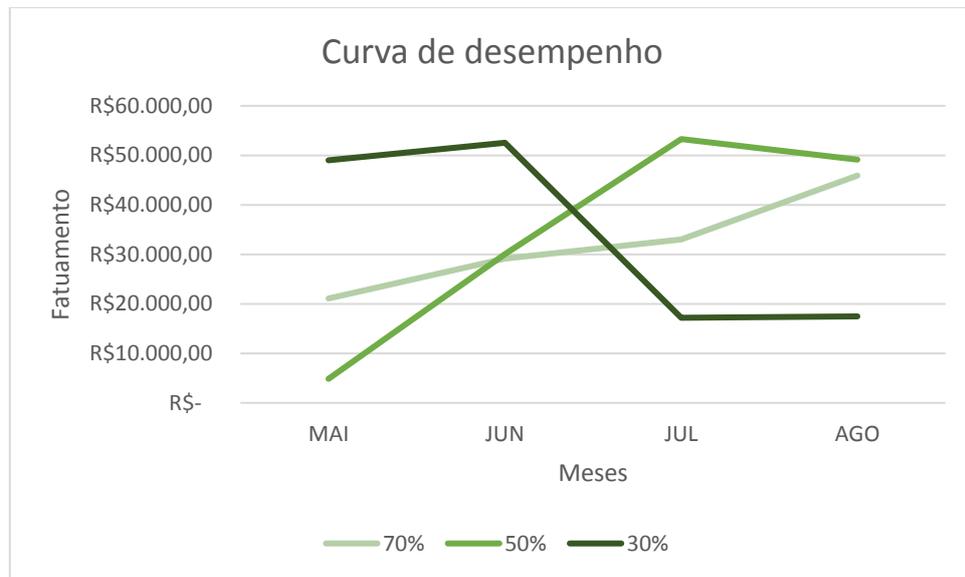


Fonte: Autoria própria

5.2. Caso C

Foi feita a análise de desempenho de 3 grupos de redes numa sequência de 4 meses. Foram selecionadas 102 redes e estas foram separadas de acordo com o tempo que permaneceram com a exposição dos *displays* nas lojas (70%, 50% e 30% de visibilidade durante esses 4 meses). De acordo com a figura 6, o grupo de 70% teve uma curva ascendente em todas as passagens de meses, ou seja, tendência positiva de crescimento de volume. O grupo de 50% também apontou para um crescimento em volume, porém com a transição entre Julho e Agosto com uma queda. Já o grupo com 30% do tempo analisado com visibilidade em loja teve o resultado mais divergente. Além da queda abrupta de volume nesse período, o comportamento da curva foi instável durante os 4 meses, sendo que em 3 transições, houve um pequeno crescimento, uma queda e uma constante.

Figura 6 – Curva de faturamento dos grupos 70%, 50% e 30%



Fonte: Autoria própria

Esses 3 grupos e suas curvas caracterizaram como a constância na visibilidade altera o resultado num período de meses próximos. Com a loja perfeita em 70% do tempo, o primeiro grupo foi capaz de captalizar a maior parte dos consumidores convertendo uma visita à farmácia em uma compra definitiva. O *sell-out* aconteceu, o RV reabasteceu a loja (dessa vez com uma venda mais agressiva), a loja manteve a boa exposição no mês seguinte, o bom *sell-out* aconteceu novamente e assim por diante. O grupo de 50% também teve comportamento parecido, porém, no último mês houve uma queda, possivelmente sendo esse o período em que as lojas não estava perfeitas. O que se percebe é que estar com 50% do tempo com boas exposições não quer dizer necessariamente uma perda de volume

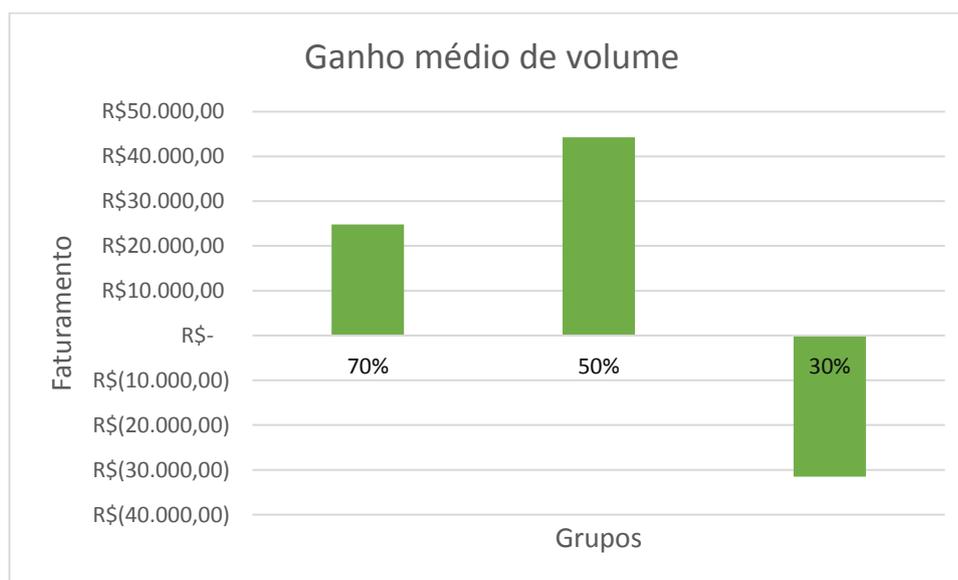
mês a mês.

O grupo com 30% está no extremo oposto do grupo de 70%. Não só perdeu volume, como também teve tendências diferentes em cada transição. A perda do volume é explicado pela ausência dos materiais de *merchandising* que agem como um acelerador de consumo em loja. A variação do comportamento da curva nas transições mensais tem um potencial motivo principal: a variação da localização dos produtos dentro da loja. Sem os *displays*, que demarcam espaço e praticamente

fixam o produto em um local da loja, o gerente da unidade tem liberdade para alocar os produtos em diferentes pontos, variando até de um mês para o outro. Além da falta de referência que isso gera a um consumidor acostumado a visitar aquela farmácia, a escolha do gerente da loja para alocar os produtos pode ser equivocada ou correta, gerando a instabilidade de faturamento.

Dentro desse tópico, uma última análise foi feita comparando quanto cada grupo faturou (figura 7). Embora o incremento de vendas no grupo intermediário tenha sido maior do que o de 70%, o que se extrai são os resultados positivos para os dois primeiros grupos e o resultado negativo para o terceiro. A ordem de grandeza pode ser diferente se algumas redes que entraram no grupo de 50% são as mais importantes em participação de negócio.

Figura 7 - Incremento e queda de faturamento nos grupos 70%, 50% e 30%



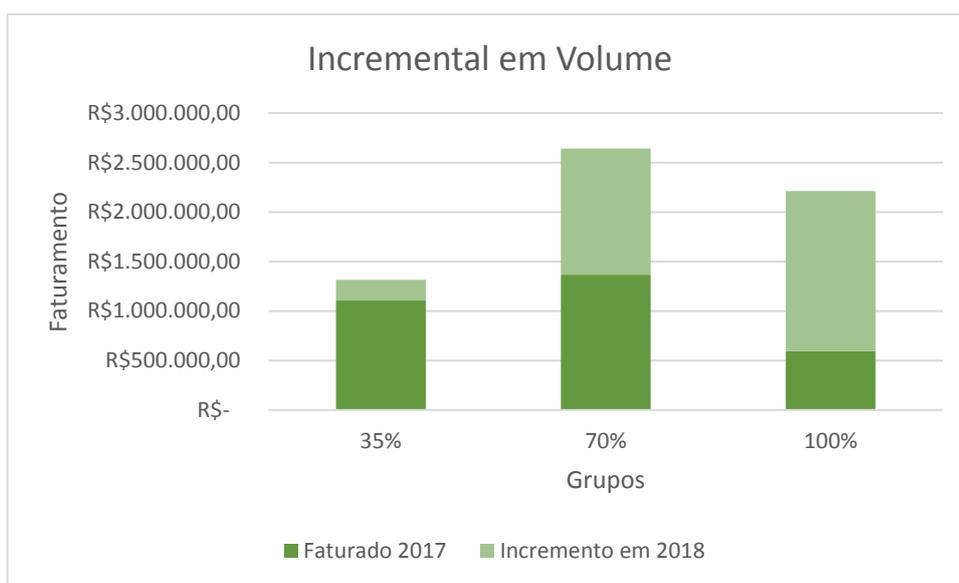
Fonte: Autoria própria

5.3. Caso D

Foram analisadas 67 redes que não tiveram loja perfeita no ano anterior (Março 2017) e tiveram neste ano. Elas foram divididas em 3 grupos com base na porcentagem de adesão ao plano de loja perfeita. Dado que a loja perfeita da empresa é composta por 3 regras de visibilidade, as redes foram separadas em 35% (execução de apenas uma regra), 70% (execução de duas das regras) e 100% (execução completa, as 3 regras sendo cumpridas em loja).

A figura 8 demonstra como cada grupo teve um incremento nas vendas. Esse resultado positivo para todos era esperado porque estamos conferindo apenas redes farmacêuticas que não tiveram nenhuma visibilidade de loja no período anterior e nesse ano tiveram, embora em níveis diferentes. Ou seja, a princípio, qualquer melhoria na exposição dos produtos traria algum tipo de incremento em relação ao período anterior.

Figura 8 - Incremento de faturamento nos grupos 100%, 70% e 35%



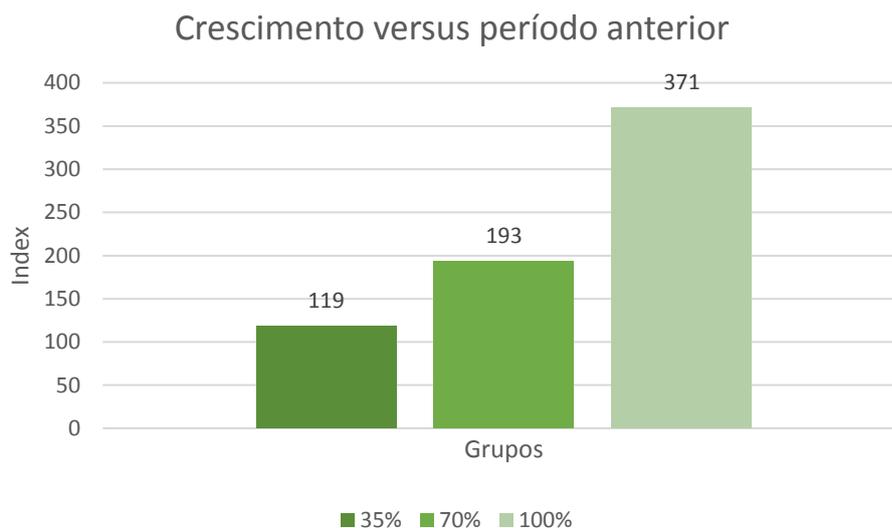
Fonte: Autoria própria

A fim de entender melhor se há diferença entre a execução de apenas 1 regra, ou de todas, foi analisado como cada grupo cresceu em relação ao ano passado. Pelo gráfico da figura 9 percebe-se que há uma relação diretamente proporcional entre crescimento e quantidade de adesão das regras. Com *index* acima de 100, o grupo de 35% cresceu em 19 pontos percentuais acima do ano anterior e o grupo de 70% praticamente dobrou de tamanho com *index* 193. Já o grupo de lojas que tiveram as 3 regras no PDV, obtiveram resultado acima da média com *index* de 371.

Esse salto quando 100% das regras são executadas é provavelmente devido ao conjunto de visibilidade estar conectado com base no que a empresa define ser um padrão de sucesso para garantir vendas. Significa dizer que esse conjunto das 3 regras juntas garante que os principais pontos do PDV estarão cobertos com uma boa visibilidade. A falta de um dos pontos pode gerar uma queda no faturamento

maior que o esperado para o proporcional caso naquele mês os consumidores tiverem focado exatamente no ponto que não está coberto. Com 100% de cobertura, não haveria a possibilidade de perda de vendas zerando a relevância da variável “fluxo de consumidores em determinados pontos da loja”.

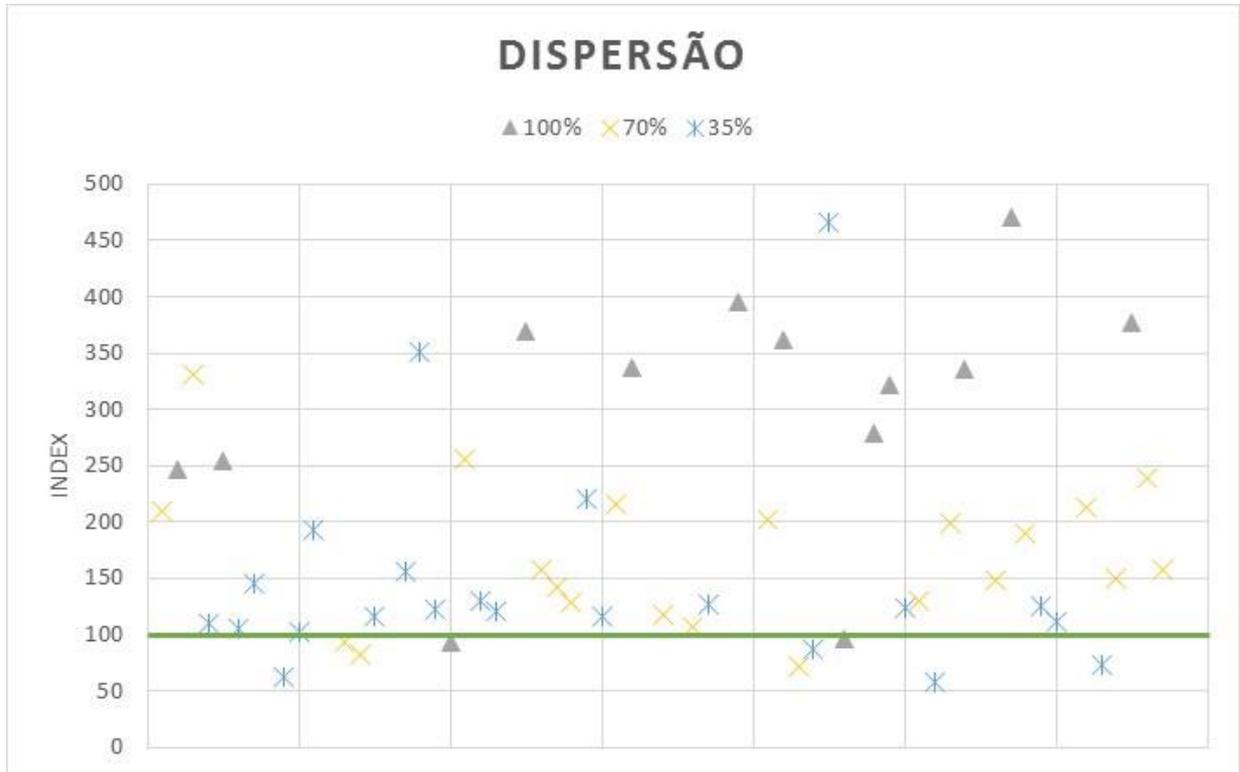
Figura 9 – *Index* de crescimento de lojas dos grupos



Fonte: Autoria própria

Com o resultado de crescimento melhor concretizado em quanto mais regras forem executadas no PDV, foi necessário entender como foi o comportamento individual de cada uma das redes. A dispersão do conjunto de amostra foi plotado gerando a figura 10 abaixo, descrevendo o comportamento dos 3 grupos.

Figura 10 – Dispersão nos *indexes* de redes de cada um dos grupos



Fonte: Autoria própria

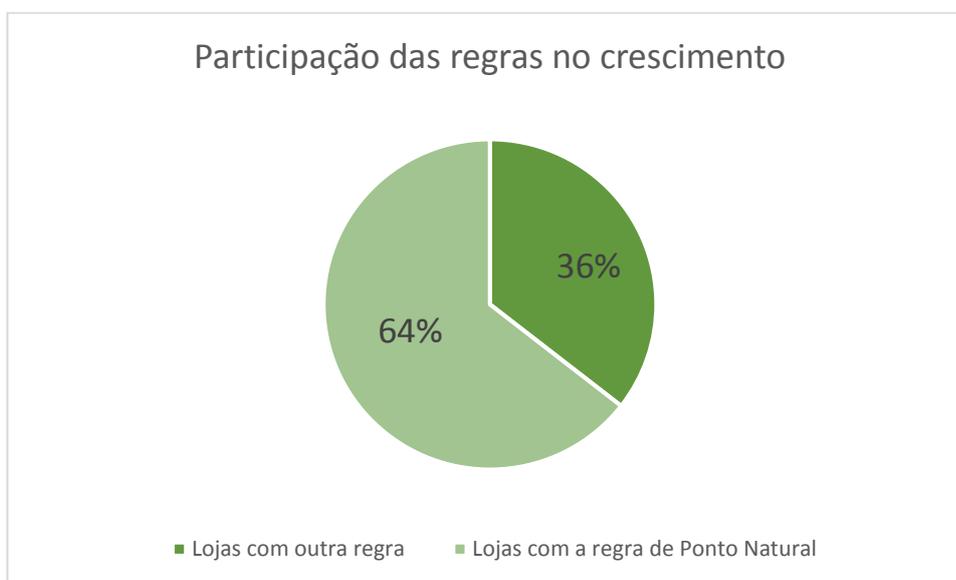
O grupo de 100% teve praticamente todos *indexes* de 250 pra cima. As redes com 70% da visibilidade implementada flutuou em sua maior parte entre os *indexes* de 250 e 115 com 3 pontos de queda (abaixo de 100). E por fim, o grupo de 35% teve a maioria de seus pontos entre 150 e 50 de *indexes*, com 4 pontos a baixo da linha de 100. Nota-se que os grupos se encaixaram em 3 patamares de crescimento de acordo com o esperado para os resultados já consultados na figura 10. Mais do que isso, se vê a constância na presença desses grupos nos patamares. O primeiro teve 2 pontos fora, o segundo e o terceiro tiveram 4 apenas. Essa regularidade impede uma possível explicação falsa de que cada rede dentro de um grupo teve um comportamento diferente e na média ocasionou um *index* alto ou baixo. Como todas as redes se encaixaram dentro de um patamar a conclusão exata é da influência direta da quantidade de visibilidade exposta em loja.

Embora a maioria dos pontos tiveram um comportamento uniforme, houve um ponto de 35% que atingiu um *index* maior que 450. Isso se deve a promoções pontuais que podem ter alavancado as vendas dessa loja de uma forma fora da média, de forma que mesmo ela estando no grupo com menos regras executadas teve um resultado positivo. É um ponto fora da curva e que não representa a realidade do varejo como um todo.

Há também uma importância que recai sobre cada uma das regras de loja perfeita. Por questões de confiabilidade da empresa este trabalho não pode detalhar as 3 regras, mas a conseguimos a principal, que é a marca no ponto natural da categoria. Durante o inverno a proposta de visibilidade é composta por 3 itens, mas no período de verão ela é reduzida para apenas 1, que é justamente a marca presente no ponto natural da categoria. Isso mostra a importância desse ponto que é considerado pela indústria como a principal zona da loja.

Como visto na figura 9 houve um incremento de faturamento de cerca de R\$ 206 mil no grupo de 35%. Esse incremento foi ramificado para se entender de qual tipo de execução veio esse crescimento. A figura 11 mostra essa divisão. 64% desse incremento foi devido à execução em ponto natural. Outros 36% vieram da presença das demais regras. É acertivo concluir o peso dessa variável em relação as outras duas e o motivo que a empresa preze por ele.

Figura 11 – Participação das regras no crescimento



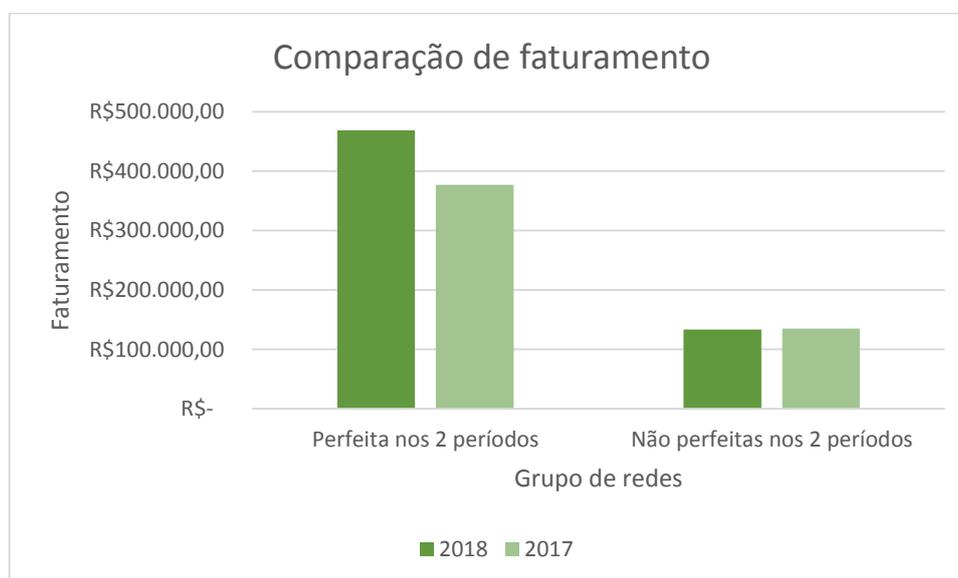
Fonte: Autoria própria

Do mesmo modo, esse estudo mostra qual deve ser a estratégia do RV ao negociar a loja perfeita e o desconto a ser dado. Algumas lojas não comportam os *displays* e exigidos pela indústria e o RV tem que fazer uma escolha de qual *display* ou regra deverá ter prioridade na implementação. Com base na figura 11, tem-se a resposta de qual será essa escolha.

5.4. Caso E

A indústria tem o objetivo de obter o maior número de lojas perfeitas possíveis. Para tal, ela precisa se reinventar e atualizar seus planos de visibilidade uma vez que não pode correr o risco de que uma loja perfeita em 2 períodos distintos esteja caindo em volume. Se isso acontece, o RV perde credibilidade na negociação e pode trazer impacto para os números das empresa. Dito isso, o trabalho se atentou a entender se lojas perfeitas este ano e no ano anterior continuar a crescer faturamento ou não, e o resultado obtido pode ser visto na figura 12 a seguir.

Figura 12 – Comparação entre os grupos de perfeitas e não perfeitas em ambos períodos



Fonte: Autoria própria

Nesse exercício, 56 redes foram estudadas. Percebe-se que acreditaram na proposta da indústria e mantiveram suas lojas como perfeitas tiveram um incremento significativo quando comparadas as redes que não tiveram loja perfeita

em nenhum dos períodos. Aqui fica claro que a indústria se preocupou em renovar sua proposta e adequar com a dinâmica do mercado para esse ano. O conjunto de regras teve as alterações necessárias de acordo com a necessidade e também o time de *marketing* pode ter tido papel fundamental no desenvolvimento dos novos materiais de *merchandising* (que todo ano são revisados e reformulados). Os materiais podem sofrer mudanças como o tamanho, cores, unidades de produto comportado e inscrições que impactam os consumidores em loja, e essas mudanças se mostraram efetivas para esse ano de 2018. Dessa forma, o RV ganha força na negociação e pode confiar na escolha da política comercial de posicionamento em loja pelo time interno de vendas e nas mudanças dos *displays* pelo time de *marketing*. Como argumento principal o vendedor consegue usar a Tabela 3 para mostrar ao comprador que o crescimento continua acontecendo mesmo se no período anterior também houve execução de loja perfeita.

Tabela 3 – *Index* de crescimento dos grupos de perfeitas e não perfeitas em ambos períodos

	Perfeita nos 2 períodos	Não perfeitas nos 2 períodos
2018	R\$ 468.782,92	R\$ 133.493,46
2017	R\$ 376.814,38	R\$ 135.271,63
<i>Index</i>	124	99

Fonte: Autoria própria

Este trabalho buscou compreender o maior benefício do *trade marketing* que é o desenvolvimento do varejo e da indústria simultaneamente. A literatura revisada na primeira parte deste trabalho trouxe exemplos e o embasamento teórico de que o apoio de *displays* e o correto posicionamento dos produtos fornecidos pela indústria impacta mais o consumidor que entra na loja. A loja fatura mais e o RV da indústria pode vender para o cliente em mais volume e com mais frequência. Contudo, em uma mesa de negociação o RV carece de dados mais práticos e menos teóricos para usar como ferramenta de persuasão e argumentação frente a um comprador.

O presente trabalho tornou essa verificação possível por meio de diversas análises entre faturamento e visibilidade em loja. O primeiro exercício, por meio da comparação direta entre varejos que deixam de ser perfeitos e os que passam a ser perfeitos, trouxe os números mais diretos. Quando uma rede passa a ter a política em loja, ela cresce e pode dobrar seu volume em relação ao período em que ela não era perfeita. Por outro lado quando a rede perde a loja perfeita ela cai em faturamento, podendo chegar na metade do tamanho anterior. O resultado que se chega é o mais direto e o primeiro que o RV pode apresentar ao cliente. A informação que abre uma negociação, mostrando o benefício ao cliente da visibilidade e em loja.

Foi também possível comparar como as redes variavam seu faturamento ao longo de quatro meses do inverno de acordo com quanto desse período executaram a loja perfeita. O resultado mostrou que quanto mais tempo a rede permanece com a visibilidade ela cresce e com mais constância. Isso permite uma argumentação com o cliente mensalmente. Ou seja, dado que o cliente pode se acomodar com bons resultados nos primeiros meses, o RV tem a ferramenta exata para, mensalmente, negociar seus pedidos e mais a loja perfeita nas lojas. Esses resultados foram consolidados durante 4 meses do inverno, o mais importante para a indústria, que tem uma marca de gripes como o produto mais valioso do portfólio, adicionando mais um ponto importante à argumentação visto que a marca reage positivamente ao período que ela deveria se destacar. Além disso, foi possível entender que deixar a escolha do posicionamento para a loja decidir pode influenciar as vendas com o pior dos casos, devido ao fato da variação na escolha do gerente de loja em como organizar todo seu portfólio podendo tomar boas decisões em alguns meses e outras não boas, o que provoca a perda da orientação pelo consumidor acostumado a ir em a uma loja específica.

Também se analisou e definiu que a influência de quanto mais completa está a execução das regras que compõem a loja perfeita melhor é o resultado de crescimento. Assim, independente de quanto vai ser a execução, haverá um crescimento, simplesmente devido ao fato de que no período anterior não houve nenhuma execução. Isso já seria uma base para uso do representante de vendas. Contudo, esse trabalho se aprofundou, trouxe uma atenção para o resultado com 100% da loja perfeita, e mostrou que o volume é desproporcionalmente maior

quando se é atingido esse nível de execução. Isso significa dizer que o vendedor deve buscar um esforço a mais para levar o 100% das regras.

Mostrou-se aqui que individualmente as redes também percebem a visibilidade, ao se notar uma que elas se dividem em grupos e pouco variam dentro deles. O responsável pelo varejo não precisa se preocupar se ele responde por mais de um PDV ou até mesmo bandeira. Terá sucesso em todos ao comprar a visibilidade nesses pontos. Do resultado das redes que tiveram apenas uma regra no PDV, quase 65% foi proveniente das lojas com a marca no ponto natural. Então, caso haja uma dificuldade física ou até mesmo por insistência do comprador, provou-se que o RV deve focar na regra principal, o ponto natural da categoria. Por fim, esta monografia esclareceu um impasse que pairava algumas vezes em mesas de negociação: se o varejo manter uma loja perfeita em 2 períodos diferentes, haverá crescimento? Por meio de um bom trabalho do time de *marketing* e vendas da indústria a estratégia se provou vencedora, renovando de um ano para o outro e garantindo bons resultados mesmo se a base comparativa já é de uma loja perfeita.

6. Conclusão

Por fim, entendemos que quando a loja se torna perfeita, ela cresce no faturamento. O tempo também influencia, de forma que quanto mais tempo há visibilidade mais constante e positivo são os resultados. Além disso, concluímos que há sempre uma regra ou item de *merchandising* principal, que é o mais importante, porém todas as regras entregam um crescimento e quanto mais se executa, melhor a loja vende. E, por fim, viu-se como o *merchandising* se renova período após período, sem deixar que o varejo tenha resultados de queda.

Todo o embasamento teórico, gráficos com casos reais e dissertação acerca do tema formam uma ferramenta de gestão de vendas que poderá ser usado a qualquer momento pelo RV para garantir que a estratégia da indústria no *trade marketing* seja executada como planejada. O presente trabalho prova que há uma relação estrita entre visibilidade em loja e faturamento. Tendo uma correta abordagem persuasiva, o vendedor vai garantir a visibilidade, poderá aplicar o desconto em cima do pedido atrelado a essa visibilidade, o varejo poderá comprar em maior volume e acreditar que o *sell-out* irá acontecer da melhor forma, como mostrado de diversas formas durante essa dissertação.

7. Referências Bibliográficas

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **O que devemos saber sobre os medicamentos**. 2010. Disponível em:

<[http://www.ebserh.gov.br/documents/214604/816023/Cartilha+AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA.pdf/a0af7f45-7ef8-478c-bb06-9a1d2b4bdeb0](http://www.ebserh.gov.br/documents/214604/816023/Cartilha+AGÊNCIA+NACIONAL+DE+VIGILÂNCIA+SANITÁRIA.pdf/a0af7f45-7ef8-478c-bb06-9a1d2b4bdeb0)>. Acesso em 29/04/2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Relatório de Atividades 2016**. 2016. Disponível em: <[http://portal.Agência Nacional de Vigilância Sanitária.gov.br/documents/281258/2742545/Relat%C3%B3rio+de+Atividades+2016/d1556cef-8c1f-4b21-ae78-58ad65713d61](http://portal.Agência+Nacional+de+Vigilância+Sanitária.gov.br/documents/281258/2742545/Relat%C3%B3rio+de+Atividades+2016/d1556cef-8c1f-4b21-ae78-58ad65713d61)>. Acesso em 29/04/2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Resolução - RDC Nº 134, 29 de maio de 2003**. 2003.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing**. 2013. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em 30/04/2018.

ASSOCIAÇÃO DE MARKETING PROMOCIONAL **Guia de melhores práticas em trade marketing**. 2015. Disponível em: <<http://www.aba.com.br/wp-content/uploads/2015-04-10/5527df1c441b2.pdf>>. Acesso em 09/05/2018.

ARAÚJO, C.; DURAND, C.; CRESCITELLI, E.; MARQUES, E.; LIMA, F.; TIEZZI, G.; JUNIOR, J.; GUISSONE, L.; PRADO, L.; CASTRO, L.; NEVES, M.; FLORÊNCIO, N.; NEGRÃO, W. **Trade Marketing. Estratégias de Distribuição e Execução de Vendas**. 2010.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Cadeia farmacêutica no Brasil: avaliação preliminar e perspectivas**. 2003

BARCELLOS, R.; SCHELELA, S. S. **Marketing e Vendas**. 2012.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto-de-venda**. 2009.

CAMBRIDGE DICTIONARY. **Sell-Out**. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/sell-out>>. Acesso em 09/05/2018.

CASPER, S.; MATRAVES, C. **Institutional frameworks and innovation in the German and UK pharmaceutical industry**. 2003.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO RAMO QUÍMICO. **Panorama Indústria Farmacêutica**. 2015. Disponível em: <<http://Confederação Nacional do Ramo Químico.org.br/system/uploads/publication/9aee2f902857d5d6467b924555af8983/file/panorama-industria-farmaceutica-b.pdf>>. Acesso em 01/04/2018.

DOGRAMATZIS, D. **Pharmaceutical Marketing**. A Practical Guide. 2001

DRUCKER, P. F. **Administração: Tarefas, Responsabilidades e Prática**. 1975.

ERNST & YOUNG (EY). **Fusões e aquisições em farmacêuticas superam US\$200 bilhões**. 2015. Disponível em: <https://www.ey.com/br/pt/newsroom/news-releases/release_fusoes_e_aquisicoes_em_farmaceuticas_superam_200_bilhoes_a_ponta_ey>. Acesso em: 07/04/2018.

EUROFARMA. **Merchandising na Farmácia**. 2016

FORBES BRASIL, 2015. **15 maiores empresas farmacêuticas do mundo**. 2015. Disponível em: <<http://forbes.uol.com.br/listas/2015/07/15-maiores-empresas-farmaceuticas-do-mundo/>>. Acesso em 07/04/2018.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Indústria farmacêutica: marketing desenfreado e mercado em ascensão**. 2017. Disponível em: <<http://cee.fiocruz.br/?q=node/637>>. Acesso em 20/05/2018.

FUTRELL, C. M. **Vendas: fundamentos e novas técnicas de gestão**. 2003.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 2002.

INTERFARMA. **Guia 2017 Interfarma**. 2017. Disponível em: <<https://www.interfarma.org.br/guia/guia-2017/dados-do-setor>>. Acesso em 19/05/2018.

INTERFARMA. **O que esperar no setor farmacêutico em 2018**. 2018. Disponível em: <<https://www.interfarma.org.br/noticias/1523>>. Acesso em 07/04/2018.

KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. 2005

LEVY, M.; WEITZ. B. A. **Administração de varejo**. 2000.

MALERBA, F.; ORSENIGO, L. **Innovation and market structure in dynamics of the pharmaceutical industry and biotechnology: towards a history friendly model**. 2001.

MOWERY, D.C.; ROSENBERG, N. **Paths of innovation: technological change in 20th century America**. 1998.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Empresas adotam sistema de inovação aberta**. 2009. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,empresas-adotam-sistema-de-inovacao-aberta,328997>>. Acesso em 05/02/2018.

OLIVEIRA, B. E. **Administração de Vendas**. 2010. Disponível em: <<http://www.cairu.br/>>. Acesso em 07/04/2018.

PARENTE, J. **Verejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2007.

POPON, 2014. Gillette Zero Redness Floor Display. Disponível em: <<http://www.popon.net/Point-of-Purchase-Display-Gallery-Gillette-Zero-Redness-Floor-Display.asp>>. Acesso em: 19/05/2018

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Pharma 2020: Marketing the future. Which path will you take?**. 2009. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/pharma-life-sciences/pdf/ph2020-marketing.pdf>>. Acesso em 5/05/2018

SENADO FEDERAL. **Análise da indústria farmacêutica – Perspectivas e desafios**. 2015. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td183>>. Acesso em 24/02/2018.

SETOR SAÚDE. **Mercado farmacêutico brasileiro deve atingir US\$ 48 bilhões em 2020**. Disponível em: <<https://setorsaude.com.br/mercado-farmacautico-brasileiro-deve-atingir-us-48-bilhoes-em-2020/>>. Acesso em: 22/04/2018.

SORENSEN, H. **Inside the mind of the shopper: the science of retailing**. 2009.

SPAREMBERGER, A. **Administração de Vendas**. 2008.

TAVEIRA, C.; GUIMARÃES, R. **Fundamentos da farmacologia**. 2014. Disponível em:

<http://avant.grupont.com.br/dirVirtualLMS/portais/livros/pdfs_demo/Fundamentos_d_e_Farmacologia_demo.pdf>. Acesso em 24/02/2018.

YIN, R. Estudo de caso. **Planejamento e Métodos**. 2001.

ZIKMUND, W. G.; D'AMICO, M. **Marketing**. 1996.