

# GUIA DE FARMÁCIAS

## 02 | GERENCIAMENTO POR CATEGORIA

passos para implementação em MPE's no Canal Farma



**SEBRAE**



© 2015. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

### Informações e Contato

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Atendimento Setorial Comércio

SGAS Quadra 604/5, Módulos 30/31 – CEP 70200-645 – Brasília – DF

Telefone (61) 3348 7756

www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

**Robson Braga de Andrade**

Diretor Presidente

**Guilherme Afif Domingos**

Diretora Técnica

**Heloisa Menezes**

Diretor de Administração e Finanças

**Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho**

Gerente da Unidade de Atendimento Setorial Comércio

**Juarez de Paula**

Gerente Adjunto da Unidade de Atendimento Setorial Comércio

**Ricardo Villela**

Coordenação da carteira de Farmácias

**Ana Carolina de Almeida Toledo**

Consultoria Técnica

**Gustavo Vanucci**

Projeto gráfico

**Radiola Propaganda e Publicidade**

# ÍNDICE

**07** Introdução

**08** Histórico do gerenciamento por categoria

**09** Para que implementar o GC?

**10** Fase 1 – Estruturação (definição das categorias)

10 Registros

10 Banco de dados

10 Análise via tabela dinâmica

**14** Fase 2 – Planejamento (papel das categorias)

14 Categoria destino

15 Categoria rotina

15 Categoria conveniência

15 Categoria sazonal/ocasional

18 Estratégias de marketing

## 19 Fase 3 – Avaliação

19 Cartão de metas

19 Plano de ações

20 Táticas de categoria

21 Implementação do plano

22 Avaliação final e mensuração dos resultados

## 24 Bibliografia

## 26 Glossário

# INTRODUÇÃO

Esta cartilha tem como objetivo apresentar o processo de implementação do Gerenciamento por Categoria (GC) em MPE's no varejo farmacêutico.

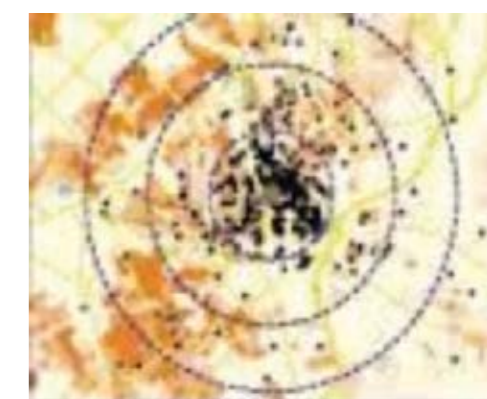
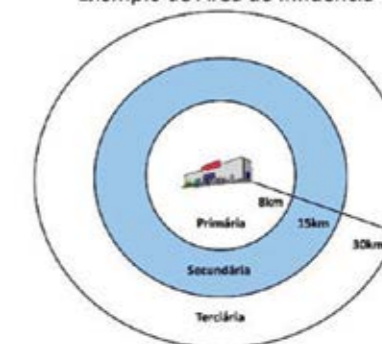
O GC é uma ferramenta desenvolvida para apoiar o processo de tomada de decisão dos sócios e gestores de drogarias e farmácias que visa estruturar, planejar e avaliar as estratégias definidas no posicionamento estratégico.

Para a correta utilização da ferramenta é indispensável uma visão colaborativa e integrada por parte dos gestores e proprietários de farmácias e drogarias em relação aos agentes da cadeia do Canal Farma, compostas pelas: Indústrias Farmacêuticas, Atacadistas / Distribuidores, Varejistas e por fim os Consumidores Finais residentes na Área de Influência do estabelecimento.

Entende-se por **Área de Influência** a distância em quilômetros, geralmente em formato de raio, no qual o estabelecimento consegue atrair consumidores. Tal raio é obtido mediante a análise da dispersão geográfica de seus clientes calculado através de um sistema denominado de SIG – Sistema de Informação Geográfica, que após a medição calcula a distância ou tempo de deslocamento máximo dos clientes que realizaram pelo menos uma compra no período analisado e elabora três raios:

- » **Primário** - onde residem a maior densidade de clientes (entre 60% e 75%)
- » **Secundário** - onde residem entre 15% e 25% dos clientes após o raio primário
- » **Terciário** - onde residem a parcela restante dos clientes (cerca de 10%)

Exemplo de Área de Influência



Nesta cartilha serão apresentados o passo-a-passo para que o micro, pequeno e médio varejista possam compreender a importância de implementar a ferramenta de Gerenciamento por Categoria em seu estabelecimento, visando otimizar seus investimentos em estoque e publicidade & propaganda e na melhoria do relacionamento com seus clientes em busca de melhores resultados econômicos financeiros e operacionais.

# HISTÓRICO DO GERENCIAMENTO POR CATEGORIA

O **Gerenciamento por Categoria** é uma das cinco ferramentas da ECR – *Efficient Consumer Response* voltadas para implementar as estratégias colaborativas no final dos anos 80 e início dos anos 90.

Na primeira publicação sobre o tema o ECR foi definido por Kurt Salmon (1993), como:

*“... uma estratégia do canal de distribuição, na qual fornecedores, atacadistas e varejistas trabalham em conjunto, visando proporcionar maior valor ao consumidor”*

São quatro as estratégias propostas pela ECR:

- » **Reposição Eficiente de Produtos** – visa a otimização de tempo e redução dos custos na reposição de produtos: repor o produto certo, no local certo, na hora certa, da maneira mais eficiente possível.
- » **Sortimento Eficiente de Produtos** – busca otimizar o mix de produtos e gerenciar os níveis de estoque nas lojas: otimizando os estoques e espaços da loja na interface com o consumidor final.
- » **Promoção Eficiente de Produtos** - otimiza o planejamento e gerenciamento das promoções: melhoria na alocação dos recursos direcionados à promoção.
- » **Introdução Eficiente de Produtos** - oti-

miza o desenvolvimento e introdução de novos produtos: identificar oportunidades de mercado com base na visão do cliente final.

As **quatro estratégias** visam propor ações integradas entre a indústria, o atacadista / distribuidor e o varejista gerando mais valor ao consumidor final. É importante que o varejista compreenda a importância do seu papel e elabore **estratégias colaborativas** que possam ajudar a se tornar referência na sua região e vire alvo das ações de marketing.

# PARA QUE IMPLEMENTAR O GC?

Um projeto de GC – Gerenciamento por Categoria visa estruturar, planejar e avaliar estratégias, definidas com o posicionamento estratégico do varejista para otimizar os investimentos e aumentar a satisfação dos clientes e compradores, conforme as vantagens apresentadas a seguir:

**Vantagens para o micro, pequeno e médio empresário** – Otimizar os investimentos em estoque, nas despesas com publicidade & propaganda, no sortimento ideal e na melhoria do relacionamento com seus clientes em busca de melhores resultados econômicos financeiros e operacionais.

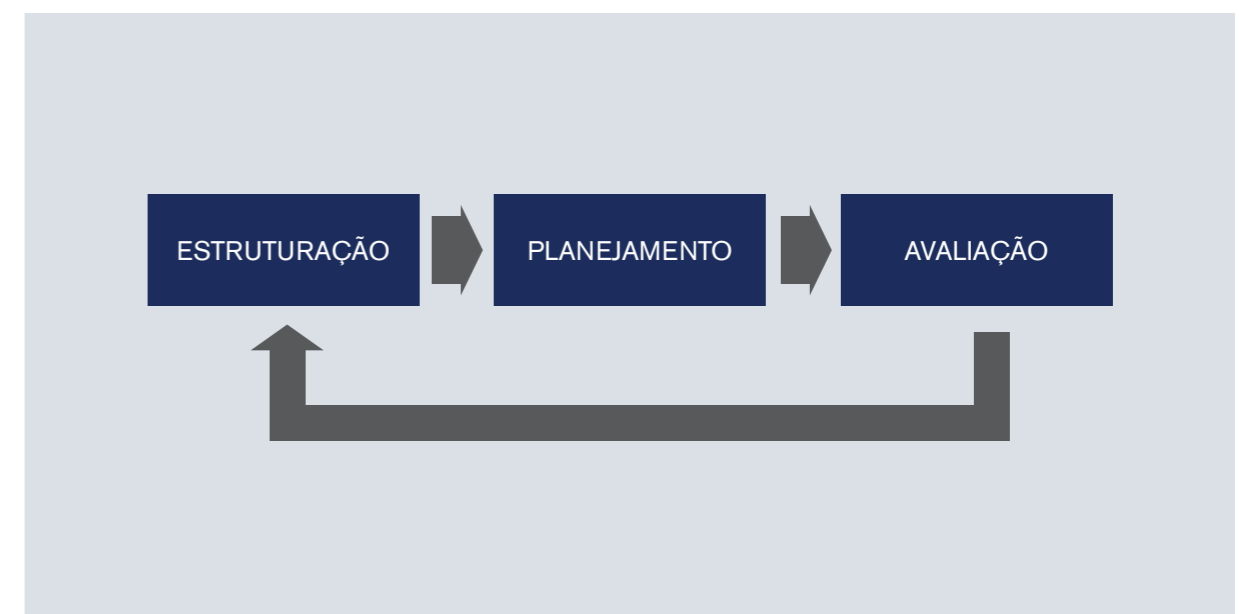
**Vantagens para o consumidor / shopper** - Tais estratégias visam transformar o momento de compra em uma experiência agradável atra-

vés de um sortimento adequado, uma promoção efetiva, uma reposição eficiente e no tempo certo além da introdução de produtos voltados para o público alvo.

Muitas das vezes o GC – Gerenciamento por Categoria é visto apenas de forma visual e espacial, sob o enfoque do agrupamento visual dos produtos em categorias, o que chamamos de **planograma** e na redistribuição das categorias no espaço físico, denominado de **layout**.

Para auxiliar os micros e pequenos empresários do varejo farmacêutico durante a implementação do GC – Gerenciamento por Categoria, as ações necessárias serão organizadas em três fases: **estruturação**, **planejamento** e **avaliação** na qual serão apresentadas na Figura 1.

Figura 1 – Organização das fases de implementação do GC



Fonte: Elaborado pelo autor

# FASE 1 – ESTRUTURAÇÃO (definição das categorias)

## REGISTROS

Para iniciar o processo de implementação é necessário unificar o banco de dados de produtos da drogaria/farmácia com toda a movimentação das SKU – *stock-keeping unit* de forma hierárquica: Departamentos; Categorias; Segmentos e produtos.

### DICA DO AUTOR

A implementação de leitor de código e barra na recepção de mercadorias e na frente de caixa são fundamentais. Além disso é importante o preenchimento em 100 % dos campos do cadastro de produtos. (NCM, CFOP, GTIN 13 e GTIN 14, altura x comprimento x largura, peso, preço, MVA, etc.)

## BANCO DE DADOS

Nesta ação se faz necessário conhecimento em TI (Tecnologia da Informação), principalmente em banco de dados. Uma forma eficiente e ágil é solicitar apoio da empresa fornecedora do software de frente de caixa para disponibilizar uma consulta / relatório denominada de “Query” com os campos necessários para estruturar a base de dados e higienizá-la. Em seguida deverá ser disponibilizada em planilhas eletrônicas (ex.: Excel da Microsoft)

### DICA DO AUTOR

Os campos da Query podem ser: Código de Barra, Fabricante, Descrição do Produto, Departamento, Categoria, Subcategoria, Faturamento, Quantidade Vendida e Margem de Contribuição.

## ANÁLISE VIA TABELA DINÂMICA

Para analisar os dados e transformá-los em informação, um dos recursos gratuitos nas planilhas eletrônicas são as tabelas dinâmicas. Com elas é possível agrupar de forma rápida e precisa todos os itens (SKU) em departamentos e categorias.

Alguns dos departamentos existentes são: a) beleza, b) dermo-cosméticos, c) fitness, d) higiene, e) mamãe e bebê, f) medicamentos, g) saúde, h) idoso. Cada departamento é dividido em categorias como os exemplos a seguir:

- a. **Beleza** – Hidratação, Esmaltes, Maquiagem, Limpeza de Pele, etc.
- b. **Dermos-cosméticos** – Bronzeadores, hidratantes, cicatrizantes, protetores solares, etc.

- c. **Fitness** – Cereais, Energéticos, Isotônicos, Shakes, Emagrecedores, Whey, etc.
- d. **Higiene** – Absorventes, Shampoos, Desodorantes, Sabonete, Preservativos, Creme Dental, Escovas de Dentes, etc.
- e. **Mamãe e bebê** – Fraldas, leites infantis, lenços umedecidos, assaduras, mamadeiras, etc.
- f. **Medicamentos** – Antigripais, Asma, Diabetes, Digestivo, Hipertensão, etc.
- g. **Saúde** – Vitaminas
- h. **Idoso** – Fraldas, higiene, alimentação, fixador dentadura, etc.

Após a estruturação do cadastro de produtos nos departamentos e categorias é necessário avaliar o resultado dos últimos 12 meses, 6 meses e três meses, comparando o resultado no intuito de identificar o comportamento de venda existente e o perfil de compra que o ajudará na definição do **posicionamento competitivo do varejista**.

O posicionamento competitivo é uma definição de metas de mercado. É neste documento que se define o diferencial competitivo, ou seja, a forma que a empresa irá competir. Neste caso o empresário do varejo farmacêutico deverá definir as metas do seu negócio e o papel de cada departamento/categoria, ajudando a construir sua imagem e formar a identidade na mente do consumidor final/ *shopper*.

### DICA DO AUTOR

Para apoiar na definição do posicionamento competitivo o gestor deverá identificar o atual perfil do seu negócio e avaliar sua atratividade através do conhecimento do perfil da sua vizinhança, das características dos concorrentes, do processo de decisão de compra e dos indicadores de gestão voltados para tomada de decisão.

No intuito de facilitar a compreensão do leitor, será apresentado ao longo das ações uma **simulação com os resultados finais** de cada fase. A Tabela 1 demonstra o resultado de um dia de venda em um estabelecimento farmacêutico que totalizou um faturamento de **R\$ 10.716,71**, através da comercialização de **1.012** itens, gerando uma margem de contribuição de **R\$ 3.891,92**.

Além destas informações é importante calcular quantos cupons foram emitidos, neste caso foram 153 clientes, o que gerou um ticket médio de R\$ 70,04 e 6,61 itens por cupom.

No intuito de facilitar a compreensão do leitor, será apresentado ao longo das ações uma simulação com os resultados finais de cada fase. A Tabela 1 demonstra o resultado de um dia de venda em um estabelecimento farmacêutico que totalizou um faturamento de R\$ 10.716,71, através da comercialização de 1.012 itens, gerando uma margem de contribuição de R\$ 3.891,92.

Além destas informações é importante calcular quantos cupons foram emitidos, neste caso foram **153** clientes, o que gerou um ticket médio de **R\$ 70,04** e **6,61** itens por cupom.

Tabela 1 – Agrupamento dos produtos (SKU) por categoria e departamentos

Departamentos	Categorias	Faturamento	Margem de contribuição	Quantidade (n° itens)
		R\$ 5.178,55	R\$ 1.346,42	350
1.0 Beleza	1.1 – Hidratação	R\$ 3.526,22	R\$ 916,82	238
	1.2 – Esmaltes	R\$ 1.652,33	R\$ 429,61	112
2.0 Dermos-Cosmético		R\$ 877,77	R\$ 175,55	46
	2.1 – Bronzeadora	R\$ 752,22	R\$ 150,44	39
	2.2 - Protetor-Solar	R\$ 125,55	R\$ 25,11	7
3.0 Fitness		R\$ 253,99	R\$ 101,60	26
	3.1 – Cereais	R\$ 125,33	R\$ 50,13	13
	3.2 – Energéticos	R\$ 128,66	R\$ 51,46	13
4.0 Higiene		R\$ 1.003,77	R\$ 501,89	130
	4.1 – Absorventes	R\$ 128,44	R\$ 64,22	17
	4.2 – Shampoo	R\$ 875,33	R\$ 437,67	114
5.0 Mamãe e bebê		R\$ 1.421,45	R\$ 852,87	222
	5.1 – Fraldas	R\$ 456,23	R\$ 118,62	31
	5.2 - Leites Infantis	R\$ 965,22	R\$ 250,96	65
6.0 Medicamentos		R\$ 511,32	R\$ 102,26	27
	6.1 – Antigripais	R\$ 256,99	R\$ 51,40	13
	6.2 – Asmáticos	R\$ 254,33	R\$ 50,87	13
7.0 Saúde		R\$ 254,66	R\$ 203,73	53
	7.1 – Vitaminas	R\$ 254,66	R\$ 203,73	53
8.0 Idoso		R\$ 1.215,20	R\$ 607,60	158
	8.1 – Fraldas	R\$ 258,87	R\$ 129,44	34
	8.2 – Higiene	R\$ 956,33	R\$ 334,72	87
<b>Total</b>	<b>R\$ 10.716,71</b>	<b>R\$ 3.891,92</b>	<b>1.012</b>	

Nota: Dados simulados aleatoriamente

Fonte: elaborado pelo autor

A Tabela 2 apresenta as análises verticais e horizontais da Tabela 1 demonstrando os percentuais da margem de contribuição e a participação da Margem de Contribuição e do Faturamento.

Pode-se concluir que observando a performance do dia, a empresa atingiu uma margem de contribuição de **36,32%**. Os departamentos **Fitness, Higiene, Mamãe e Bebê, Saúde, e Idoso** contribuíram positivamente com o resultado, alcançando margens acima do resultado do dia, enquanto que os departamentos de **Beleza, Dermos-cosméticos e Medicamentos** contribuíram negativamente com o resultado, atingindo margens abaixo do resultado do dia.

Tabela 2 – Análise do percentual de margem de contribuição, participação da margem de contribuição e do faturamento.

Departamentos	Categorias	% Margem de contribuição	% Participação da Margem de Contribuição	% Participação do Faturamento
1.0 – Beleza	1.1 Hidratação	26,0%	35%	48%
	1.2 Esmaltes			
2.0 – Dermocosméticos	2.1 Bronzeadora	20,0%	5%	8%
	2.2 Protetor Solar			
3.0 – Fitness	3.1 Cereais	40,0%	3%	2%
	3.2 Energéticos			
4.0 – Higiene	4.1 Absorventes	50,0%	13%	9%
	4.2 Shampoo			
5.0 – Mamãe e bebê	5.1 Fraldas	60,0%	22%	13%
	5.2 Leites Infantis			
6.0 – Medicamentos	6.1 Antigripais	20,0%	3%	5%
	6.2 Asmáticos			
7.0 – Saúde	7.1 Vitaminas	80,0%	5%	2%
8.0 – Idoso	8.1 Fraldas	50,0%	16%	11%
	8.2 Higiene			
Total		36,3%		

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto a análise de participação no perfil da venda, pode-se observar que o departamento de **Beleza** se destacou tanto na participação de margem de contribuição como na participação do faturamento seguido pelos departamentos **Mamãe e Bebê** e **Idoso** que se destacaram na participação da margem de contribuição.

Pode-se concluir que os departamentos de **Beleza, Mamãe e Bebê e Idoso** possuem juntos **73%** da margem de contribuição e **72%** do faturamento, sendo estes departamentos responsáveis pelo comportamento de venda do estabelecimento. Com as informações apuradas inicia-se a definição das metas de mercado a partir da definição do novo posicionamento competitivo estabelecido para o próximo período de análise, que veremos a seguir.

Nesta altura do projeto o empresário deve estar de posse de informações macros do seu negócio, ou seja, entender o **ponto de equilíbrio** (PE), o nível de volume de vendas ou da receita necessária para que a empresa iguale os seus gastos totais (Custos + Despesas) e do **grau de alavancagem financeira** (GAF) um importante indicador do grau de risco a que empresa está submetida.

#### DICA DO AUTOR

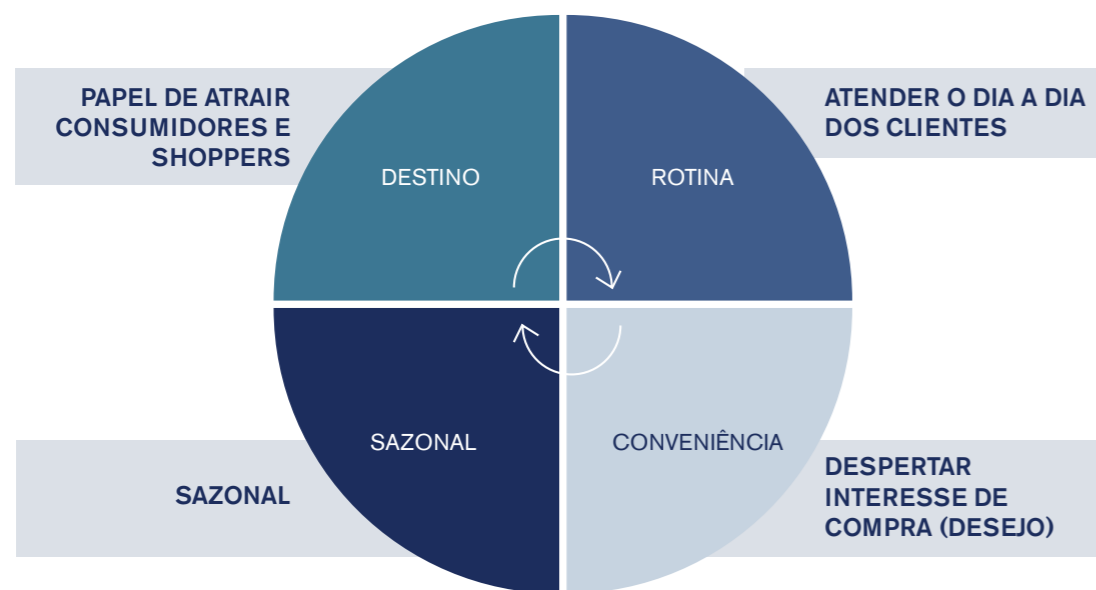
Conhecer o resultado do negócio é transformar os dados em informação, a informação em conhecimento e o conhecimento em vantagem competitiva. Para agilizar peça ao seu contador para elaborar o DRE – Demonstrativo do Resultado do Exercício com todas as despesas e receitas.

## FASE 2 – PLANEJAMENTO (papel das categorias)

Uma vez de posse dos relatórios mensais, semestrais e anuais e do posicionamento competitivo definido para o próximo ano inicia-se a implementação da ferramenta GC – Gerenciamento por Categoria.

Para planejar o papel das categorias na estratégia do negócio, estas foram agrupadas em quatro papéis, conhecidos como: a) **destino**, b) **rotina**, c) **ocasional/sazonal** e d) **conveniência**, conforme apresenta a Figura 2.

Figura 2 – Papeis das categorias em um estabelecimento farmacêutico



Fonte: elaborado pelo autor

### CATEGORIA DESTINO

As categorias definidas com o papel de “Destino” terão como objetivo atrair o cliente até o estabelecimento e apoiar a formação da imagem na mente do consumidor / shopper através da comunicação da “proposta de valor”, fazendo com que sua loja seja lembrada no momento em que surge a necessidade ou desejo de compra, transformando-a numa referência. Os produtos desta categoria reforçam o posicionamento competitivo da empresa e devem se destacar quanto a sua **amplitude**<sup>1</sup> e **profundidade**.

<sup>1</sup> AMPLITUDE ou ABRANGÊNCIA é o número de diferentes linhas de produtos ou categorias que serão oferecidas (ECR Brasil)

No que se refere a amplitude, a empresa deverá ter um maior número, categorias, subcategorias do departamento, já na profundidade, a empresa deverá ter um maior número de marcas e itens, tanto de preço como de qualidade diretamente relacionadas ao perfil da região onde os consumidores residem e definidos em conjunto com o direcionamento do negócio e por fim as políticas de precificação para cada marca, visando se tornar perceptível sob o olhar do consumidor final / *shopper*.

### CATEGORIA ROTINA

As categorias definidas com o papel “**Rotina**” são aquelas que fazem parte da lista de compras do consumidor-alvo da loja utilizados no dia-a-dia, podendo variar de acordo com a área de influência e o público-alvo de cada farmácia / drogaria. Os produtos que englobam este papel devem se atentar ao sortimento, preço e estratégias aplicados pela concorrência, para que não fique fora dos parâmetros locais.

### CATEGORIA CONVENIÊNCIA

As categorias definidas com o papel de “Conveniência” são aquelas em que o consumidor toma a decisão por impulso. Estas categorias não precisam ter um vasto sortimento, trabalhando apenas as marcas líderes já que a sensibilidade ao preço por parte do consumidor costuma ser baixa e a exposição não precisa ser privilegiada.

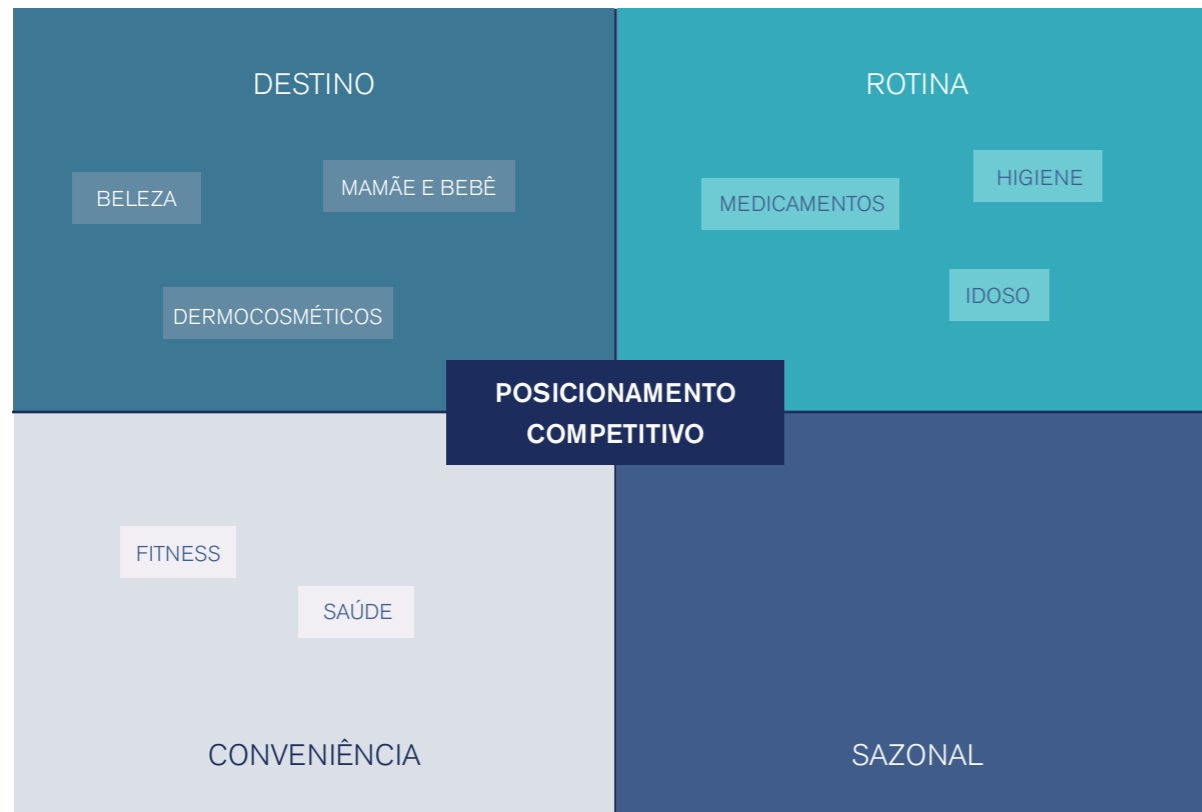
### CATEGORIA SAZONAL/OCASIONAL

As categorias definidas com o papel de “**Sazonal / ocasional**” são categorias relacionadas a momentos, como por exemplo, campanhas de vacinação, estações do ano, datas festivas como Páscoa, Natal, Dia das Crianças, etc. São categorias que assumem destaques sazonalmente ou ocasionalmente.

Como resultado devemos elaborar o posicionamento competitivo alocando primeiramente os departamentos, em seguida as categorias que irão contribuir para a estratégia central, conforme demonstra a Figura 3 com o Papel de Cada Departamento dentro do Posicionamento Competitivo Atual.



Figura 3 – Papel de cada departamento de acordo com o resultado atual



Fonte: Elaborador pelo autor

Após a análise da **área de influência**, você deverá saber responder as seguintes questões sobre o seu negócio:

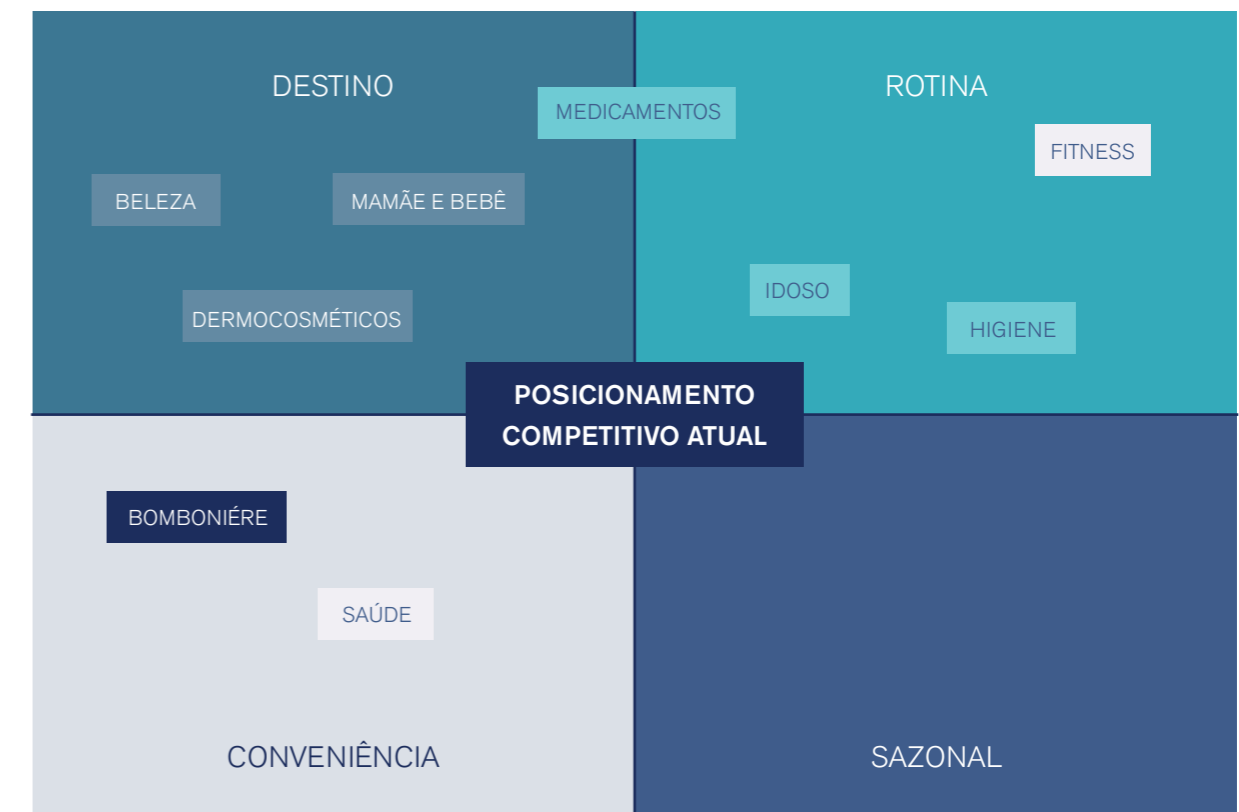
- Qual o raio da sua Área de Influência?
- Qual a quantidade de residências na Área de Influência?
- Qual o perfil da população residência? Faixa Etária, Sexo, etc.
- Qual o potencial de consumo?
- Quantas farmácias / drogarias possuem na Área de Influência?
- Qual o seu *market-share*?
- Qual o seu ponto fraco em relação a concorrência?
- Qual o seu ponto forte em relação a concorrência?
- Qual oportunidade em relação ao mix de produtos?
- Qual ameaça em relação ao mix de produtos?

k. Qual o seu diferencial competitivo?

l. Existe outro estabelecimento que vende os mesmos produtos que você, como por exemplo supermercados, mercearias, etc.

A partir das respostas das perguntas acima, passa a ser possível elaborar o novo posicionamento competitivo da farmácia/drogaria e definir as novas metas de mercado e o papel de cada departamento e categoria visando atingir as novas estratégias propostas no novo posicionamento competitivo. A Figura 4 simula o novo papel dos departamentos e as mudanças para o próximo período.

Figura 4 – Papel de cada departamento de acordo com o resultado atual



Fonte: Elaborador pelo autor

Observando as respostas a direção optou por três mudanças de departamentos / categorias assumindo novos papéis.

- O Departamento FITNESS que antes era visto como **Conveniência** a partir de agora será visto como rotina, em busca de novos clientes.
- O Departamento BOMBONIERE será inserido como **Conveniência** visando aumentar a margem de contribuição.
- O Departamento MEDICAMENTOS agora divide entre **Rotina** e **Destino**.

## ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Uma vez definido o papel das categorias vamos iniciar o planejamento das estratégias de marketing que cada categoria vai realizar no período, através da matriz das diretrizes das categorias, sendo elas: a) Categorias geradoras de **tráfego**; b) Categorias geradoras de **transação**; c) Categorias geradoras de **sensação**; d) Categorias de **proteção de território**; e) Categoria geradoras de **caixa**; f) Categoria geradoras de **lucro** e g) Categoria para reforçar a **imagem** (marca).

- » **Geradoras de tráfego** – possuir clientes novos e antigos interagindo com a categoria.
- » **Geradoras de transação** – estimular a compra de maior quantidade e/ou itens de maior valor agregado, impactando no ticket médio do negócio.
- » **Geradoras de lucro** – estimular a venda de itens que ofereçam melhores margens.
- » **Geradoras de caixa** – estimular a venda de itens de margens alto giro, que permitam acelerar o faturamento.
- » **Geradoras de sensações** – realizar eventos que torne a loja referência na proposta de valor.
- » **Proteger território** – elaborar campanhas de compra de produtos para o maior tempo possível, evitando que o consumidor busque outros pontos de venda por um determinado período.
- » **Reforçar a imagem** – promover lançamento de itens exclusivos de uma categoria tornando o estabelecimento uma referência na categoria.

O Quadro 1, apresenta a matriz com os **papéis** versus **estratégias de marketing** que sintetizam as diretrizes para cada departamento / categoria no período.

**Quadro 1 – Matriz das diretrizes dos departamentos / categorias, seus papéis e estratégias de marketing para o período.**

		Estratégias de Marketing (simulação)							
		Departamentos	Geradoras de Tráfego	Geradoras de Transação	Geradoras de Sensação	Proteção de Território	Geradoras de Lucro	Geradoras de Caixa	Reforçar a Imagem (marca)
Papéis das Categorias	Destino	Mamãe & Bebê, Beleza e Dermo-cosméticos	Medicamentos			Mamãe & Bebê	Dermo cosméticos	Mamãe & Bebê	Mamãe & Bebê
	Rotina	Fitness, Higiene e Idoso	Higiene	Idoso	Fitness	Idoso	Higiene	Fitness	Fitness
	Sazonal / Ocasional	Páscoa, Brinquedos	Páscoa				Páscoa		Páscoa
	Conveniência	Bomboniere, Saúde		Bomboniere	Saúde		Saúde	Bomboniere	Saúde

Nota: As informações são ilustrativas e qualquer semelhança com a realidade são meras coincidência

Fonte: elaborado pelo autor

## FASE 3 – AVALIAÇÃO

### CARTÃO DE METAS

Após a conclusão do planejamento (papel e estratégias) de alguns departamentos / categorias, inicia-se a estruturação dos cartões de metas para o período. Neste cartão de metas são definidos o percentual (%) de participação da categoria quanto ao faturamento, quanto a margem de contribuição, número de itens (SKU) e da participação sobre o estoque.

A Tabela 3 apresenta o cartão de metas dos departamentos para os próximos três meses, onde deverão ser atingidos tanto as metas **verticais** como as metas **horizontais**.

**Metas verticais** - são aquelas que resultam a evolução no período, ou seja, o % crescimento da Margem de Contribuição - MC.

**Metas horizontais** - são aquelas em que a somatória é igual a 100%, ou seja, apresentam a participação, é o caso do % Faturamento, % de Margem e % de Estoque.

**Tabela 3 – Cartão de Metas para o próximo período**

Departamentos	% cresc MC	% Fat	% Margem	% Estoque
Beleza	26%	40%	32%	40%
Dermos-cosméticos	20%	10%	5%	10%
Fitness	40%	4%	5%	4%
Higiene	50%	8%	11%	8%
Mamãe e Bebê	60%	15%	20%	15%
Medicamentos	20%	7%	3%	7%
Saúde	80%	4%	5%	4%
Idoso	50%	10%	16%	10%
Bomboniere	100%	2%	3%	2%

Fonte: Elaborado pelo autor

### PLANO DE AÇÕES

Visando atingir os objetivos propostos no cartão de metas o gestor deverá definir ações específicas para cada departamento em busca de condições específicas para conseguir atingir os resultados. Veja a seguir, a Tabela 4 com um exemplo do Plano de Ação para a inserção do Departamento de Bomboniere.

Tabela 4 – Plano de Ação para aquisição de mercadorias de bomboniere.

Item	Planejamento				Execução	Verificação
	O quê	Quem	Como	Quando (Prev)		
1	Identificar as Farmácias / Drogarias que vendem bomboniere.	Cristiano	Ir a pé nas farmácias mapeadas	01/09/2015		Resultados alcançados / Pontos problemáticos
2	Levantar as Marcas, Produtos, Preços praticados	Cristiano	Fazer pesquisa	01/09/2015		
3	Solicitar visitas de atacadistas / distribuidores	Valéria	Ligar para os atacadistas / distribuidores	03/09/2015		
4	Fazer pesquisa no cash and carry	Valéria	Visitar Makro, Decisão e SLAP no Centro	05/09/2015		
5	Analisar e efetuar compras	Valéria	Fazer pedido	05/9/2015		

Fonte: elaborado pelo autor

Obs.: Todas as categorias devem ter um Plano de Ação para o período em busca dos objetivos estratégicos.

## TÁTICAS DE CATEGORIA

Nesta etapa do processo, inicia a avaliação do sortimento ideal para o seu negócio. As principais ferramentas são: a) **Avaliação do Sortimento** – que propões desenvolver um sortimento ideal para o período para atingir os objetivos do negócio e agradar ao público-alvo; b) **Análise dos Preços** – avalia a precificação ideal de acordo com o papel e o posicionamento da empresa; c) **Promoção** – diferentemente da oferta, é aqui que são definidas os produtos / categorias que receberão promoções no período e os tipos de ações a serem realizadas em conjunto com o fabricante e/ou distribuidor; e d) **Apresentação na Gôndola** – merchandising e planograma, que sugere as mudanças de layout e visualização das categorias e marcas.

### DICA DO AUTOR

Categorias que reforçam a imagem devem estar próximas a entrada da loja, seguidos pelas categorias de geração de lucro e geradoras de tráfego. A exposição de acompanhar uma lógica de preços percebida pelo shopper, podendo ser horizontal, quando acompanha o fluxo, entrada para o fundo da loja ou vertical, da parte superior da Gôndola para a parte inferior.

Cabe ressaltar que as táticas são estabelecidas para atingir os objetivos estratégicos no período pré-determinado.

## IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

Com a definição do plano de ação específico para cada categoria inicia-se a execução de acordo com o cronograma pré-estabelecido. Os resultados são apurados mensalmente no intuito de identificar as lacunas e a necessidade de ajustes em busca dos objetivos estratégicos.

As informações tanto do ambiente interno como no externo devem ser monitoradas através do preenchimento da matriz SWOT ou FOFA. Esta matriz ajuda a organizar os pontos **fortes** e **fracos** (ambiente interno) da empresa e as **ameaças** e **oportunidades** (ambiente externo) que podem contribuir ou não para a implementação da estratégia.

Em seguida deverão ser estabelecidas as mudanças no ambiente interno no que se refere ao layout e planograma. A Tabela 5 apresenta a avaliação do espaço destinado às categorias.

Tabela 5 – Avaliação do espaço destinado às categorias em uma loja

		Departamentos	% de participação no Layout - em m <sup>2</sup>	% de participação recomendado após as novas estratégias - em m <sup>2</sup>	Avaliação
		Papéis das Categorias	Destino	Mamãe & Bebê, Beleza e Dermo-cosméticos	
Beleza					
Dermo-cosméticos					
Rotina	Medicamentos				
	Fitness				
	Higiene e Limpeza				
Sazonal / Ocasional	Idoso				
	Páscoa				
Conveniência	Brinquedos				
	Bombonieri				
	Páscoa				

Fonte: Nielsen (2011)/adaptado pelo autor

### DICA DO AUTOR

A estratégia que uma organização pratica não é apenas resultado de um plano rígido, mas também um padrão que se forma a partir de uma sequência de decisões e ações. A estratégia efetivamente realizada é fruto de estratégias pretendidas (intencionais), deliberadas, emergentes e não realizadas. (MINTZBERG, 1978)

Uma das estratégias comuns aos departamentos / categorias é a revisão do planograma, tendo como objetivo atender o processo de decisão de compra por parte do **shopper**, conhecido como **árvore de decisão**.

A árvore de decisão de compras compreende a lógica de raciocínio observada pela maioria dos compradores de uma determinada categoria, podendo variar na ordem de localização da categoria, altura da gôndola, posicionamento da marca e formação do preço entre outros.

As indústrias que produzem os medicamentos e produtos comercializados em um estabelecimento farmacêutico já possuem estudos que apresentam a árvore de decisão de cada categoria e posicionam seus produtos de acordo com o interesse.

Cabe ao proprietário da farmácia implementar uma reunião com os representantes de marketing ou trade marketing de cada uma das categorias com o intuito de definir a marca líder ou capitã de cada categoria em busca dos objetivos estratégicos do estabelecimento em conjunto com as estratégias da indústria, é o que chamamos de **estratégias colaborativas**.

## AVALIAÇÃO FINAL E MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

Com o término do período de implementação chega a hora de mensurar os resultados alcançados e os impactos no negócio. Como sugestão os **objetivos estratégicos** devem ser medidos a cada doze meses, enquanto que as **táticas** devem ser revisadas a cada quatro meses e o **cartão de metas** mensalmente.

A avaliação ocorre de acordo com o resultado operacional obtido durante o período em análise tendo como critério a **rotação** e o **incremento**.

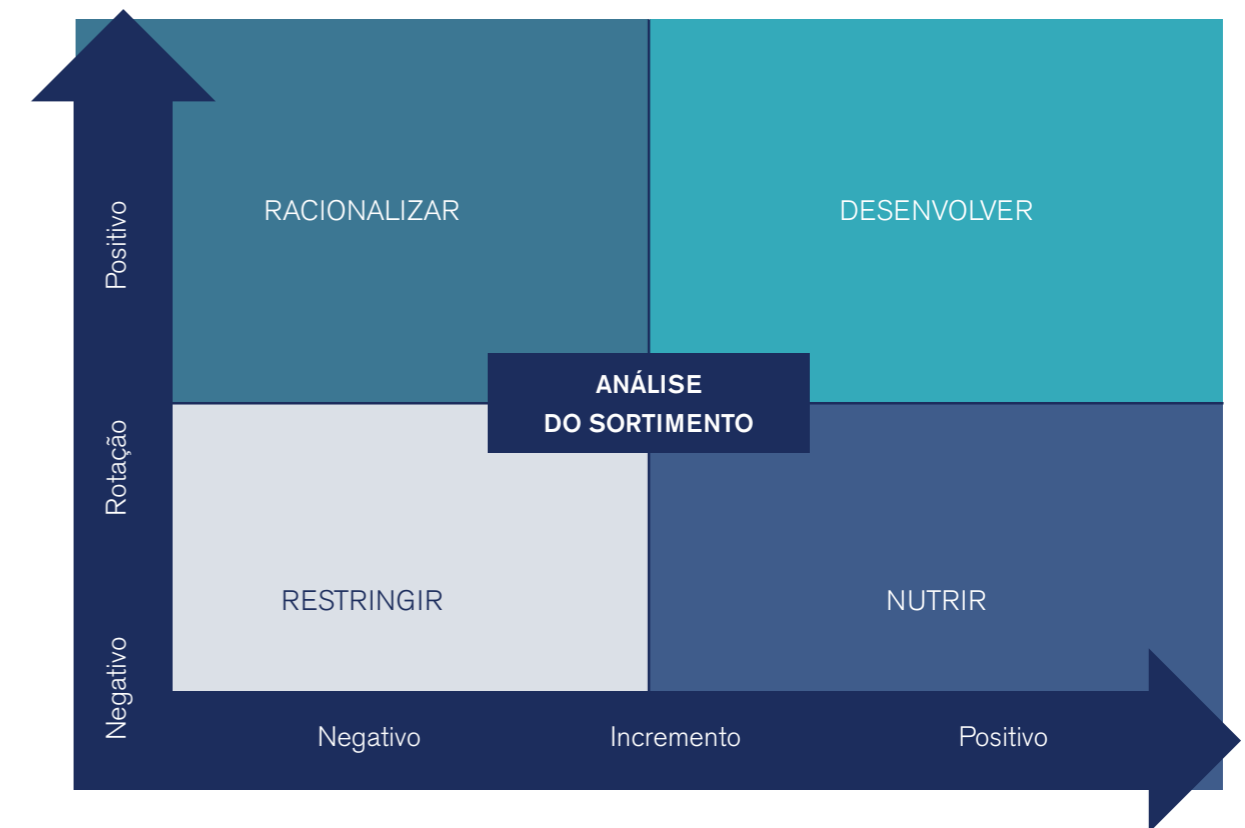
**Rotação** é a quantidade de vezes que o estoque dos produtos / categoria / departamento analisado girou no ponto de venda, demonstrando a aceitação do shopper e o nível de serviço do fornecedor.

**Incremento** é o aumento do faturamento, volume, lucro, nº de pessoas, reforço da marca (posicionamento) obtido pelo produto / categoria / departamento definido nos objetivos estratégicos.

Esta análise é fundamental para redefinir a profundidade e a amplitude das categorias que compõem os departamentos definido com o papel destino.

A Figura 5 apresenta a Matriz de Análise do Sortimento detectando os produtos / categoria / departamento através da rotação e do incremento.

Figura 5 – Matriz de Análise do Sortimento



Fonte: Nielsen (2011) adaptado pelo autor

Ao final da apuração dos resultados no período é necessário apresentar os resultados para as indústrias campeãs da categoria com a performance apurada dentro dos objetivos almejados, visando ser referência da categoria para o próximo período. Cabe ressaltar que todo fornecedor campeão da categoria deverá assinar um **contrato de crescimento** com os direitos e deveres claros na busca dos objetivos estratégicos e financeiros.

Agora é com você, lembre-se que o gerenciamento por categoria é um processo contínuo em busca de resultados, assim os objetivos tendem a mudar de acordo com o momento da empresa. Bons negócios.

---

# BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, Francisco J. S. M. **Trade Marketing: a Conquista do Consumidor no Ponto-de-Venda**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BAPTISTA, G. M. X. **Boletim ECR Brasil**. Ano 1, p. 1, agosto de 2002.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto-de-venda**. 4 ed. 3. reimpr. São Paulo : Atlas, 2008.

CASTRO, L.T; CONSOLI, M. A; GUISSONI, L.A; D'ANDREA; R; MENDES, A. **Orientação Estratégica à Geração de Valor ao Pequeno Varejista**. In: Encontro de Negócios do Varejo. Ribeirão Preto, 2009.

CIOCCOLANI, S. **Boletim ECR Brasil. Eficiência Empresarial**. Ano 1, agosto de 2001, publicado em 2002.

COSTA, A. R. ; CRESCITELLI, E. **Marketing promocional para mercados competitivos**. 1a ed – 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

DOMINGUES, O. **Gerenciamento por categorias e satisfação dos consumidores de higiene pessoal e beleza na região do ABC**. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, 314p., 2008.

ECR BRASIL. **ECR Brasil – Visão geral**. ECR Brasil, 1998.

GHISI, F. A.; SILVA, A, L. **O surgimento e a difusão do Efficient Consumer Response (ECR) na cadeia de suprimentos**. Universidade Federal de São Carlos. Pós-graduação em Engenharia de Produção. Ribeirão Preto/SP: 2008. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Ghisi.pdf>>. Acesso dia fevereiro de 2010.

MARQUES, E. F.; ALCÂNTARA, R. L. C. **Gerenciamento por categoria: um estudo multicategorias sob o prisma organizacional em pequenas e médias empresas supermercadistas**. Varejo competitivo, volume 8, 2003.

MOTA, R.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. **Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12. ed. Porto Alegre: Prentice Hall, 2006.

NIELSEN. **Mudanças no mercado brasileiro**. In: **Seminário Nielsen Tendências**. São Paulo, 2007.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

REIS, M. A. S.; TEIXEIRA, T. R. B. A. **ECR – efficient consumer response “Mudando o conceito de se fazer negócios”**, São Paulo, FGV, 1998.

SCALEM, M.; SHAMA, D. **Category Management in Indian Marketing Context**. e-AIMS Journal, 2004.

SUPERMERCADO MODERNO. Maio de 2009. **Guia de Categorias**. Disponível em: <<http://www.sm.com.br>>. Acesso em 03 de dezembro de 2009.

SORENSEN, Herb. **Inside the mind of the shopper: the science of retailing**. New Jersey: Pearson Education, 2009.

TOOLBOX – Métricas de Ponto-de-Venda. **A experiência de compra no ponto-de-venda: idéias vencedoras para influenciar o shopper**. Catálogo promocional, 2009.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 6. ed. s.l, Sage Publications, 1989.

# GLOSSÁRIO

**ALUGUEL DE ESPAÇO:** Prática do varejo dos supermercados que alugam pontas de gôndola e espaços promocionais para exposição extra de produtos. O pagamento é feito por cheque, desconto em duplicata, nota de débito ou bonificação.

**CADEIA DE ABASTECIMENTO:** (Supply chain) conjunto de organizações que se interrelacionam, criando valor na forma de produtos e serviços, desde os fornecedores de matéria prima até o consumidor final.

**CÓDIGO DE BARRAS:** Código internacional de identificação de produto. Contém informações sobre o país onde o produto é produzido, empresa fabricante e tipo de produto.

**CRM (Consumer Relationship Management):** Gestão integral e personalizada pela empresa do relacionamento com seus clientes consumidores, através de database marketing, marketing direto, telemarketing, internet, call center, SAC, etc.

**DUN 14:** Referência para o código de barras para as caixas de embarque.

**EAN 13:** Referência do código de barras para o produto.

**ECR:** "Efficient Consumer Response" (resposta eficiente ao consumidor): forma de relação de negócio geralmente adotada entre a indústria e o varejo objetivando atender da forma mais eficiente possível às necessidades do consumidor.

**ENCARTE:** (1) Folheto publicitário largamente utilizado por redes varejistas, para divulgar produtos de sua linha, que geralmente são promo-

cionados. (2) Material acrescido a uma publicação, que não faz parte e não foi impresso junto com a mesma, que tem identidade visual própria e linha de comunicação específica.

**FACING:** Forma de apresentação de produtos na primeira fila do expositor.

**FIDELIDADE DE MARCA:** Preferência contínua do consumidor em relação a um produto ou serviço.

**FLOOR SHARE / SHELF SPACE:** Distribuição de marcas por produto no ponto de venda ou participação das indústrias nos pontos de venda do varejo. É uma ferramenta extremamente importante para as indústrias definirem suas estratégias de distribuição de produtos, a partir da análise da participação nos pontos de venda, por segmento de varejo, região geográfica e unidade de negócio.

**FLUXO DE LOJA:** É o caminho percorrido pelo consumidor dentro da loja.

**FOLDER:** Folheto impresso em uma única lâmina, geralmente encartado em pastas.

**FOLHETO PROMOCIONAL:** Material impresso destinado à promoção de produto ou serviço.

**GERENCIAMENTO DE CATEGORIA:** Ação cooperada entre indústria e varejo. Visa destacar uma determinada categoria de produto, que faça parte dos hábitos de consumo dos consumidores, para otimizar a rentabilidade da categoria como um todo para o lojista. A relação se dá baseada em uma confiança mútua entre varejo e indústria. Normalmente eleger-se o líder de cada categoria como "capitão" e estudos são realizados para comprovar o cumprimento dos objetivos traçados.

**GERENCIAMENTO DE ESPAÇO:** Ação cooperada entre indústria e varejo, visando otimizar a exposição e abastecimento na gôndola / pra-

teleira de uma marca específica ou categoria.

**GESTÃO DE PREÇOS NO PDV:** Monitoramento de preços, condições de pagamento, taxas de juros e outras variáveis comerciais praticadas no ponto de venda.

**LAYOUT:** Exposição de ideias e esquemas através de imagens impressas.

**MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO:** Diferença entre o preço de venda e o custo variável por unidade de produto. Recebe este nome porque constitui a contribuição que cada unidade vendida dá para a cobertura dos custos fixos de produção.

**MARKET SHARE:** Fatia de mercado, participação no mercado. Parte do mercado controlada por determinado produto. Muitas vezes, o desejo de alcançar uma participação específica do mercado é anunciado como uma meta do plano de marketing. Veja também Participação de Mercado.

**MARK-UP:** Margem fixa do produto. Refere-se a quanto (%) seu preço é superior ao seu custo. É a visão de preço de "baixo para cima".

**MARKUP:** Determinação de um preço de venda no varejo com base em um aumento percentual sobre o custo de atacado. Também chamado de margem.

**MERCHANDISING:** Qualquer implementação feita no ponto de venda com o material de comunicação, conjunto de atividades desenvolvidas em um canal de vendas, visando chamar a atenção do consumidor para um determinado produto e impulsioná-lo à compra.

**MÉTRICAS:** Fórmulas ou métodos de cálculo utilizados para quantificar os indicadores de desempenho e permitir as comparações com as informações pertinentes.

**MIX DE MARKETING:** 1. Conjunto de deci-

sões coerentes (voltadas para o preço, o produto, a combinação e a distribuição) por meio das quais a empresa pretende atingir o segmento de consumidores escolhido como objetivo. 2. Grupo de variáveis de marketing controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo.

**MIX DE PRODUTO:** Grupo de todas as linhas e itens de produto que um vendedor em particular oferece aos compradores.

**MARKET-SHARE:** 1. Parte do mercado controlada pelo determinado produto; muitas vezes o desejo de alcançar uma participação específica do mercado é anunciado como uma meta do plano de marketing. 2. Objetivos de parcela de mercado.

**PDV:** Ponto-de-venda. **PLANO DE AÇÃO:** Documento que estabelece as práticas, os recursos, os métodos, os responsáveis, a prioridade e a sequência das atividades operacionais da organização, em consequência do desenvolvimento dos módulos, itens e diretrizes do planejamento da qualidade, integrados ao planejamento do negócio.

**PLANO DE MARKETING:** Documento formal contendo os objetivos, pressupostos, programas de ação, orçamento, calendário e resumo econômico das ações estratégicas (plano estratégico de marketing) ou operacionais (plano anual de marketing) das empresas no mercado.

**PLANOGRAMA:** Representação gráfica utilizada para organizar, mensurar e controlar o resultado de exposição de um produto ou da sua categoria em uma determinada gôndola, prateleira ou expositor no ponto de venda. É uma ferramenta do merchandising que mostra a quantidade de frentes ou faces, o espaçamento e o posicionamento que um produto, seu sortimento ou sua categoria ocupará no ponto de venda.

**PONTO FRIO:** É o local ou locais do ponto-de-venda com rendimento abaixo da média do estabelecimento e que geralmente escapa do fluxo natural da loja.

**PONTO QUENTE:** Local ou locais do canal-de-vendas em que a venda de qualquer produto exposto é maior por metro linear que a média do estabelecimento. Este ponto gera uma zona de atração. Pode ser natural ou criado.

**PORTFÓLIO:** Mix de produtos de uma determinada indústria ou marca. Linha de produtos listados de uma determinada categoria dentro de uma loja. Portfolio de produtos geralmente entende-se por todos os demais produtos de uma empresa que não são o “carro chefe” da mesma.

**POSICIONAMENTO:** A percepção que o cliente tem, ou que se quer que tenha, de uma determinada marca, empresa, produto ou serviço frente aos concorrentes.

**POSICIONAMENTO DO PRODUTO:** Esforço de formular um posicionamento competitivo e um mix de marketing detalhado de um produto.

**POSICIONAMENTO NO MERCADO:** Ações empreendidas para que um produto ocupe na mente do consumidor uma posição clara, distinta e desejável, em relação aos produtos dos concorrentes.

**POTENCIAL DE MERCADO:** A máxima demanda possível entre os clientes de um segmento ou de um mercado; previsão do número de clientes potenciais em um determinado mercado ou segmento deste mercado.

**RELACIONAMENTO:** Integra os Serviços de Atendimento. Refere-se a tudo o que uma empresa faz para assegurar um espaço na mente do Cliente fora do âmbito da compra e venda.

**RENTABILIDADE:** Conceito fundamental de

planejamento e compra de mídia. O recurso indicado para avaliar a rentabilidade de um plano, quantitativamente, é submetê-lo a estudos de otimização.

**REPOSICIONAMENTO:** Estratégia empregada para incrementar as vendas de um produto ou serviço já existente.

**SEGMENTO-ALVO (target):** Segmento de mercado ao qual a empresa decidiu dirigir um conjunto de ações comerciais de marketing, normalmente após ter avaliado o interesse quantitativo e qualitativo do mesmo para o alcance dos objetivos estratégicos e táticos da empresa.

**SEGMENTO DE MERCADO:** Grupo de clientes que possuem características comuns, definidas nos critérios de segmentação.

**SELL IN:** Vendas da indústria para o varejo.

**SELL OUT:** Vendas do varejo para o consumidor.

**SHOPPER:** Comprador, não necessariamente o consumidor.

**SWOT:** Análise feita durante a fase de planejamento do plano de marketing que visa encontrar as forças e fraquezas da empresa e as oportunidades e ameaças do mercado atendido por essa empresa. Tem a finalidade de traçar estratégias, intensificar as forças e oportunidades e eliminar ou diminuir as fraquezas e ameaças. Uma das partes componentes do Plano de Marketing.

**TRADE MARKETING:** A mais importante característica do Trade Marketing é a criação de um relacionamento entre fornecedor e cliente, que vai além da negociação. A prioridade da área não são as questões comerciais e sim o planejamento estratégico a médio e longo prazo.

## SUGESTÃO DE LEITURA - GUIA DE FARMÁCIAS



01 - ASPECTOS LEGAIS E FISCAIS DAS FARMÁCIAS, DROGARIAS E FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO



03 - MARKETING PARA FARMÁCIAS E DROGARIAS







*Serviço Brasileiro de Apoio às  
Micro e Pequenas Empresas*