

Quem manda CLIENTES ou DISTRIBUIDORES?

Liana Maria Teixeira de Oliveira Bacurau
MBA em Marketing Estratégico
Orientadora: Prof.^a Maria Valéria Pereira de Araújo

INTRODUÇÃO

Agosto de 2011, a Supervisora Patrícia, da Distribuidora Predileta foi convocada para uma reunião na ASSOFARN- Associação de Farmácias do Rio Grande do Norte, com a presença das outras empresas membros da associação, o G7, grupo formado pelas sete maiores redes de farmácias e drogarias, que são elas: Drogaria Santa Fé com 38 lojas, Farmácias Irmã Dulce com 43 lojas, Drogaria Amadeus com 32 lojas, Drogaria Paiva com 8 lojas, Drogaria Saúde com 7 lojas, Drogaria Bezerra com 8 Lojas e Drogaria Santa Sara com 7 lojas, totalizando 115 farmácias e drogarias que representam as sete maiores redes do RN. Além disso, foi convocada a vinda de todos os distribuidores que abastecem essas redes.

A associação decidiu convencer essas organizações adotando uma estratégia diferenciada: as reuniões foram realizadas individualmente com cada distribuidora. A reunião tinha como objetivo principal convencer a todas as distribuidoras a não realizar venda de produtos para as empresas que não pertenciam ao grupo. As distribuidoras que ignorassem essa relação comercial seriam excluídas das novas compras da associação. Ressalta-se que a ASSOFARN estava incomodada com o fato de algumas empresas estarem praticando preços abaixo do mercado e que um grande grupo chegaria à região. Essas empresas eram as que a ASSOFARN não queriam que comercializassem seus produtos.

UMA HISTÓRIA DE SUCESSO

O GRUPO CIMED é uma empresa genuinamente brasileira. Em mais de 30 anos de história e de atitudes visionárias, o grupo fez inúmeras aquisições, rompeu barreiras, superou desafios e trilhou o caminho da inovação, tornando-se uma das mais respeitadas indústrias farmacêuticas do país. Nestas três décadas a empresa evoluiu de apenas oito produtos, quando adquiriu o

laboratório Honorterápica, em 1977, para um portfólio atual de mais de 300 produtos distribuídos nos segmentos de medicamentos, correlatos, suplementos alimentares e cosméticos.

Com capital 100% nacional. O GRUPO CIMED conta com aproximadamente 2.000 colaboradores entre diferentes departamentos que trabalham em sinergia para levar seus produtos aos mais de 30 mil pontos de venda.

A fundamental busca pela qualidade se reflete em constantes investimentos em tecnologia e inovação. Atualmente, o resultado destes investimentos forma o GRUPO CIMED, constituído pela Cimed Indústria de Medicamentos, Neckerman do Brasil, Nutracom, Instituto Claudia Marques de Pesquisa e Desenvolvimento e Cimed Esporte Cimed.

O GRUPO CIMED iniciou suas atividades em 1977 com a aquisição de sua primeira unidade fabril, o Laboratório Honorterápica, uma empresa detentora de produtos de receituário médico e produtos de consumo. Com uma gestão diferenciada no mercado, adotou uma política ágil aliada a uma produção e comercialização e eficazes que demonstram resultados positivos desde a sua implantação.

Em uma segunda etapa, adquiriu a Companhia Industrial de Medicamentos e passou a ser conhecida como CIMED. Com o crescimento da empresa, surgiu a necessidade de aumentar a produção assegurada com a aquisição das novas instalações do Laboratório Windson, em Pouso Alegre/MG. A partir de 1998, a empresa adotou maior agressividade comercial, programou uma estratégia de ganho de escala para atender aos altos volumes de produção com menores custos e assim obteve destaque dentro do mercado farmacêutico nacional. Para maximizar seus esforços, os laboratórios se fundiram e originaram a Cimed Indústria de Medicamentos Ltda.

Em 2004, com a integração do laboratório Neckerman e inauguração do Instituto Cimed de Pesquisa e Desenvolvimento (ICPD), responsável pelo lançamento de novos produtos, testes de equivalência e bioequivalência farmacêutica, foi formado o GRUPO CIMED.

Em 2007, mais uma ousada decisão apresentou o GRUPO CIMED no segmento de cosméticos com a incorporação da indústria Loprofar, em Varginha/MG. Já em 2008, o GRUPO CIMED construiu um novo centro de produção dentro da unidade fabril de Pouso Alegre/MG para atender a nova divisão de alimentos.

Com crescimento em ritmo superior ao mercado, o GRUPO CIMED tem como princípios a produção de altos volumes, excelência na qualidade e agilidade na distribuição de seus produtos, o que garante uma ótima política comercial. Para complementar sua estratégia, criou 17 distribuidoras próprias que atendem a todo o território nacional.

Em constante crescimento, o GRUPO CIMED acompanha as tendências do mercado, prioriza investimentos em tecnologia, logística e qualificação

profissional. O perfil inovador permitiu a evolução no mercado de maneira sólida gradativa, registrando um crescimento médio acima de 30% ao ano.

O principal parque industrial está instalado na cidade de Pouso Alegre, ao sul de Minas Gerais, em uma área de 107 mil metros quadrados, com mais de 21 mil de área construída. A capacidade de produção anual ultrapassa 350 milhões de unidades primárias distribuídas entre os setores de líquidos, sólidos e semissólidos que se dividem entre medicamentos, correlatos, alimentos e cosméticos.

A unidade fabril Neckerman, localizada na capital de São Paulo, possui área de dois mil metros quadrados destinados à fabricação de produtos hormonais injetáveis e sólidos.

Já a unidade fabril situada na cidade de Varginha, também em Minas Gerais, é voltada à fabricação de produtos cosméticos. Neste ramo, o GRUPO CIMED se estabelece cada vez mais no mercado nacional, seguindo os passos do grande sucesso da indústria farmacêutica.

O Controle da Qualidade cumpre com os elevados padrões de exigência para o lançamento e comercialização dos produtos no mercado. Ele representa os mais modernos e completos equipamentos analíticos sob a supervisão de profissionais altamente qualificados. Esses profissionais efetuam minuciosas análises que garantem a eficácia de nossos medicamentos e acompanham todos os processos de fabricação.

Nosso departamento é orientado pelas Boas Práticas de Fabricação e de Laboratório, as quais são verificadas através de procedimentos específicos por análises físico-químicas e microbiológicas não só de produtos, como também dos materiais de embalagem e matérias-primas.

O GRUPO CIMED diariamente, através de modernas tecnologias, monitora as águas e o ar de toda unidade fabril, assegurando tanto a qualidade de nossos fármacos quanto o bem estar de nossos colaboradores.

A empresa chegou ao estado do Rio Grande do Norte, com a DISTRIBUIDORA PREDILETA em abril de 2010 na cidade de Parnamirim/RN. Distribuidora exclusiva do GRUPO CIMED, com 17 unidades próprias que atendem todo território nacional, onde ficamos em uma situação muito confortável, dispomos de excelência na qualidade e agilidade na distribuição de seus produtos, o que garante uma ótima política comercial.

Hoje o G7 representa 25% de venda para o GRUPO CIMED.

A PROPOSTA INDECENTE

A proposta que o grupo G7 fez, foi que as distribuidoras que mantinham relações com o grupo deveriam comercializar os produtos apenas para o G7. Sendo impedidas então de comercializar seus produtos para outras empresas que não pertenciam a esse grupo. Caso elas descumprissem essa orientação seriam impedidas de fornecer seus produtos para o grupo. Com isso forçaria as outras empresas a comprar de outras distribuidoras de fora do estado do RN e não de distribuidoras locais. Comprando de fora do estado do RN elas comprariam com 17% em cima do PMC- preço máximo de venda ao consumidor, e que o preço final ficaria muito acima dos preços praticados no local. A questão é que quem compra dessas empresas aqui dentro do estado tem isenção desse imposto, já que as distribuidoras locais já pagam o imposto na entrada da mercadoria no posto fiscal. Enfim, a Distribuidora Predileta quando realiza a venda dos produtos emite a nota fiscal com zero de imposto para esses clientes dentro do estado, já que paga o imposto na entrada da mesma.

Isso ocorre em virtude da observância do decreto de nº 22.325 de 09 de agosto de 2011 que regulamenta o Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação, onde beneficia todas as empresas que estão aqui dentro do estado, inclusive a distribuidora exclusiva do GRUPO CIMED, DISTRIBUIDORA PREDILETA.

A Distribuidora Predileta comercializa para o Grupo G7 com descontos de 80% e prazo de 120 dias exceto produtos onerosos que são em pequena quantidade, inclusive vende-se ao Grupo G7 com desconto diferenciado em negociação fechada em acordo com repasse para ASSOFARN de 5% para campanhas e investimentos em encartes, mídia etc. sobre o valor que os mesmos compram.

Após a reunião com as distribuidoras alguns representantes discutiam informalmente sobre a proposta apresentada pela ASSOFARN, gerando um verdadeiro impasse a se questionar: Será que o grupo comprará o que os demais clientes de todas as distribuidoras compram? Ficar exclusivo só para o grupo G7 será viável e rentável para todas as distribuidoras? Qual a vantagem de manter relações comerciais com o grupo, se os mesmos não existiam nenhuma evidência de benefícios a mais com essa imposição do G7?

SITUAÇÃO PROBLEMA

Após a reunião convocada pela ASSOFARN, Patrícia Supervisora da Distribuidora Predileta no RN, se propôs a repassar toda informação a gerência regional como também à direção nacional do GRUPO CIMED para possível posição de como proceder daqui em diante já que a situação, de acordo com o seu ponto de vista, é absurda. Patrícia se perguntava: como clientes podem mandar ou exigir na sistemática de vendas das distribuidoras? Eles compram o

suficiente para exigir a tal tipo de exigência para comercialização? Como se preocupar com tais clientes que dizem que estão atrapalhando o mercado, se os mesmos comprem com descontos bem abaixo do praticado no Grupo G7? Caso o GRUPO CIMED/Distribuidora Predileta deixe de vender aos demais como são sugeridos, eles irão cobrir o que os mesmos comprem?

NOTAS DE ENSINO

Resumo

A Distribuidora Predileta e o Grupo Cimed proprietária de 17 distribuidoras exclusivas em todo Brasil, tem como principal objetivo conquistar mercados, clientes e parceiros gerando volume e vendas em todo território nacional. O caso em questão detalha uma situação real e de difícil negociação. O dilema é colocado pela ASSOFARN- Associação de Farmácias do Rio Grande do Norte em reunião individual com todas as distribuidoras do Rio Grande do Norte em sua sede localizada em Natal. O caso foi construído com base em situações reais, sendo indicado para ser utilizada em alunos de graduação, pós-graduação dos cursos de administração, marketing e gestão estratégica de negócios. Tem por objetivo fazer com que os alunos reflitam sobre as temáticas: ética nas organizações, negociação, parcerias e estratégias.

Fonte de Dados

Os dados foram obtidos através de participação nas reuniões pelo participante e supervisora e relatos dos próprios membros da associação do G7 na sede da ASSOFARN. Os fatos são reais e verídicos e ocorreu em agosto de 2011. O nome personagem foi mudado para manter a privacidade.

Sugestões para discussão do caso

O caso pode ser lido em sala de aula em 30 minutos. São indicados para cursos de graduação em Administração, e pós-graduação na área de negócios, estratégia, gestão e marketing. A metodologia indicada é a leitura em sala de aula pelos alunos individualmente e posterior discussão em grupo e depois a plenária sobre os pontos abordados.

Objetivos de aprendizagem

O caso de ensino tem o intuito de gerar uma reflexão sobre estratégia e negociação, parcerias e ética nas negociações comerciais. O caso para ensino pretende ainda desenvolver com os alunos uma discussão sobre ética nas relações de trabalho, por meio de uma negociação ganha-ganha, buscando parceiros que tenham uma mesma filosofia de trabalho.

Questões para discussão em sala de aula

1. Quais as razões que levaram o grupo G7 convocar todas as distribuidoras para as reuniões?
2. Qual proposta o grupo G7 levou para negociar com os distribuidores? A proposta sugerida foi viável para as distribuidoras?
3. Qual negociação poderia ser sugerida pelas distribuidoras para o grupo G7?
4. Como você vê a ética envolvida nesta relação comercial entre o grupo G7 e as distribuidoras?

Alternativas para análise do caso

A análise do caso pode começar pela discussão da importância da ética nas negociações, parcerias entre distribuidor e clientes. Segundo Sergio Roberto Dias (2010), “Ética é a parte da filosofia que estuda a moralidade das ações humanas, ou seja, se são boas ou más”. Para que uma conduta possa ser considerada ética, três elementos essenciais devem ser ponderados: ação, intenção e circunstâncias.

“Se um único desses três elementos não for bom o comportamento não é ético”.

“A liberdade é uma condição para uma conduta ética. Sob coação, uma pessoa não tem como optar pelo bem ou pelo mal. Ao ser obrigada a agir de determinada maneira, a pessoa não tem livre-arbítrio, portanto, não tem condição de exercer a escolha entre o bem e o mal”.

Inicialmente, pode-se sugerir uma discussão com o objetivo de contextualizar a ética nas relações comerciais.

Para José Carlos Martins F. de Melo (2003), “A negociação é um processo social utilizado para fazer acordos e resolver ou evitar conflitos”. Em caso de negociação ganha-ganha, as partes poderiam montar uma estratégia de negociação diferenciada que seja atrativa e satisfatória para o distribuidor e o grupo, e que ambos estejam dispostos a ceder em relação às negociações, sem se utilizarem de condutas antiéticas nas relações comerciais.

Uma das alternativas para se resolver o caso seria a criação de uma associação de distribuidores para se obter maior poder de negociação, tornando-as mais fortalecidas.

José Horta Valadares (2003), afirma que “as associações assumem os princípios de uma doutrina que se chama associativismo e que expressa à crença de que juntos, nós podemos encontrar soluções melhores para os conflitos que a vida em sociedade nos apresenta”.

Os maiores benefícios da criação de uma associação, segundo Sandra Mayrink Veiga e Daniel Rech (2002), “a soma de esforços proporcionando soluções mais eficazes para problemas coletivos”. Ou seja, promovendo um planejamento em conjunto de suas negociações, tirando proveito do poder de barganha.

Referências Bibliográficas

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho, WHITAKER, Maria do Carmo e RAMOS, José Maria Rodriguez. Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HOFFMAN, K. Douglas e BATESON, John E. G. Princípios de Marketing de Serviços. - conceitos, estratégia e casos. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MACHLINE, Claude, et al. Gestão de Marketing. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MELLO, José Carlos Martins F. Negociação Baseada em Estratégia. São Paulo: Atlas, 2003.

VALADARES, José Horta. Cooperativismo e Associativismo no Mundo em Transformação, SEBRAE-MG.

VEIGA, Sandra Mayrink e RECH, Daniel. Associações Como Construir Sociedades Cívis Sem Fins Lucrativos. DP & A Editora, 2002.