

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO DE VENDAS

LEONARDO AUGUSTO SCHMIDT

**Planejamento de expansão comercial e ampliação para a  
Cooperativa Unimed**

São Leopoldo  
2013

Formatado: DSLxStyle

LEONARDO AUGUSTO SCHMIDT

**Planejamento de expansão comercial e ampliação para a  
Cooperativa Unimed**

Plano de Vendas apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista, pelo MBA em Gestão de Vendas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Nome do Orientador: Prof. Ms. Otávio Gonzatti Fernandes

São Leopoldo

2013

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Fluxograma de vendas.....[17](#)

Figura 2 - Fluxograma de vendas dos canais.....[32](#)

**Formatado:** Direita: 2 cm, Inferior: 2 cm

**Formatado:** DSLxStyle

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Valores em R\$ faturados até agosto de 2013.....14

Gráfico 2 - Carteira de clientes dividida em %.....15

Gráfico 3 - Valores em R\$ faturados em 2012 e até agosto de 2013.....29

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Matriz Macroambiental-setorial.....	20
Tabela 2 - Matriz de Concorrência.....	22
Tabela 3 - Produtos face-off e posicionamento.....	26
<a href="#">Tabela 4 – Matriz PFOA.....</a>	<a href="#">27</a>
Tabela <a href="#">54</a> - Clientes, prospectos, demandas, previsão e metas de vendas.....	<a href="#">30</a>
Tabela <a href="#">65</a> - Níveis de relacionamento.....	<a href="#">31</a>
Tabela <a href="#">76</a> - Relacionamento segmentado.....	<a href="#">32</a>
Tabela <a href="#">87</a> - Canais de vendas.....	<a href="#">33</a>
Tabela <a href="#">98</a> - Enfoques das Vendas.....	<a href="#">33</a>
Tabela <a href="#">109</a> - Etapas de recrutamento e seleção.....	<a href="#">35</a>
Tabela <a href="#">110</a> - Plano de vendas no modelo 5w2h.....	<a href="#">37</a>

## SUMÁRIO

<b>1 SUMÁRIO EXECUTIVO</b>	<b>8</b>
<b>2 ANÁLISE INTERNA</b>	<b>10</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
2.2 NORTEADORES EMPRESARIAIS	11
2.2.1 Negócio	11
2.2.2 Visão	11
2.2.3 Missão	11
2.2.4 Valores	11
2.2.5 Objetivos Empresariais	12
2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	12
2.4 OBJETIVOS DE MARKETING E METAS DE VENDAS	13
2.4.1 Objetivos de Marketing	13
2.4.2 Metas de Vendas	13
2.5 AUDITORIA DE VENDAS	14
2.5.1 Panorama dos resultados de vendas 2013	14
2.5.2 Carteira de clientes	15
2.5.3 Abordagens por segmentos	16
2.5.4 Canais	16
2.5.5 Processos de Vendas	17
<b>3 ANÁLISE EXTERNA</b>	<b>20</b>
3.1 MATRIZES ANALÍTICAS (MACRO AMBIENTE-SETORIAL E CONCORRÊNCIA)	20
3.1.1 Matriz macro ambiental-setorial	20
3.1.2 Matriz de concorrência	23
3.2 DESCRIÇÃO DE MERCADO (ANÁLISES QUALITATIVA E QUANTITATIVA DE MERCADO)	24
3.2.1 Análise qualitativa de mercado	24
3.2.2 Análise quantitativa de mercado	25

3.3	SEGMENTOS DE MERCADO E PROCESSOS DE COMPRA.....	26
3.4	MAPEAMENTO DE PORTFOLIOS (PRODUTOS FACE-OFF) E POSICIONAMENTO (DIFERENCIAIS).....	27
<b>4</b>	<b>MATRIZANÁLISE</b>	
	<b>PFOA.....</b>	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>OBJETIVOS E METAS DE VENDAS (desdobramentos por segmentos, canais, regiões, produtos etc.).....</b>	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE VENDAS (planilhas “GO-TO-MARKET”, a partir dos critérios desdobramentos).....</b>	<b>31</b>
6.1	ALVOS (CLIENTES, PROSPECTS, ESTIMATIVAS DE DEMANDAS, PREVISÃO E METAS DE VENDAS).....	31
6.2	NÍVEIS DE RELACIONAMENTO DE RELACIONAMENTO (PROCESSOS DE VENDAS “BACK OFFICE”/“FRONT OFFICE” COM FLUXOS, RECURSOS E POLÍTICAS COMERCIAIS DETALHADAS, DESCREVENDO MEIOS E FERRAMENTAS SE NECESSÁRIO).....	32
6.3	CANAIS DE VENDAS (DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA, ESTIMATIVAS DE DEMANDA, PREVISÃO E METAS).....	33
6.4	ENFOQUES DA VENDA (CITAR A TIPOLOGIA DE REFERÊNCIA NA COMUNICAÇÃO DE VENDAS, PARA PRINCIPAIS ABORDAGENS).....	33
<b>7</b>	<b>ORGANIZAÇÃO DE VENDAS.....</b>	<b>35</b>
7.1	DIMENSIONAMENTO E REMUNERAÇÃO DA EQUIPE, RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DE VENDAS.....	35
7.2	INFRAESTRUTURA, TECNOLOGIA, SISTEMAS NECESSÁRIO (EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS).....	37
7.3	MATERIAIS E EVENTOS DE APOIO A VENDAS.....	37
7.4	DEMAIS POLÍTICAS E MECANISMOS DE INCENTIVO..... (SE NECESSÁRIO).....	37
<b>8</b>	<b>CRONOGRAMA E ORÇAMENTO DE VENDAS (Execução em 5W2H).....</b>	<b>38</b>
<b>9</b>	<b>PROJEÇÕES DE RESULTADOS (DRE sintético - vide exemplo).....</b>	<b>39</b>
<b>10</b>	<b>CONTROLES DO PLANO (eficiência e eficácia – quem, em que frequência, com quais indicadores).....</b>	<b>40</b>
<b>11</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....42

## 1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho tem por finalidade apresentar um planejamento de expansão comercial e ampliação da Cooperativa Unimed, o qual poderá resultar em incrementos no volume de faturamento e consequente expansão da Cooperativa.

A Cooperativa Unimed atua como distribuidora de medicamentos e materiais com foco no mercado hospitalar. Fundada no ano de 2005 e localizada na cidade de Canoas, região metropolitana de Porto Alegre, atualmente está inserida unicamente nos mercados hospitalar, clínico e laboratorial, com pretensão de crescimento no segmento na faixa de 28% ao ano em faturamento volume de vendas.

Entretanto, esta meta pode ser considerada arrojada levando em conta a atual conjuntura da empresa que dispõe de espaço físico insuficiente para tal. O mercado de medicamentos atualmente está aquecido devido a diversos fatores: o envelhecimento da população brasileira associado ao aumento na expectativa de vida; o desenvolvimento econômico do país que perdura desde a última década, o qual permite maior poder de consumo, em especial o de medicamentos já que este produto está associado a melhor qualidade de vida; o crescimento do mercado de medicamentos genéricos, que só no primeiro semestre de 2013 obteve crescimento de 23% (Valor Econômico, 24/07/2013, p. B-7); os investimentos por parte do governo brasileiro na área da saúde, elevando os gastos com medicamentos e ampliação de postos de saúde e hospitais.

Além disso, a partir da análise realizada a que se propôs este trabalho, é possível inferir que o aumento no faturamento também irá depender da contratação de funcionários e vendedores externos, uma vez que o número de clientes inativos é representativo, dada a atual incapacidade da Distribuidora de absorver esta fatia de mercado.

A partir da realização da análise interna da organização, foi possível conhecer sua dinâmica operacional, sua estratégia de negócio e seus objetivos, ao passo que a partir da análise externa procurou-se demonstrar o cenário macro ambiental no qual a empresa está inserida e os principais aspectos do mercado, incluindo a concorrência. A síntese destes aspectos pode ser observada baseando-se a partir

Formatado: Recuo: Deslocamento: 1,25 cm

Formatado: Justificado, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Não Realce

Formatado: Realce

Formatado: DSLxStyle

na matriz PFOA, pelo-a partir da qual se verifica a logística própria como principal fator de diferenciação da empresa.

A Cooperativa Unimed é uma distribuidora de medicamentos e materiais que atua no mercado hospitalar, ela foi fundada no ano de 2005 e esta localizada na região de Canoas na grande Porto Alegre. O presente trabalho tem a finalidade de mostrar o planejamento de expansão comercial e ampliação da Cooperativa Unimed. Hoje a distribuidora trabalha somente no mercado de hospitais, clínicas e laboratórios de análise e planeja crescer no seguimento uma media de 28% ao ano, números estes que são uma grande barreira a se atingir, já que a distribuidora não tem mais espaço físicos para sua ampliação. Com um mercado aquecido e cada vez mais o governo investindo em saúde, os gastos com os remédios e ampliação em hospitais aumentam ano a ano. Em análise feita na distribuidora, verificamos que o crescimento em faturamento pode aumentar com a contratação de novos funcionários e vendedores externos, já que o número de clientes inativos é grande. Entretanto para que tudo isso aconteça, a solução imediata é a compra ou a locação de novos depósitos para armazenamento de medicamentos.

**Formatado:** Fonte: Negrito, Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Fonte: Negrito, Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Justificado, À direita: -0,75 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Fonte: Negrito, Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Fonte: Negrito

**Formatado:** Recuo: Primeira linha: 0 cm

**Formatado:** DSLxStyle

## 2 ANÁLISE INTERNA

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática

### 2.1 Caracterização da empresa

- Nome da empresa: Cooperativa Ceentral Unimed RS Ltda
- Período de realização do plano de vendas na empresa: 01/07/2013 a 31/10/2013
- Localização da empresa: Avenida Getúlio Vargas, nº 1313 – Bairro Niterói, Canoas.
- Número de funcionários: 60 funcionários.

**Formatado:** Com marcadores + Nível: 1 + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,27 cm

- Breve Histórico da empresa: A distribuidora Unimed foi fundada no ano de 2005. A distribuidora Unimed nasceu da necessidade de ser ter algo diferenciado no mercado perante aos distribuidores que já tinham no mercado a concorrência pré-existente. Inicialmente a cooperativa Unimed comprava apenas para os hospitais da Unimed. A distribuidora verificava a demanda de todos os hospitais do grupo Unimed e efetuava a compra dos itens para atender o grupo hospitalar. Após 8 meses de existência se percebeu que este processo poderia ser feito não somente para o grupo Unimed, mas também para todo o mercado hospitalar do Rio Grande do Sul. Foi contratado vendedores e um quadro de funcionários para suprir o crescimento que de um ano para outro chegou a ser de 70%, este crescimento vem sendo constante desde a época de sua criação. Foi através da contratação de novos vendedores e ampliando o quadro de funcionários de forma geral que foi possível observar um crescimento de aproximadamente 470% no período de um ano, e o crescimento se manteve constante desde a época de sua criação. (Informação fornecida por Rodrigo Santos, gerente comercial Unimed Canoas, Agosto 2013).

**Formatado:** Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas, Com marcadores + Nível: 1 + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,27 cm

**Comentado [LS1]:** Em que ano foi isso?

**Formatado:** DSLxStyle

## 2.2 Norteadores Empresariais:

### 2.2.1 Negócio

“Fomentar o desenvolvimento, reduzir os custos operacionais e assistenciais das filiais, para que elas possam melhorar a remuneração dos seus cooperados” - [\(UNIMED, 2013\)](#).

### 2.2.2 Visão

“Ser reconhecida como agente inovador e facilitador da melhoria do desempenho das filiais” [\(UNIMED, 2013\)](#).

### 2.2.3 Missão

“Prestar serviço de excelência e oferecer soluções diferenciadas e competitivas para os clientes” [\(UNIMED, 2013\)](#).

### 2.2.4 Valores

1. Ética;
2. Cooperativismo;

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm

Formatado: Recuo: À esquerda: 0,63 cm, Deslocamento: 0,63 cm, À direita: -1,75 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: DSLxStyle

3. Desenvolvimento e valorização das pessoas;
4. Gestão participativa e transparente;
5. Comprometimento com os clientes;
6. Excelência na prestação de serviço;
7. Responsabilidade socioambiental

#### 2.2.5 Objetivos Empresariais

(citar realizações da empresa a serem alcançadas no período)

- Superar as metas traçadas no ano;
- Ser reconhecida perante o mercado hospitalar;
- Aumentar a fidelização do cliente;
- Aumentar a frequência de vendas por cliente e o valor médio de faturamento.

#### 2.3 Estratégias Empresariais: ~~Empresariais~~: (citar as três estratégias predominantes)

- Estratégia Genérica (Porter):

A distribuidora ~~trabalha~~ utiliza a estratégia de diferenciação, pois trabalha com pedidos mínimos de mercado em quantidades inferiores aos concorrentes e a personalização no atendimento, o que ~~este permite~~ uma maior relação de confiança entre o hospital e o vendedor. Outro grande diferencial é o transporte próprio, a distribuidora tem condições de entregar os produtos no mesmo momento tão logo são solicitados, mantendo-se independente de transportadoras, gerando

Formatado: Normal, Recuo: À esquerda: 1,27 cm

Formatado: Normal, Recuo: À esquerda: 0 cm

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: Justificado, Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Normal, Com marcadores + Nível: 1 + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,27 cm

Formatado: DSLxStyle

maior agilidade e menor custo. (Informação fornecida por Rodrigo Santos, gerente comercial Unimed Canoas, Agosto 2013).

Formatado: Justificado, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

~~Pedido mínimo diferenciado: A distribuidora trabalha com pedido mínimo de R\$ 300,00 e o mercado como um todo trabalha em torno de R\$ 600,00. Tal fato estratégia fideliza clientes que não tem a necessidade de comprar volumes grandes de medicamentos ou materiais.~~

~~Variiedade no estoque: A diversidade de itens em estoque permite ao cliente facilita o cliente a comprar toda a necessidade todos os produtos que necessita no mesmo distribuidor, sem necessidade de comprar outros itens em outro concorrente, gerando também uma vantagem competitiva.~~

~~Personalização no atendimento: O vendedor já conhece o perfil do cliente que atende, com isso tem ganho de tempo vendendo somente itens necessários. Tal fato cria relacionamento entre o vendedor e o comprador do hospital gerando confiança entre ambos e trazendo benefício mutuo.~~

~~Transporte próprio: A distribuidora tem condições de entregar os produtos no mesmo momento que os mesmostao logo são solicitados, pois não tem necessidade de contratar transportadora mantendo-se independente de transportadoras, gerando maior agilidade e menor custo.~~

- Estratégia de Crescimento (Ansoff):

Na estratégia de crescimento, através da utilização de um mix de produtos diferenciado, é possível ampliar o nível de a penetração de mercado, tendo em vista que o distribuidor pode utilizar a margem de um produto para dar vasão a outro que esteja fora do mercado é muito Preços: A distribuidora trabalhada com mix de produtos, o distribuidor pode podendo utilizar a margem de um produto em outro que esteja fora do mercado, Tal estratégia permite trabalhar operar preços diferenciados no mercado, elevando o volume de vendas em função da maior atratividade financeira. Outra estratégia de crescimento é o desenvolvimento de produtos. A algumas indústrias utilizam o distribuidor para lançar novos produtos, já que a distribuidora está inserida em praticamente todos os hospitais e atua como facilitador no ponto de venda tem penetração em todos os hospitais com a venda. (Informação fornecida por Rodrigo Santos, gerente comercial Unimed Canoas, agosto 2013).

Formatado: Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: DSLxStyle

Ênfase na venda: Ao final de cada mês é calculada a venda por cliente e e feita uma análise para verificar onde poderia crescer a vendade que forma seria possível impulsionar um incremento nas vendas, bem como são verificados indicadores como rentabilidade, faturamento, carteira de clientes ativos para o próximo mês e então é estipulado um percentual de crescimento nas principais contas (fixação de metas).

#### - Estratégia de Competição (Westwood):

Estoque para o cliente e pedido programado: Quando os contratos são fechados com os clientes, os produtos de em estoque já são separados para serem entregues nas de acordo com as datas programadas. Nesta estratégia, a conquista de novos clientes e a fidelização dos mesmos é o fundamental. Ela A distribuidora tem vários clientes fidelizados pelo serviço prestado e vem buscando recuperar clientes inativos que, de uma certa forma, não são atendidos devido ao grande número de clientes. (Informação fornecida por Rodrigo Santos, gerente comercial Unimed Canoas, Agosto 2013).

Segmentação de mercado: A distribuidora já possui bom índice de fidelização detem clientes, permitindo uma previsão de faturamento que depende menos do esforço de vendas para conquistar novos clientes. fidelizados com isso ela segmenta os que já têm blindando suas vendas.

## 2.4 Objetivos de Marketing e Metas de Vendas: (do período passado)

### 2.4.1 Objetivos de Marketing ~~Ver Rodrigo~~

A Cooperativa Unimed Canoas estabeleceu uma série de ações de marketing visando o alcance das metas de vendas. Estas ações consistem basicamente em visitas a clientes estratégicos, para esclarecer o funcionamento do processo de

Formatado: À direita: 0 cm

Comentado [LS2]: Explicar melhor, não entendi direito

Formatado: Justificado, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: Justificado, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: DSLxStyle

atendimento, dinâmica de trabalho, políticas de negociação, entre outros assuntos que possam ser do interesse do cliente; palestras sobre a Cooperativa e alguns produtos comercializados; distribuição de brindes, tais como canetas, agendas, dispositivos eletrônicos, etc.

#### 2.4.2 Metas de Vendas

Por trás dos objetivos de marketing supramencionados estão as metas de vendas estabelecidas pela equipe comercial, que, conforme informado pelo gerente comercial da Unimed Rodrigo Santos, no ano de 2013 era a seguinte:

- Venda 2012 = R\$ 35.000.000,00
- Metas para 2013 = R\$ 45.000.000,00
- Crescimento = 28%
- Venda mês = R\$ 3.733.333,00

O realizado do ano de 2012, também conforme informado por Rodrigo Santos, foi o seguinte:

VENDAS DE 2012 (EM R\$ MIL)			
JANEIRO	2.300	JULHO	3.000
FEVEREIRO	2.400	AGOSTO	3.200
MARÇO	2.550	SETEMBRO	3.300
ABRIL	2.600	OUTUBRO	3.600
MAIO	2.500	NOVEMBRO	3.400
JUNHO	2.650	DEZEMBRO	3.500
ACUMULADO 2012	35.000		

Visitas a clientes mostrando como funciona o processo de atendimento da distribuidora;

Palestras;

**Formatado:** Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

**Formatado:** Com marcadores + Nível: 1 + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,27 cm

**Formatado:** À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

**Tabela formatada**

**Formatado:** À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

**Formatado:** DSLxStyle

Brindes (Pen Drive, canetas, agendas, etc...)

Vendas de 2012 em Rreais:

Janeiro: R\$ 2.300.000,00

Fevereiro: R\$ 2.400.000,00

Março: R\$ 2.550.000,00

Abril: R\$ 2.600.000,00

Maior: R\$ 2.500.000,00

Junho: R\$ 2.650.000,00

Julho: R\$ 3.000.000,00

Agosto: R\$ 3.200.000,00

Setembro: R\$ 3.300.000,00

Outubro: R\$ 3.600.000,00

Novembro: R\$ 3.400.000,00

Dezembro: R\$ 3.500.000,00

Total Acumulado de Vendas 2012: de R\$ 35.000.000,00 Milhões

#### 2.4.2 Metas de Vendas

Venda 2012 = R\$ 35.000.000,00

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: DSLxStyle

Metas para 2013 = R\$ 45.000.000,00

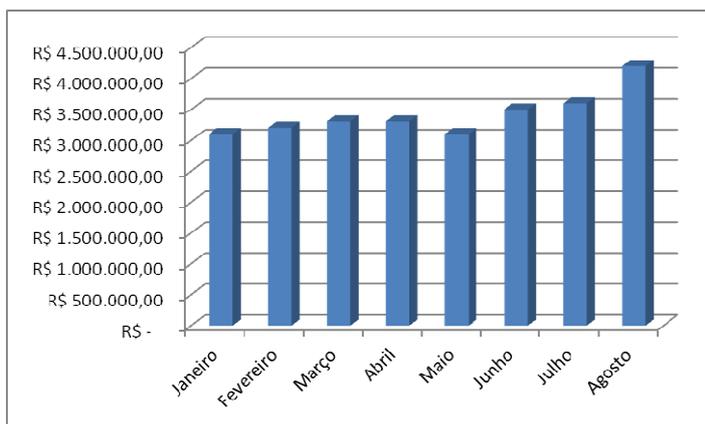
Crescimento = 28%

Venda mês = R\$ 3.733.333,00

## 2.5 Auditoria de vendas: (situação atual da área de vendas)

### 2.5.1 Panorama dos resultados de vendas 2013 (histórico de vendas, gráficos e indicadores)

Gráfico 1: Valores em R\$ faturados até agosto de 2013



Fonte: Criado pelo Autor

Observa-se no gráfico que a distribuidora vem mantendo uma média mensal de vendas de R\$ 3.500.000,00, perfazendo um total acumulado do ano projetado para R\$ 4.200.000,00 ao mês. Como ela pretende crescer aproximadamente em média 28% no ano de 2013, é possível inferir que a meta apresenta boas chances de ser atingida ~~percebe-se que o número proposto será~~ ~~apresenta boas chances de ser atingido~~. Além disso, o mês de agosto apresentou faturamento acima da média, devido à sazonalidade do negócio que tende a ser mais lucrativo nos meses de inverno. ~~Podemos verificar que o mês de agosto teve um faturamento de R\$~~

Formatado: À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: Justificado, À direita: 0 cm

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: Fonte: 11 pt

Formatado: TCC-C5, Centralizado, À direita: 0 cm

Formatado: Justificado, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: DSLxStyle

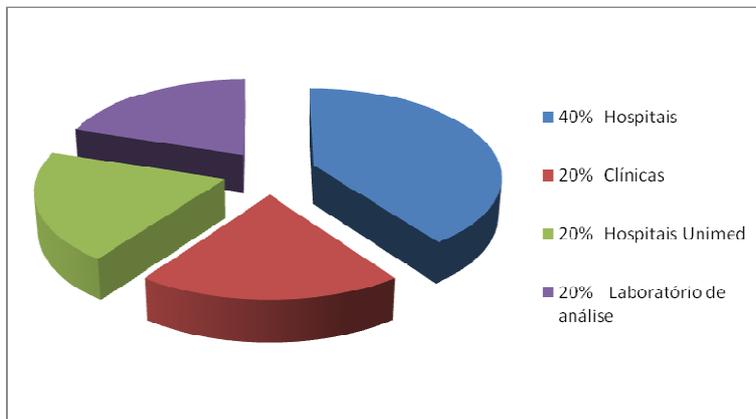
~~4.200.000,00, bem acima da média do ano, e de acordo com as vendas de setembro a dezembro de 2012 o número de R\$ 45.000.000,00 que é o faturamento estipulado esta alinhado com as vendas.~~

Formatado: À direita: 0 cm

### 2.5.2 Carteira de clientes

A carteira de clientes da Cooperativa é composta conforme demonstrado no gráfico abaixo:~~(planilha com segmentos-alvo e/ou gráfico com sua participação na carteira)~~

Gráfico 2: Carteira de clientes dividida em %



Fonte: Criado pelo Autor

Formatado: Fonte: 11 pt

A Cooperativa Unimed hoje tem uma carteira composta por hospitais, clínicas e laboratórios de análises clínicas. O foco principal maior está nos hospitais, os quais perfazem com 60% da carteira, sendo que 40% compostos são por hospitais em geral e 20% são espor hospitais da própria Unimed. Este nicho de

Formatado: DSLxStyle

clientes é o mais importante, pois ~~trata-se~~ trata de cliente com maior potencial de compra e diversidade de produtos. Outros 20% são compostos por clínicas de diversas especialidades e os últimos 20% são compostos pelos laboratórios de análises clínicas. Estes dois tipos de clientes são importantes para o faturamento da distribuidora, mas ~~de forma~~es individualizadas compram um baixo volume de produtos. [\(Informação fornecida por Álvaro Ritter, gerente geral Unimed Canoas, Agosto 2013\).](#)

**Comentado [LS3]:** nao entendi...

**Formatado:** Justificado, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, À direita: 0 cm, Adicionar espaço entre parágrafos do mesmo estilo, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

~~Segue abaixo~~Os os tipos de clínicas que são atendidas pela Unimed são:-

Clínica Geral, Clínica de gastrolo~~o~~gia, Clínica psiquiátrica, Clínica ~~de~~ oncologia, Clínica Cardíaca, Clínica de otorrino~~s~~laringologia, Clínica SOS, Clínicas odontológicas, Clínicas Traumatológicas, Clínica de hemodiálise, Clínicas radiológicas, Clínica de cirurgia plástica, Clínica de ~~home care~~ e laboratórios. [\(UNIMED, 2013\).](#)

**Formatado:** Fonte: Itálico

**Formatado:** À direita: 0 cm

**Formatado:** Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm

**Formatado:** À direita: 0 cm

### 2.5.3 Abordagem~~as~~ por segmentos ~~(citar os enfoques correspondentes)~~

Como a empresa é uma distribuidora que vende medicamentos e materiais, os clientes são divididos entre hospitais e clínicas. Cada clínica é dividida por especialidades a fim de ~~fazer~~ oferecer algumas promoções específicas da

**Formatado:** DSLxStyle

especialidade. O enfoque fundamental é ~~a~~ necessidade ~~satisfação~~ promover a satisfação do cliente, pois sempre que ~~o~~ o ~~este~~ é bem atendido, ~~ele~~ o ~~o~~ volta a comprar novamente. Outro enfoque importante é o problema - solução. ~~Neste~~ enfoque geralmente o hospital tem um problema que é a falta de medicamento e a distribuidora torna-se a solução do problema, pois ela vai resolver ~~o~~ com disponibilizando o medicamento em estoque. (Informação fornecida por Rodrigo Santos, gerente comercial Unimed Canoas, agosto 2013).

Formatado: Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm

2.5.4 Canais ~~(descrever brevemente a~~ arquitetura de equipes, intermediários e participação):

Formatado: À direita: 0 cm

Conforme informado por Rodrigo Santos, gerente comercial da Unimed Canoas, o time de vendas da Cooperativa Unimed Canoas é composta da seguinte forma:

- 1 Gestor de vendas (Controla os vendedores internos e externos):

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm

Este gestor tem a responsabilidade de controlar como está a venda de todos os vendedores da distribuidora, ele controla diariamente a cota que foi passada e se está sendo atingida no período programado. Ele também estipula metas com a gerência para depois distribuir os objetivos aos ~~vendedores~~ vendedores.

Formatado: À direita: 0 cm, Com marcadores + Nível: 1 + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,27 cm

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm

Formatado: Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

- 12 Vendedores internos (Telemarketing):

Formatado: Justificado, Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

São responsáveis pelo atendimento a todos os hospitais e clínicas na região sul do Brasil (RS, SC e PR);

Formatado: Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas, Com marcadores + Nível: 1 + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,27 cm

Formatado: Justificado, Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Justificado, Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

- 2 Vendedores externos – 1 Santa Catarina e outro vendedor técnico RS

Formatado: Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas, Com marcadores + Nível: 1 + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,27 cm

O vendedor que atende em Santa Catarina presta um suporte nos hospitais que não são atendidos pelo telemarketing e o vendedor técnico presta um serviço

Formatado: Justificado, Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: DSLxStyle

mais qualificado, pois ele não apenas vende mas ~~também~~ capacita os funcionários dá treinamentos e é mais capacitado.

• 5 Compradores – Medicamentos e material.

Este setor é responsável pelas compras da distribuidora, onde são feitas as propostas aqui é feito as propostas para a indústria indústria buscando melhores um melhor preços, para que logo após seja revendido todo o material para logo após revender tudo que é comprado comprado. (Informação fornecida por Rodrigo Santos, gerente comercial Unimed Canoas, agosto 2013).

2.5.5 Processos de Vendas ~~(fluxograma ou etapas chave do processo comercial, principais recursos e políticas)~~

O processo de vendas passa por diversas etapas que vão desde a compra do produto até a etapa de pós venda, conforme expresso no fluxograma abaixo:

Figura 1: Fluxograma de vendas

**Formatado:** Justificado, Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

**Formatado:** Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

**Formatado:** Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas, Com marcadores + Nível: 1 + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,27 cm

**Formatado:** Justificado, Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

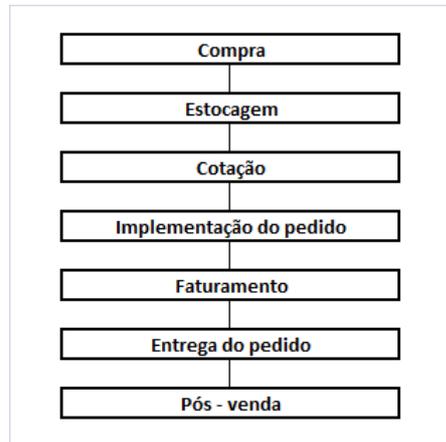
**Formatado:** À direita: 0 cm

**Formatado:** Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

**Formatado:** Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm

**Formatado:** À direita: 0 cm

**Formatado:** DSLxStyle



Fonte: Criado pelo Autor

a) Compra: Neste processo, ocorre a interação entre os compradores da Unimed e a indústria de medicamentos, onde os esforços se concentram em obter o menor preço possível para manter-se competitivo no mercado. aqui é importante obter os produtos com o menor preço para ser competitivo no mercado;

b) Estocagem: Armazenamento dos produtos para atender os clientes no momento da compra;

c) Cotação: Neste processo, os hospitais e clínicas passam a sua necessidade de compra e a Unimed fornece seus preços, quem tem o menor preço é quem ganha o certame.

d) Implementação do pedido: Após sair os resultados, os produtos são passados para o estoque que por sua vez separa os medicamentos e prepara o faturamento;

e) Faturamento: São geradas as notas dos pedidos já separados e a entrega é agendada;

Entrega do pedido: Hoje a Unimed tem como patrimônio carros próprios em seu patrimônio carros próprios, e também conta com o serviço de transportadoras parceiras. A escolha pelo método de transporte varia

Formatado: Fonte: 11 pt

Formatado: Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas, Numerada + Nível: 1 + Estilo da numeração: a, b, c, ... + Iniciar em: 1 + Alinhamento: Esquerda + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,27 cm

Formatado: DSLxStyle

~~conforme a demanda e o cliente solicitante, e também trabalha com transportadoras, dependendo do volume da venda os itens são entregues por eles ou a entrega é terceirizada.~~

- f) Pós-venda: Após a entrega dos produtos no cliente final, os vendedores realizam um acompanhamento pós venda para garantir que o cliente ficou satisfeito com o seu pedido, o que é importante para a manutenção do relacionamento com o cliente ~~confirmam com os clientes se tudo saiu corretamente, este procedimento é o que passa excelência e normalmente gera novos pedidos em alguns casos e realização de novas vendas.~~

**Formatado:** Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

~~Fluxograma ou O fluxograma do processo de venda acima pode ser resumido em um macroprocesso que se subdivide em três etapas principais: macro processo~~

- a) Pré-Venda: Neste processo, o vendedor faz uma análise para oferecer alguns produtos que já foram comprados pelos hospitais e também analisa produtos de potencial para a venda.
- b) Venda: Neste processo entra o mix de produtos onde a necessidade do hospital é atendida tentando colocar outros produtos do portfólio do distribuidor, nesta fase o processo de negociação é fundamental e é aqui que é feito o fechamento do negócio e outros contratos.
- c) Pós-Venda: Neste processo, o distribuidor verifica se tudo que foi negociado ocorreu conforme acordado, inclui entrega e prazos do acordo.;

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas, Numerada + Nível: 1 + Estilo da numeração: a, b, c, ... + Iniciar em: 1 + Alinhamento: Esquerda + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,27 cm

**Formatado:** À direita: 0 cm

**Formatado:** Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm

**Formatado:** À direita: 0 cm

~~Principais recursos~~ Os principais recursos utilizados para suportar o processo de vendas, conforme informação fornecida por Luciana Silva, coordenadora de Recursos Humanos da Unimed Canoas, estão descritos conforme abaixo:

**Formatado:** Justificado, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

**Formatado:** DSLxStyle

- Treinamento trimestral de vendas: A cada 3 meses os vendedores fazem um processo de reciclagem para aprofundar o conhecimento e aprendizado dos produtos a serem comercializados;
- Software específico de vendas: Programa para trabalhar a venda com os hospitais e clínicas, nele pode se calcular os valores dos pedido com margem e rentabilidade por produto, proporcionando uma venda sadia.
- Amostras: distribuidora disponibiliza amostras dos produtos comercializados a fim de padronizar os mesmos nos clientes e executar a venda.

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas, Com marcadores + Nivel: 1 + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,27 cm

**Formatado:** À direita: 0 cm

#### Principais políticas comerciais:

A distribuidora trabalha com dois modais de frete, CIF e FOB. O tipo de frete é determinado no momento da venda, conforme o valor da compra. A distribuidora trabalha com prazo médio de 28 dias e prazo máximo de 45 dias, podendo ser estendido, dependendo do valor total de cada pedido. Ficando dentro dos prazos propostos no sistema.

**Formatado:** Fonte: Negrito

**Formatado:** À direita: 0 cm

**Formatado:** Fonte: Negrito

**Formatado:** Fonte: Não Negrito

**Formatado:** Fonte: Não Negrito

#### Fretes:

Caso o cliente queira retirar a mercadoria, deve ser inserido no campo OBSERVAÇÃO do pedido e avisado ao faturamento. Os horários da expedição são das entre 9hs às 12hs e 13:15hs às 20hs. É necessário 45 minutos para que o processo de separação e faturamento ocorra corretamente.

**Formatado:** Fonte: Negrito

**Formatado:** À direita: 0 cm

**Formatado:** Recuo: À esquerda: 0 cm

**Formatado:** Fonte: Negrito

**Formatado:** Justificado, Recuo: À esquerda: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

#### CIF (Pago pela Unimed central)

#### Próprio

POA — Canoas R\$ 100,00

Boy Frete CIF- R\$ 250,00

**Formatado:** Fonte: Negrito

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

**Formatado:** DSLxStyle

Transportadoras:

- ~~RS R\$ 400,00~~
- ~~SC R\$ 500,00~~

Formatado: Recuo: À esquerda: -0,63 cm

.....

**FOB (Pago pelo Cliente)**

Formatado: Fonte: Negrito

~~O Valor do frete FOB pode ser colocado no boleto para o cliente pagar junto com a mercadoria, este valor deve ser descrito nas observações do pedido.~~

Formatado: Fonte: Negrito

Formatado: Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

- ~~Região Metropolitana R\$ 25,00~~
- ~~Interior do RS R\$ 35,00~~
- ~~Fora do estado R\$ 45,00~~

Formatado: Justificado, Recuo: À esquerda: -0,63 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

OBS: As entregas tem prazo médio de um dia. Dependendo da localidade.**Prazo Médio:**

Formatado: Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

~~A distribuidora trabalha com prazo médio de 28 dias e prazo máximo de 45 dias, podendo ser estendido, dependendo do valor total de cada pedido. Ficando dentro dos prazos propostos no sistema.~~

Formatado: Fonte: Negrito

**Margem:**

~~\_\_\_\_\_ Por se tratar de uma distribuidora de medicamentos e materiais, a Cooperativa Unimed não tem uma política comercial definida, sendo a eficiência do comprador determinante dado que a obtenção dos produtos com o menor preço influencia diretamente na margem de venda que é mais importante são as compras que são feitas, elas precisam ser com o menor preço possível. Já que toda a mercadoria depois é colocada no mercado e a concorrência é grande neste seguimento. A empresa controla o CMV (custo médio variado) por pedido, a fim de monitorar o nível de rentabilidade a assegurar o Markup positivo. Quando a venda é feita o mais importante é o CMV (Custo médio variado) final, a sigla quer dizer que a rentabilidade precisa ser positiva e atingir um markup positivo.~~

Formatado: Fonte: Itálico

Formatado: Realce

Formatado: Fonte: Itálico, Realce

Formatado: Realce

Formatado: DSLxStyle

### 3 ANÁLISE EXTERNA

#### 3.1 Matrizes analíticas (macroambiente-setorial e concorrência)

##### 3.1.1 Matriz macro ambiental-setorial

Tabela 1: Matriz Macroambiental-setorial

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: DSLxStyle

Ambiente	Variável	Tendências	Ameaças	Oportunidades
Econômicos	Taxa do dolar	Aumentar	Compra de produtos mais caros	
	Incentivos do estado do RGS	Aumentar		Isenção fiscal para compra de produtos de fora do Brasil
	Taxa de juros	Aumentar	Aumento de preços para clientes.	
Demográfico	Logística	Manter		Entrega rápida no RGS com frota própria
	Longevidade	Aumentar		Mais pessoas usando medicamentos
Tecnológico	E-Commerce	Aumentar		Maior relacionamento com o cliente
	Novos produtos	Aumentar	Substituição do que já existe	Produtos mais desenvolvidos
Políticos	Agência nacional de vigilância Sanitária	Aumentar	Novas leis impostas de controle aumentando custos	

Fonte: Criado pelo Autor

No cenário macroambiental percebemos que as ameaças mais consideráveis ficam por conta das alterações cambiais e o aumento de taxa de juros, com isso o valor do cálculo de venda dos produtos pode deixar o preço de mercado mais caro e elevado. Já no setor tecnológico, a substituição de um mercado já concreto pode ser uma ameaça, pois todo o trabalho de padronização teria de ser feito novamente e por último, no cenário político, temos a Anvisa que a todo momento cria novas leis de controle que oneram algumas operações. Já em contra partida, as oportunidades são maiores que as ameaças. A isenção fiscal existente para as operações realizadas dentro do Estado faz das empresas gaúchas mais competitivas quando da realização das vendas para fora do Estado.

Em relação ao ambiente demográfico, conforme matriz acima, a logística se demonstra o fator de maior competitividade para a distribuidora dado que conta com transporte próprio. A longevidade também se demonstra uma variável expressiva, dado que prolonga a utilização de determinados medicamentos que atendem o público da terceira idade, principal consumidor dos produtos comercializados pela Distribuidora. (Informação fornecida por Rodrigo Santos, gerente comercial da Unimed Canoas, 2013).

~~s, a isenção fiscal dentro do estado transformando as empresas daqui mais competitivas para venda fora, já no setor demográfico a logística é ponto importante para a distribuidora já que tem transporte próprio. Outro ponto importante é a maior tempo de vida das pessoas, consequentemente eles iram usar mais medicamento que é muito frequente a partir de uma certa idade.~~

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm

Formatado: Fonte: 11 pt

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: DSLxStyle

Abaixo são elencados os Logo abaixo segue os cinco pontos de análise setorial mostrando os pontos importantes e seus aspectos de maior importância:

a) Análise de grau de rivalidade:

- o O mercado de medicamentos é muito competitivo, pois as vendas são feitas todos os dias principalmente com as distribuidoras que tem os produtos para pronta entrega;
- o Os preços do mercado são muito voláteis e a cada dia eles mudam com frequência, novas compras precisam ser feitas com frequência sempre tentando diminuir o custo dos mesmos;
- o A Unimed tem uma curva de produtos ampla dando mais poder de negociação para o fechamento dos pedidos;
- o No seguimento da distribuição, a logística em muitos casos é um fator preponderante, pois quem tem a entrega mais rápida ganha mesmo não tendo o melhor preço;
- o O espaço físico para o armazenamento também é muito importante porque muitas vezes a empresa perde por fazer grandes negócios, pois não tem onde armazenar a mercadoria comprada. Hoje a Unimed tem um dep<sup>o</sup>posito de 400 m<sup>2</sup>;
- o Um dos pontos fortes da distribuidora é a entrega, muitas vezes nem é feita a cotação, pois a distribuidora por ter carro próprio entrega a mercadoria no momento do pedido.

e)b) Ameaça de novos entrantes:

- o Ameaças de novos entrantes não representam um fator de destaque ~~mu~~ite, pois todos os produtos novos geralmente também são oferecidos ao distribuidor que logo revende o mesmo nos hospitais;

Formatado: Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Justificado, Recuo: À esquerda: -0,63 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: Justificado, Recuo: À esquerda: -0,63 cm, Deslocamento: 0,63 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas, Sem marcadores ou numeração

Formatado: DSLxStyle

⇨

e)c) Ameaça de produtos substitutos:

- O dia a dia da distribuidora é feito de ameaças, pois os hospitais e clínicas estão a todo o momento precisando comprar medicamentos e este processo é feito mediante cotações, ou seja, quem tem o menor preço ganha a venda;
- Muitas vezes, drogas diferentes ou matérias, tem a mesma função de outras substâncias, esse fato pode gerar a troca do item no hospital e a substituição do mesmo.

e)d) Poder de barganha dos compradores:

- Os hospitais e clínicas, com a internet, tem a informação praticamente online e geralmente por se tratar de grandes volumes, o poder de barganha deles é imenso, muitas vezes a margem fica apertada devido ao volume de vendas;

⇨ Para a distribuidora é fundamental vender com margem positiva, mas em poucos casos, a venda é feita com margem negativa, isso porque a distribuidora precisa fidelizar alguns clientes novos.

○

f)e) Barganha de fornecedores:

- Muitos laboratórios tem uma linha de produtos exclusiva e eles forçam a venda de produtos que a distribuidora não tem interesse em troca da linha exclusiva;
- O grande faturamento de alguns fornecedores obriga a distribuidora a ficar na mão da indústria;
- Fazer negócios que obrigam a distribuidora a ter que trabalhar de acordo com a indústria.

**Formatado:** Justificado, Recuo: À esquerda: -0,63 cm, Deslocamento: 0,63 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

**Formatado:** Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas, Sem marcadores ou numeração

**Formatado:** DSLxStyle



Formatado: Fonte: Negrito

Formatado: À direita: 0 cm

### 3.1.2 Matriz de concorrência

Tabela 2: Matriz de Concorrência

Atributos de MKT	Peso	Unimed		Empresa A		Empresa B		Empresa C	
		Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito
1 - Logística	2,5	10	25	8	20	7	17,5	8	20
2 - Atendimento personalizado	1	10	10	9	9	8	8	8	8
3 - Curva de produtos	2	8	16	10	20	7	14	7	14
4 - Preço	1,5	9	13,5	9	13,5	7,5	11,25	8	12
5 - Promoções	1	7	7	7	7	6	6	6	6
6 - Estoque	2	6	12	8	16	7	14	7	14
	10		83,5		85,5		70,75		74

Fonte: Criado pelo Autor

Formatado: Fonte: 11 pt

Analisando a matriz de concorrência pode-se verificar que a Unimed tem alguns atributos que podem melhorar perante os seus concorrentes e outros onde ela se destaca. Logística e atendimento personalizado são os pontos fortes da empresa perante todos os concorrentes já que eles têm frota própria de entrega e tal fato dá agilidade nas entregas. Já o atendimento personalizado se destaca também pelo nível de relacionamento que o vendedor tem com o comprador. O grande vilão dos atributos é o estoque, se compararmos a Unimed com todas as 3 empresas concorrentes, podemos verificar que este atributo é o mais deficitário da distribuidora, dado que o espaço físico dificulta que a distribuidora possa fazer grandes compras em volume. No atributo curva de produtos, ela perde para a

Formatado: Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

Formatado: DSLxStyle

empresa A, já que esta tem mais espaço e mais opções de itens em estoque, mas a Unimed está melhor perante B e C, pois mesmo tendo dificuldade no estoque, ela consegue fazer compras mais variadas. Devido a ter um grande comprometimento com seus fornecedores, a Unimed tem uma excelente nota no atributo preço, exatamente igual a empresa A e melhor que a B e a C. Como a empresa honra suas obrigações por compras de materiais, consequentemente consegue ter melhores preços e as promoções também são melhores, mas estes dois atributos podem melhorar mais com ampliação do espaço físico.

Formatado: À direita: 0 cm

### 3.2 Descrição de Mercado (análises qualitativa e quantitativa de mercado) 7

#### Os.es

#### 3.2.1 Análise qualitativa de mercado

##### A. Quem constitui o mercado?

O mercado é constituído por hospitais, clínicas e laboratórios de análises, pois são os que mais usam medicamentos e matérias hospitalares.

Formatado: À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Recuo: À esquerda: -0,63 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

##### B. O quê o mercado compra?

Todos os medicamentos e materiais para o uso hospitalar. Nesta linha podemos destacar linha anestésica e psiquiátrica no seguimento de medicamentos e luvas, cateter e gaze no seguimento material.

Formatado: Recuo: À esquerda: -0,63 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

##### D.C. Por quê o mercado compra?

Compra porque estes produtos são essenciais dentro de qualquer hospital, clínicas e laboratórios de análise e é o que mantém o funcionamento dos mesmos.

Formatado: Recuo: À esquerda: -0,63 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

##### E.D. Quem participa do mercado?

Formatado: Recuo: À esquerda: -0,63 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: DSLxStyle

Todos os compradores dos hospitais, clínicas e laboratórios de análise.

Formatado: Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

F.E. Como funciona o mercado?

Formatado: Recuo: À esquerda: -0,63 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Normalmente os hospitais, clínicas e laboratórios fazem a compra direta com a indústria mediante contrato de fornecimento ou pelo processo de cotação, este processo é feito da seguinte forma: todos os fornecedores aptos passam os preços na cotação e o menor preço é quem garante o fornecimento em um período pré-estabelecido. Após este processo é muito rotineiro as compras emergências, pois não se consegue precisar a demanda principalmente dos hospitais e é nesse caso que a distribuidora se destaca, com a entrega rápida, geralmente a compra é feita para a entrega ser no mesmo dia ou no dia seguinte.

Formatado: Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

H.F. Quando o mercado compra?

Formatado: Recuo: À esquerda: -0,63 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Geralmente as compras são feitas uma vez por mês com data de entrega programada, mas as compras emergenciais são rotineiras para não se dizer quase que diárias.

Formatado: Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

J.G. Onde o mercado compra?

Formatado: Justificado, Recuo: À esquerda: -0,63 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Normalmente as compras são feitas diretamente com a indústria que fornece diretamente aos hospitais, clínicas e laboratórios, mas nas faltas destes, os distribuidores são contatados para atender a falta do produto necessário.

Formatado: Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

### Papéis no processo de compra

Formatado: Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

**Iniciador:** Normalmente quem levanta a ideia para compra de medicamentos é a própria indústria que fomenta novos produtos e inovações no mercado.

Formatado: Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

**Influenciador:** Os influenciadores geralmente são os representantes da indústria, eles fazem um trabalho dentro dos hospitais divulgando a marca, eventos junto a

Formatado: DSLxStyle

classe médica para que com isso, aumente a demanda e a própria propaganda dos produtos.

**Decisor:** A decisão de compra geralmente é tomada pelo comprador dos locais onde os produtos vão ser utilizados, obviamente este processo só ocorre depois que os produtos já estão padronizados dentro dos hospitais, clínicas e laboratórios.

**Comprador:** Iguamente como o decisor, é ele que compra os produtos para o consumo.

**Usuário:** São todas as pessoas que vão ser atendidas nos hospitais, clínicas e laboratórios e na parte dos materiais podemos incluir os funcionários dos locais já citados.

**Aprovador:** Normalmente quem aprova todos os produtos são os médicos e especialistas no que esta sendo usado, caso o resultado atingido seja o esperado, os produtos continuam a ser comercializados.

### 3.2.2 Análise quantitativa de mercado

#### • Tamanho do mercado

De acordo com os dados da Secretaria de Saúde do Estado do Rio Grande do Sul, os investimentos com gastos na saúde no ano de 2010 giraram na casa de R\$ 1 bilhão de reais. Estimou-se que para 2012 este valor tenha chegado a 1,5 bilhão e o crescimento seja contínuo em 12% até o ano de 2014. Como este valor está estimado em saúde, não conseguimos mensurar quando realmente é destinado a medicamentos e materiais para os hospitais do Estado, lembrando que muitos hospitais e clínicas são particulares e não entram no balanço do Governo do Estado.

#### • Participação da empresa

Hoje a Unimed vem faturando uma média de R\$ 3.800.000,00 por mês e ao final do ano deve chegar com um faturamento de R\$ 45.000.000,00 ao ano. [\(Informação fornecida por Rodrigo Santos, gerente comercial da Unimed Canoas.](#)

**Formatado:** Fonte: Negrito

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas, Com marcadores + Nível: 1 + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,27 cm

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas, Com marcadores + Nível: 1 + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,27 cm

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

**Formatado:** DSLxStyle

2013). Fazendo um comparativo com os dados da Ssecretaria de Ssaúde do Eestado do Rio Grande do Sul, podemos afirmar que a Unimed tem um percentual de 0,03% dentro do Eestado do Rio Grande Sul.

—

- Taxa de crescimento

— Para o ano de 2014 a Unimed pretende crescer 8% em faturamento, percentual que se aproxima do índice de reajuste de medicamentos, que ocorre no mês de abril, conforme dados da Anvisa (2013).

~~que geralmente é o índice de reajuste do medicamento no mês de abril.~~

- Projeções para o mercado

Como a Unimed ainda não definiu que irá ampliar o espaço físico, o seu faturamento não tem como ser muito maior para o ano de 2014, pois o espaço restringe o seu crescimento.

Share

~~Não temos como definir este valor.~~

### 3.3 Segmentos de mercado e processos de compra

A segmentação e processos de compra do setor hospitalar são compostos por dois canais básicos:

- Indústria: Os medicamentos são vendidos diretamente para os hospitais, clínicas e laboratórios de análise;

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas, Com marcadores + Nível: 1 + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,27 cm

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas, Com marcadores + Nível: 1 + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,27 cm

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

**Formatado:** Justificado, Recuo: À esquerda: 1,27 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

**Formatado:** Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas, Com marcadores + Nível: 1 + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,27 cm

**Formatado:** DSLxStyle

- Distribuidoras de medicamentos: Neste canal as distribuidoras compram os medicamentos diretamente da indústria para revender os mesmos para os hospitais, clínicas e laboratórios de análise colocando um Mark up no valor de compra.

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: À direita: 0 cm

### 3.4 Mapeamento de portfólios (produtos face-off) e posicionamento (diferenciais)

Tabela 3: Produtos *face-off* e posicionamento

Formatado: Fonte: Itálico

Empresas/Segmento	Hospital	Clínica	Laboratório de análise
Unimed	Linha de Prod. Diversificada	Linha de Prod. Diversificada	Linha de Prod. Diversificada
Empresa A	Linha de Prod. Diversificada	Linha de Prod. Diversificada	Linha de Prod. Diversificada
Empresa B	Linha de Prod. Diversificada	Linha de Prod. Diversificada	Linha de Prod. Diversificada
Empresa C	Linha de Prod. Diversificada	Linha de Prod. Diversificada	Linha de Prod. Diversificada
Indústria	Linha Própria	Linha Própria	Linha Própria

Empresas/Segmento	Hospital	Clínica	Laboratório de análise
Unimed	X	X	X
Empresa A	X	X	X
Empresa B	X	X	X
Empresa C	X	X	X
Indústria	X	X	X

Fonte: Criado pelo Autor

Formatado: Fonte: 11 pt

Analisando as empresas, podemos verificar que todas elas atuam nos mesmos seguimentos, hospitais, clínicas e laboratórios de análise. A Unimed e as empresas A, B e C são distribuidoras de medicamentos e materiais, ~~elas tem~~ elas têm o mesmo papel que é de comprar para revender, se diferenciam pela entrega rápida e um portfólio de produtos maior que a própria indústria, pois pode atender a

Formatado: Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

Formatado: DSLxStyle

necessidade dos clientes com diversas marcas. Já a indústria, por sua vez, tem a vantagem de poder fechar contratos, como ela é detentora dos produtos, ela tem o melhor preço de venda. entretanto pode vender somente os itens que produz. Como já citamos anteriormente, hoje neste mercado quem tem um grande diferencial é a empresa Unimed, pois ela é detentora de frota própria que ajuda a fechar diversos negócios nos seguimentos hospitalares.

#### 4 MATRIZANÁLISE PFOA

Formatado: Normal, À direita: 0 cm

Formatado: DSLxStyle

Tabela 4: Matriz PFOA

Potencialidades	Fraquezas
* Logística própria;	* Espaço físico de estoque pequeno
* Linha de medicamentos e materiais completa;	* Localização ruim, estrutura de recebimento não adequada ao processo
* Atendimento personalizado (Sempre o mesmo atendente para o mesmo cliente).	* Controle de separação dos itens é manual, ideal seria com pistolas eletrônicas
Oportunidades	Ameaças
* Abertura de mercado, ampliação no segmento	* Instalações de novos centros de distribuições de concorrentes no RS
* A indústria não atende cliente em inadimplência	* Perda de funcionários para os concorrentes, perda de conhecimento
* Ampliação de cliente curva C – clientes de baixo faturamento	* A indústria atende direto nos clientes com preços baixos
	* Novas regras de legislação dos órgãos reguladores

Formatado: Normal, À direita: 0 cm

Tabela criado pelo autor. Fonte: Rodrigo Santos, Pontes Fortes

Formatado: Fonte: 11 pt

Formatado: Fonte: 11 pt

Formatado: Fonte: 11 pt

Logística própria;

Linha de medicamentos e materiais completa;

Atendimento personalizado (Sempre o mesmo atendente para o mesmo cliente).

Pontos Fracos

Espaço físico de estoque pequeno;

Localização ruim, estrutura de recebimento não adequada ao processo;

Controle de separação dos itens é manual, ideal seria com pistolas eletrônicas.

Oportunidades

Abertura de mercado, ampliação no segmento;

A indústria não atende cliente em inadimplência;

Ampliação de cliente curva C – clientes de baixo faturamento

Formatado: DSLxStyle

## Ameaças

Instalações de novos centros de distribuições dos concorrentes no RS;

Perda de funcionários para os concorrentes, perda de conhecimento;

A indústria atende direto nos clientes com preços baixos;

Novas regras de legislação dos órgãos reguladores.

Analisando a matriz PFOA, identifica-se que na distribuição Unimed tem um grande diferencial que é a logística própria, neste segmento das distribuidoras a entrega rápida é preponderante e traz muitos negócios mesmo com preços altos, linha de medicamentos e atendimento personalizado também se destaca nas potencialidades.

Formatado: Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

Com relação às fraquezas, o espaço físico dificulta o crescimento da distribuidora, já que o estoque é o negócio da distribuidora, sua localização e a estrutura de recebimento são ruins, pois a distribuidora recebe a carga na rua e não tem as docas de recebimento, isso vem a ser uma estrutura onde a carga é depositada já dentro da distribuição em paletes.

Já na parte das oportunidades, o mercado é amplo e tem muitos locais a se comercializar, clientes inadimplentes não são atendidos por muitos e a distribuidora dispõe de um crédito para atender estes clientes. Como em vários segmentos os clientes que não tem muita representatividade são esquecidos, estes clientes são atendidos também pela Unimed.

Finalizando a matriz, as ameaças são constantes, pois a movimentação dos concorrentes é diária. O estado por ter muitos hospitais, faz com que outras distribuidoras de maior porte abram centros logísticos para atender a demanda existente. A distribuidora treina e qualifica seus profissionais, como esta política é conhecida muitos profissionais são sondados e isso gera perda de conhecimento da distribuidora para seus concorrentes e a própria indústria. Novas leis de legislação também são pontos a se cuidar, já que algumas leis taxam impostos nos produtos que fazem com que a distribuidora tenha que se adequar com o custo e por último, a

Formatado: DSLxStyle

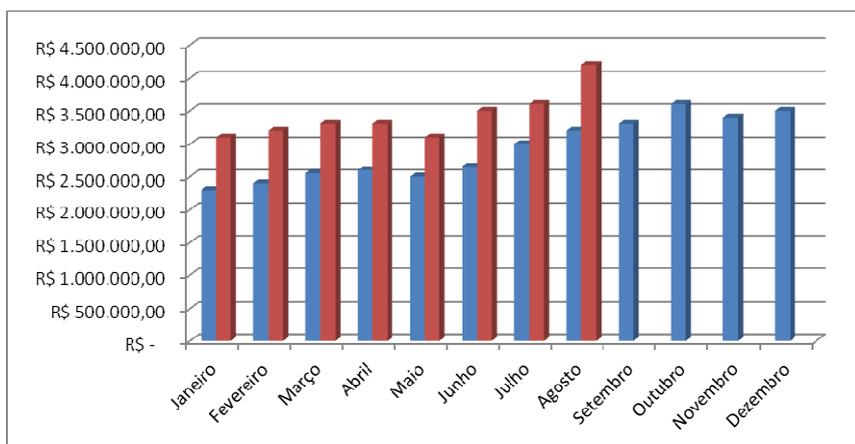
distribuidora concorre diretamente com a própria indústria.

## 5 OBJETIVOS E METAS DE VENDAS (desdobramentos por segmentos, canais, regiões, produtos etc.)

Conforme anteriormente mencionado, os objetivos da Unimed propostos para o ano de 2013 é ter um crescimento de 28%. Hoje a empresa trabalha com um vendedor externo que é quem capta alguns negócios para a empresa, mas a venda ~~maçã~~massiva que ~~m~~ faz mesmo é o setor de telemarketing. A empresa não tem atendimento por região e sim por carteira de cliente e o atendimento por região somente é feito com o vendedor externo que atua na área de Santa Catarina. [\(Informação fornecida por Rodrigo Santos, gerente comercial, 2013\).](#)

~~Logo conseguimos~~O gráfico abaixo demonstra as vendas no ano de 2012 e o quanto a empresa vem crescendo ao longo de 2013. ~~visualizar as vendas do ano de 2012 e quanto a empresa vem crescendo~~ neste ano de 2013.

Gráfico 3: Valores em R\$ faturados em 2012 e até agosto de 2013



Fonte: Criado pelo Autor

No ano de 2012 a empresa teve um faturamento de R\$ 35.000.000,00 com uma média de R\$ 2.906.000,00 ao mês, o gráfico nos mostra que a

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm

Formatado: Justificado, Recuo: À esquerda: 0 cm, Primeira linha: 1,25 cm, À direita: 0 cm, Adicionar espaço entre parágrafos do mesmo estilo, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm

Formatado: Fonte: 11 pt

Formatado: DSLxStyle

distribuidora no ano de 2012 de janeiro a agosto teve um faturamento de R\$ 21.200.000 e que no mesmo período de 2013 já tem um faturamento de R\$ 27.136.000,00, ou seja, está crescendo aproximadamente os 28% que estipulou no início do ano. Como historicamente a venda aumenta, ~~de~~ nos últimos 4 meses, podemos estimar que a Unimed irá chegar no faturamento de R\$ 45.000.000,00 no ano de 2013. [\(Informação fornecida por Rodrigo Santos, gerente comercial, 2013\).](#)

**Formatado:** Justificado, Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

## 6.2 ESTRATÉGIAS DE VENDAS [\(planilhas "GO-TO-MARKET", a partir dos critérios desdobramentos\)](#)

### 6.1 [Alvos LVOS \(clientes, prospectos, estimativas de demandas, previsão e metas de vendas\)](#)

[Segue abaixo](#) [abaixo, está demonstrado](#) o segmento que a Unimed atua, por se tratar de uma venda direta para todos os clientes, não temos segmentos diferenciados e todos os clientes são tratados igualmente.

**Formatado:** Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Tabela 54: Clientes, prospectos, demandas, previsão e metas de vendas

**Formatado:** Recuo: À esquerda: 0 cm

Carteira de clientes e prospects segmentados	Principais Necessidades (Produtos, Serviços, Solução)	Previsão de Vendas Em R\$	Metas por cliente Em R\$
Segmento: Venda direta			
Hospitais	Aumento de mix, Contratos fechados, condições de negócio e Propaganda	R\$ 19.600.000,00	R\$ 18.000.000,00
Hospitais unimed	Aumento de mix, Contratos fechados, condições de negócio e Propaganda	R\$ 9.800.000,00	R\$ 9.000.000,00
Clínicas	condições de negócio e Propaganda	R\$ 9.800.000,00	R\$ 9.000.000,00
Laboratórios de análise	condições de negócio e Propaganda	R\$ 9.800.000,00	R\$ 9.000.000,00
		<b>R\$ 49.000.000,00</b>	<b>R\$ 45.000.000,00</b>

Fonte: Criado pelo Autor

**Formatado:** Fonte: 11 pt

De acordo com a tabela, podemos verificar que a 60% das vendas são feitas nos seguimentos dos hospitais, tanto como nos hospitais em geral como nos hospitais da Unimed. [Nestes hospitais é possível aumentar o número de produtos já que os hospitais utilizam todos os tipos de medicamentos, também fechar contratos é de muita importância, como a distribuidora compra em grande escala, tem](#)

**Formatado:** Recuo: À esquerda: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

**Formatado:** DSLxStyle

condições de fechar contratos de fornecimentos. Os outros 40% estão divididos entre clínicas e laboratórios, cada um com 20% de participação no faturamento. Nestes clientes a diversidade de produtos é baixa, mas uma boa propaganda garante um faturamento considerável, já que nestes clientes a concorrência não é acirrada e fazendo um bom trabalho o distribuidor garante a fidelização.

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm

~~6.2 NÍVEIS DE RELACIONAMENTO (processos de vendas "back office"/"front office" com fluxos, recursos e políticas comerciais detalhadas, descrevendo meios e ferramentas se necessário)~~

Formatado: Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

### Níveis de Relacionamento

Na tabela abaixo conseguimos identificar algumas particularidades de cada perfil de clientes, podemos verificar que a venda para os hospitais é prioritária e os preços são mais competitivos referentes aos seguimentos clínicas e laboratórios, tal fato se deve a competitividade ser maior nos hospitais, pois, aqui que a venda é mais volumosa. O mix de produtos é fundamental, pois em muitos casos o hospital quer comprar toda a sua necessidade de um mesmo fornecedor.

\_\_\_\_\_ Tabela 65: Níveis de relacionamento

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm

Formatado: DSLxStyle

RELACIONAMENTO SEGMENTADO (em políticas comerciais específicas)	Hospitais	Hospitais Unimed
<b>1. Produtos, serviços e soluções</b> (normas de adaptação de valor, regra de trocas, assistências, características e seus benefícios específicos)	Mix de produtos Atendente personalizado Amotras de produtos	Mix de produtos Atendente personalizado Amotras de produtos
<b>2. Preço e desembolso</b> (limites de rentabilidade, formas de pagamento, conveniência e demais regras de facilitação e controle sobre receitas)	Prazo estendido Preços competitivos de mercado	Prazo estendido Preços abaixo do mercado
<b>3. Processo comercial</b> (Ciclo de vendas, etapas, indicadores)	Sempre que necessário	Vendas programadas Sempre que necessário
<b>4. Termos contratuais</b> (Padrões contratuais, direitos e deveres regras de reajuste, transferência de benefícios, programação de fornecimento etc.)	Garantia de entrega Entrega no máximo em 1 dia	Garantia de entrega Entrega no máximo em 1 dia Bonificação de produtos

Fonte: Criado pelo Autor

Formatado: Fonte: 11 pt

Formatado: À direita: 0 cm

Já a venda para as clínicas e os laboratórios de análise, normalmente a venda é bem menor que os hospitais, pois a gama de produtos é muito menor. Nesses clientes o preço é importante, mas eles podem ser mais elevados, tal fato deve-se porque a indústria tem um faturamento mínimo alto, que muitas vezes as clínicas ou laboratórios não têm como fazer.

Formatado: Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: Centralizado, À direita: 0 cm

Formatado: DSLxStyle

Tabela 76: Relacionamento segmentado

RELACIONAMENTO SEGMENTADO (em políticas comerciais específicas)	Clínicas	Laboratório de análise
<b>1. Produtos, serviços e soluções</b>		
(normas de adaptação de valor, regra de trocas, assistências, características e seus benefícios específicos)	Mix de produtos Atendente personalizado Amotras de produtos	Mix de produtos Amotras de produtos
<b>2. Preço e desembolso</b>		
(limites de rentabilidade, formas de pagamento, conveniência e demais regras de facilitação e controle sobre receitas)	Prazo estendido Preço maiores que hospitais	Prazo estendido Preço maiores que hospitais
<b>3. Processo comercial</b>		
(Ciclo de vendas, etapas, indicadores)	Vendas programadas Sempre que necessário	Vendas programadas Sempre que necessário
<b>4. Termos contratuais</b>		
(Padrões contratuais, direitos e deveres regras de reajuste, transferência de benefícios, programação de fornecimento etc.)	Garantia de entrega Entrega no máximo em 1 dia Bonificação de produtos	Garantia de entrega Entrega no máximo em 1 dia Bonificação de produtos

Fonte: Criado pelo Autor

Formatado: À direita: 0 cm

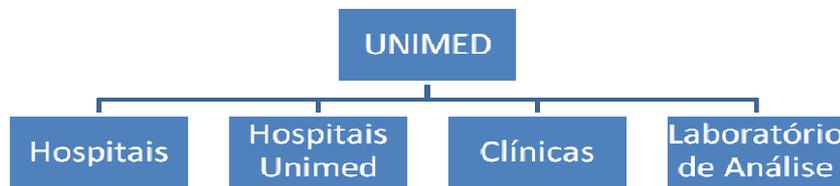
Formatado: Fonte: 11 pt

Formatado: DSLxStyle

### 6.3 CANAIS DE VENDAS (descrição da estrutura, estimativas de demanda, previsão e metas)

Segue o modelo de fluxo de vendas da distribuidora Unimed

Figura 2: Fluxograma de vendas dos canais



Fonte: Criado pelo Autor

Verificando os dados, podemos identificar que a venda é feita pelo telemarketing ou no processo de *e-commerce*, a Unimed efetua a venda direta para os 4 canais e os percentuais estão divididos conforme o quadro.

Tabela 87: Canais de vendas

	Canais de distribuição	Previsão de Vendas Em R\$	Metas por cliente Em R\$	% de participação
E-commerce ou Telemarketing	Hospitais	R\$ 19.600.000,00	R\$ 18.000.000,00	40%
	Hospitais Unimed	R\$ 9.800.000,00	R\$ 9.000.000,00	20%
	Clínicas	R\$ 9.800.000,00	R\$ 9.000.000,00	20%
	Laboratórios de análise	R\$ 9.800.000,00	R\$ 9.000.000,00	20%

R\$  
49.000.000,00      R\$  
45.000.000,00

Fonte: Criado pelo Autor

#### 6.4 ENFOQUES DA VENDA Enfoques da Venda (citar a tipologia de referência na comunicação de vendas, para principais abordagens)

Tabela 98: Enfoques das Vendas

ENFOQUES PREDOMINANTES NA COMUNICAÇÃO DE VENDAS	
HOSPITAIS	NECESSIDADE-SATISFAÇÃO
	PROBLEMA-SOLUÇÃO
HOSPITAIS UNIMED	NECESSIDADE-SATISFAÇÃO
	PROBLEMA-SOLUÇÃO
CLÍNICAS	NECESSIDADE-SATISFAÇÃO
	PROBLEMA-SOLUÇÃO
LABORATÓRIO DE ANÁLISE	NECESSIDADE-SATISFAÇÃO
	PROBLEMA-SOLUÇÃO

Fonte: Criado pelo Autor

As tipologias de referência na comunicação de vendas são as de **necessidades-satisfação**, pois sempre que você tem uma necessidade e é bem atendido você volta a comprar e o segundo enfoque foi o de problema-solução, pois a falta de medicamento é o problema do hospital e a solução fica por conta do distribuidor que entrega o medicamento.

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: Fonte: 11 pt

Formatado: À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

Formatado: DSLxStyle

## 7. ORGANIZAÇÃO DE VENDAS.

7.1 Dimensionamento e remuneração da equipe, recrutamento, seleção e treinamento de vendas.

A equipe de vendedores é composta por 11 colaboradores internos, ou seja, telemarketing e 2 representantes comerciais, o 1º trabalha no RSG e o 2º em Santa Catarina. A remuneração da equipe de telemarketing gira em torno de R\$ 1.100,00 reais fixos variando de R\$ 500,00 a R\$ 1.500,00 de comissão, já os representantes comerciais tem um salário fixo de R\$ 2.500,00 reais podendo chegar até 2.000,00 de comissão.

Hoje a Unimed possui uma política de Recrutamento e Seleção interna e externa, a qual utiliza o Mapa de Excelência (descrição de cada cargo) que comporta as responsabilidades; escopo de atuação; matriz de competências (Organizacional: organizacionais e comportamentais; e Funcional: técnicas do grupo funcional e as técnicas específicas do cargo); formação; treinamentos e a saúde ocupacional de cada cargo.

O processo R&S inicia quando o gestor verifica a necessidade de abertura de vaga, o qual preenche Formulário de Solicitação de Recrutamento e Seleção. O gestor deve preencher todos os campos de sua responsabilidade baseado no Mapa de Excelência e buscar a aprovação da gerência.

A área de Gestão de Pessoas analisa o perfil do cargo em conjunto com o gestor e define a forma do recrutamento, se interno ou externo. Priorizando, sempre que possível, o recrutamento interno para que os colaboradores visualizem as oportunidades de crescimento existentes na organização. Esta prática abrange todos os cargos da [UnimedCentral](#).

**Formatado:** Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

**Formatado:** Justificado, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

**Formatado:** Justificado, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

**Formatado:** DSLxStyle

As etapas de seleção, tanto para recrutamento interno quanto para o externo, estão demonstradas na tabela abaixo:

**Formatado:** Justificado, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Tabela 109: Etapas de recrutamento e seleção

Etapas da Seleção	Responsável
Seleção de currículos	GP/ Gestores
Entrevista de triagem	GP
Entrevista de seleção	Gestores/ Gerência / GP
Avaliação Psicológica e Técnica	Gestores/GP
Validação com o Perfil do cargo	Gestores/ Gerência / GP

**Formatado:** À direita: 0 cm

Fonte: Criado pelo Autor

**Formatado:** Fonte: 11 pt

Também foi instituído um formulário de avaliação: Parecer por Competências, o qual sintetiza quantitativa e qualitativamente todas as etapas do processo seletivo (baseado nas competências previstas no Mapa de Excelência) evidenciando o desempenho de cada candidato, servindo para a tomada de decisão à contratação. [\(Informação disponibilizada por Luciana da Silva, coordenadora de Recursos Humanos da Unimed Canoas, 2013\).](#)

**Formatado:** Justificado, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Treinamento de vendas:

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

A distribuidora Unimed possui uma política de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) que **abrange todos os cargos da empresa**. Resumidamente, identificando as necessidades pelo Levantamento das Necessidades de Treinamentos (LNT) a partir das seguintes práticas/fontes: os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, os Mapas de Excelência, o Acompanhamento do Período de Experiência e a Avaliação de Competências e Desempenho. Destas fontes de levantamento, as informações geradas são analisadas pela área de Gestão de Pessoas, em conjunto com a Gerência Corporativa, para aprovação do Plano Anual de T&D e seu respectivo orçamento. Na sequência essa definição é repassada aos líderes que estabelecem o melhor período de realização dos treinamentos, visando os ajustes finais no Plano Anual de T&D. Depois de estabelecido o referido Plano, os líderes disseminam aos seus colaboradores nas Reuniões Setoriais quais os

**Formatado:** DSLxStyle

treinamentos serão realizados no decorrer do exercício. [\(Informação disponibilizada por Luciana da Silva, coordenadora de Recursos Humanos da Unimed Canoas, 2013\).](#)

## 7.2 Infraestruturas, tecnologia, sistemas necessário (equipamentos e programas).

[Infraestrutura: Telefone, computador, celular, notebook, frota própria.](#)

[Tecnologia: Servidor de email, armazenagem de documentos, Office.](#)

Sistemas: Datasul totvs, [este sistema é o que os vendedores utilizam para atender os clientes, nele consta todos os itens a vender com margem e lucratividade.](#)

[Servidor de email, armazenagem de documentos, Office](#)

[Infraestrutura: Telefone, computador, celular, notebook](#)

**Formatado:** Justificado, Recuo: À esquerda: -0,69 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

### 7.3.7.3 Materiais e eventos de apoio a vendas.

Folders da empresa: Material promocional falando da empresa e mostrando os pontos importantes para que compre com eles os produtos do mercado.

Eventos em feira hospitalar: Distribuidora participa com stands em feiras divulgando a distribuidora e com isso aumenta sua visibilidade no mercado de medicamentos.

Eventos da Unimed: A distribuidora organiza coffee break com grupos hospitalares a fim de divulgar a marca Unimed.

**Formatado:** Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

### 7.4.7.4 Demais políticas e mecanismos de Incentivo ~~(se necessário)~~.

Campanhas de vendas; A distribuidora dispõe de alguns valores vindos de seus fornecedores para trabalhar a venda dos produtos ofertados, o telemarketing diante disto foca nos produtos de uma campanha aumentando o faturamento da

**Formatado:** Justificado, Recuo: À esquerda: -0,69 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas, Vários níveis + Nível: 2 + Estilo da numeração: 1, 2, 3, ... + Iniciar em: 2 + Alinhamento: Esquerda + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,32 cm

**Formatado:** DSLxStyle

distribuidora. [\(Informação disponibilizada por Luciana da Silva, coordenadora de Recursos Humanos da Unimed Canoas, 2013\).](#)

Participação por resultado: valor destinado aos vendedores no final do ano após cumprimento de metas.

Formatado: Justificado, Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm

Formatado: DSLxStyle

## 8. CRONOGRAMA E ORÇAMENTO DE VENDAS (Execução em 5W2H)

Segue abaixo a tabela do plano de vendas no modelo 5w2h

Tabela 119: Plano de vendas no modelo 5w2h

5w2h	Atividade 1	Atividade 2	Atividade 3
(W) - O que será feito?	Aluguel de depósito	Contratação de 6 novos atendentes	Contratação de Vendedor externo Técnico
(W) - Por que será feito?	Aumento de estoque	Atender clientes inativos	Aumentar faturamento
(W) - Onde será feito?	Local a definir	Na própria Unimed	Setor a decidir
(W) - Quando será feito?	Janeiro de 2014	Março de 2014	Março de 2014
(W) - Por quem será feito?	Gestores da Unimed	Gestores da Unimed	Gestores da Unimed
(H) - Como será feito?	Busca por depósito a locar e fechamento de contrato	Contratação pelo setor de RH	Contratação pelo setor de RH
(H) - Quanto será gasto?	R\$ 180.000,00/Ano	R\$ 66.000,00/Ano	R\$ 36.000,00 ano + Comissão + Benefícios

Fonte: Criado pelo Autor

Após já se conhecer toda a estrutura e dificuldade encontradas pela Unimed, foi feito um orçamento de vendas planejando um crescimento para o ano de 2014. O grande problema encontrado foi o espaço físico, então propomos o aluguel de um depósito maior, para, com um estoque maior, ter-se um faturamento e consequentemente uma lucratividade maior. Assumindo que com espaço maior e faturamento maior, precisamos de mais pessoas para trabalhar e a contratação imediata de novos funcionários é essencial, pois serão eles que irão atender a nova demanda de futuras compras. Por último precisa-se contratar um vendedor técnico para padronizar novos produtos já que com o crescimento, novos fornecedores irão surgir para novos negócios.

Formatado: Recuo: À esquerda: -0,63 cm, À direita: 0 cm

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: Fonte: 11 pt

Formatado: Justificado, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: DSLxStyle

**9. PROJEÇÕES DE RESULTADOS** (DRE sintético - vide exemplo)

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm

Formatado: DSLxStyle

Formatado: À direita: 0 cm

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO	Ano 1		Ano 2			Ano 3		
	R\$ mil	AV	R\$ mil	AV	AH	R\$ mil	AV	AH
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>43.146</b>	<b>120.9%</b>	<b>62.527</b>	<b>133.9%</b>	<b>44.9%</b>	<b>110.829</b>	<b>125.2%</b>	<b>156.9%</b>
(-) Devoluções e abatimentos	-842	-2.4%	-3.479	-7.4%	313.2%	-3.854	-4.4%	357.7%
(-) Impostos sobre vendas	-6.620	-18.6%	-12.345	-26.4%	86.5%	-18.476	-20.9%	179.1%
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	<b>35.684</b>	<b>100.0%</b>	<b>46.703</b>	<b>100.0%</b>	<b>30.9%</b>	<b>88.499</b>	<b>100.0%</b>	<b>148.0%</b>
(-) Custos e despesas variáveis	-21.703	-60.8%	-31.732	-67.9%	46.2%	-55.608	-62.8%	156.2%
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>13.981</b>	<b>39.2%</b>	<b>14.971</b>	<b>32.1%</b>	<b>7.1%</b>	<b>32.891</b>	<b>37.2%</b>	<b>135.3%</b>
(-) Custos e despesas fixos	-14.364	-40.3%	-13.943	-29.9%	-2.9%	-26.835	-30.3%	86.8%
Custos fixos	-6.090	-17.1%	-6.140	-13.1%	0.8%	-9.976	-11.3%	63.8%
Despesas com vendas	-5.647	-15.8%	-7.807	-16.7%	38.3%	-12.309	-13.9%	118.0%
Despesas Administrativas	-4.000	-11.2%	-2.964	-6.3%	-25.9%	-3.210	-3.6%	-19.8%
Despesas financeiras (líquidas)	1.373	3.8%	2.968	6.4%	116.2%	-1.340	-1.5%	-197.6%
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>-383</b>	<b>-1.1%</b>	<b>1.028</b>	<b>2.2%</b>	<b>-368.4%</b>	<b>6.056</b>	<b>6.8%</b>	<b>1681.2%</b>
(-) Despesas / Receitas não-operacionais	138	0.4%	676	1.4%	389.9%	93	0.1%	-32.6%
<b>RESULTADO ANTES DA CS e IR</b>	<b>-245</b>	<b>-0.7%</b>	<b>1.704</b>	<b>3.6%</b>	<b>-795.5%</b>	<b>6.149</b>	<b>6.9%</b>	<b>2609.8%</b>
(-) Contribuição Social sobre o Lucro	0	0.0%	-153	-0.3%		-553	-0.6%	
(-) Imposto de Renda	0	0.0%	-256	-0.5%		-922	-1.0%	
<b>RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>-245</b>	<b>-0.7%</b>	<b>1.295</b>	<b>2.8%</b>	<b>-628.6%</b>	<b>4.674</b>	<b>5.3%</b>	<b>2007.8%</b>

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO EM EXERCÍCIO	2012		2013		
	R\$ mil	AV	R\$ mil	AV	AH
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	R\$ 35.000,00	120,9%	R\$ 45.000,00	129,4%	28,6%
(-)Devoluções e abatimentos	R\$ 694,79	2,4%	R\$ 1.043,28	3,0%	50,2%
(-)Imposto sobre vendas	R\$ 5.384,62	18,6%	R\$ 9.180,83	26,4%	70,5%
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>	R\$ 28.949,55	100,0%	R\$ 34.775,89	100,0%	20,1%
(-)Custos e despesas variáveis	R\$ 17.601,32	60,8%	R\$ 23.612,83	67,9%	34,2%
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	R\$ 11.348,22	39,2%	R\$ 11.163,06	32,1%	-1,6%
(-) Custos e despesas fixas	R\$ 11.666,67	40,3%	R\$ 10.397,99	29,9%	-10,9%
Custos fixos	R\$ 4.950,37	17,1%	R\$ 4.555,64	13,1%	-8,0%
Despesa com vendas	R\$ 4.574,03	15,8%	R\$ 5.807,57	16,7%	27,0%
Despesas administrativas	R\$ 3.242,35	11,2%	R\$ 2.190,88	6,3%	-32,4%
Despesas financeiras(Líquidas)	R\$ 1.100,08	3,8%	R\$ 2.225,66	6,4%	102,3%
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	R\$ 318,44	1,1%	R\$ 765,07	2,2%	140,3%
(-) Despesas/Receita não-operacionais	R\$ 115,80	0,4%	R\$ 486,86	1,4%	320,4%
	R\$ -		R\$ -		
<b>RESULTADO ANTES DA CS E IR</b>	R\$ 202,65	0,7%	R\$ 1.251,93	3,6%	517,8%
(-)Contribuição social sobre o lucro	R\$ -		R\$ 104,33	0,3%	
	R\$ -		R\$ -		
(-) Imposto de renda	R\$ -		R\$ 173,88	0,5%	
<b>RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	R\$ 202,65	0,7%	R\$ 973,72	2,8%	380,5%

Fonte: Criado pelo Autor Exemplo extraído de BORN, R. Construindo o Plano Estratégico – Casos reais e dicas práticas. Sulina, 2007.

Formatado: DSLxStyle

Tendo em vista a variação horizontal sobre a receita bruta de vendas, a empresa atingiu o crescimento esperado de 28,6%, dentro dos padrões propostos.

**Formatado:** Justificado, Espaçamento entre linhas: 1,5

**Formatado:** DSLxStyle

Podemos também observar que em virtude do aumento significativo das vendas, os impostos tiveram significativo crescimento, em percentual superior até ao crescimento das vendas.

Os pontos negativos a serem corrigidos no futuro é que os custos e despesas variáveis tiveram real influencia no resultado, pois muito embora o crescimento sobre as vendas tenha sido expressivo, a receita líquida teve um crescimento baixo.

Já, ponto positivo, podemos destacar a diminuição dos custos de despesas fixas, o que por sua vez alavancou a receita líquida.

**10. CONTROLES DO PLANO** (eficiência e eficácia – quem, em que frequência, com quais indicadores).

Eficiência - O plano será acompanhado pelos gerentes e ajustado mensalmente até que as atividades tenham sido iniciadas.

Eficácia - Todas ações do plano serão acompanhados pelos mesmos gerentes com a finalidade do resultado planejado seja atingido o mais rápido possível bimestralmente.

Formatado: À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Justificado, Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, À direita: 0 cm

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: DSLxStyle

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

~~Após diversa análises na empresa~~Após a análise realizada na Cooperativa, fica evidenciada a necessidade de ampliação do espaço físico da empresa destinado à armazenagem de produtos, sendo este o principal responsável por impedir um crescimento ainda maior. No comparativo feito com os demais concorrentes, é possível perceber que a Unimed está em posição de destaque em diversos aspectos. Desta forma, tornando possível o aumento no espaço físico, a empresa terá condições de obter uma maior fatia de mercado como ~~almejadeseja~~. ~~fica muito claro que o espaço físico da distribuidora é o grande vilão para o crescimento da mesma, comparativos feitos com os concorrentes do mercado mostram que independente do espaço físico a Unimed se destaca em diversos pontos, mas vencendo o ponto crucial de espaço, com certeza a empresa tem um grande mercado a crescer e a buscar. Para~~

~~Em 2014, o planejamento é o de crescer 8%, valor este aproximado que é o mesmo ao valor do reajuste dos medicamentos. Certamente, mas com, caso as propostas por este trabalho levantadas sejam postas em prática, certeza se as propostas aqui sugeridas forem executas, a chance de que se observe o termos um ano de 2014 com crescimento bem maior que o programado de 8% é factível, já que a distribuidora tem todo o conhecimento para atingir números bastante~~~~em expressivos-expressivos.~~

Formatado: Normal, À direita: 0 cm

Formatado: Justificado, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Justificado, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, À direita: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

Formatado: Fonte: Não Negrito

Formatado: DSLxStyle



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANVISA, 2013. Sala de Imprensa. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br>. Acesso em 03/09/2013.

FERNANDES, Otávio. **Análise Ambiental e Segmentação**. São Leopoldo, 2012. Aula e apostila da disciplina do curso do 1º MBA de Gestão em Vendas da Unisinos, set. 2012.

GEISLER, Jorge. **Técnicas de Vendas e negociação**. São Leopoldo, 2012. Aula e apostila da disciplina do curso do 1º MBA de Gestão em Vendas da Unisinos, Out. 2012.

<http://www.estado.rs.gov.br/noticias/1/104008/Noticias-Tarso-Genro-recebe-abaixo-assinado-de-entidades-ligadas-a-saude> GUTERRES, Rodrigo. **Estratégias de Vendas**. São Leopoldo, 2012. Aula e apostila da disciplina do curso do 1º MBA de Gestão em Vendas da Unisinos, set. 2012.

HOFSTÄTTER, Cássia Rebelo. **Gestão de Carteira, Indicadores e Controles**. São Leopoldo, 2012. Aula e apostila da disciplina do curso do 1º MBA de Gestão em Vendas da Unisinos, dez. 2012.

PEZZI, Pedro. **Estratégia Empresarial, Marketing e Vendas**. São Leopoldo, 2012. Aula e apostila da disciplina do curso do 1º MBA de Gestão em Vendas da Unisinos, abr. 2012.

UNIMED, 2013. Nossa missão. Disponível em: <http://www.unimed.coop.br>. Acesso em: 16/08/2013.

<http://www.estado.rs.gov.br/noticias/1/104008/Noticias-Tarso-Genro-recebe-abaixo-assinado-de-entidades-ligadas-a-saude>

Formatado: Normal, À direita: 0 cm

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: Espaço Depois de: 0 pt, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, 12 pt, Sublinhado

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, 12 pt

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, 12 pt

Formatado: Justificado, À direita: 0 cm, Espaço Depois de: 0 pt

Formatado: Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: À direita: 0 cm, Espaço Depois de: 0 pt

Formatado: Espaço Depois de: 0 pt, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, 12 pt, Sublinhado

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, 12 pt

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, 12 pt, Sublinhado

Formatado: Espaço Depois de: 0 pt, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: (Padrão) Arial, 12 pt, Sublinhado

Formatado: À direita: 0 cm

Formatado: DSLxStyle