

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA**

EDUARDO RODRIGUES DO CARMO

**INTRODUÇÃO DOS PRODUTOS FABRICADOS PELAS
EMPRESAS VERNIPOL E ANGELANTONI NO BRASIL:
MAPEAMENTO DE MERCADO E DEFINIÇÃO DE PERFIL DOS
REPRESENTANTES PARA FORMAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS**

CURITIBA
2014

EDUARDO RODRIGUES DO CARMO



**INTRODUÇÃO DOS PRODUTOS FABRICADOS PELAS
EMPRESAS VERNIPOL E ANGELANTONI NO BRASIL:
MAPEAMENTO DE MERCADO E DEFINIÇÃO DE PERFIL DOS
REPRESENTANTES PARA FORMAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS**

Trabalho de Conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade Federal do Paraná, apresentado como requisito parcial à obtenção do título de pós graduado em gestão estratégica de negócios.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Cunha

CURITIBA
2014

DEDICATÓRIA

Em primeiro lugar, quero agradecer à Deus por tudo o que tem feito na minha vida, à minha amada esposa, meus pais e irmãs, por terem sempre me apoiado nas decisões tomadas no decorrer da minha vida e por serem tão compreensivos por todo o tempo longe de casa ao longo dos anos.

RESUMO

O presente trabalho trata-se de uma consultoria comercial que será dada às empresas Vernipol e Angelantoni, ambas empresas italianas, fabricantes de equipamentos para a área médica. Será feito um levantamento de dados para identificar o perfil dos representantes e distribuidores que deverão ser nomeados na região sul do Brasil, e posteriormente para todo o território nacional. Estes representantes e distribuidores serão identificados através de pesquisa de mercado, onde será feito o mapeamento da região, confirmando o número de hospitais existentes e a localização geográfica dos mesmos. Com o levantamento desses dados, será possível determinar qual a melhor estratégia de nomeação, o número de representantes e a estrutura necessária que cada um deverá ter para atender de maneira qualitativa a sua região. Paralelo ao mapeamento será feito um trabalho de identificação dos principais concorrentes, e definição da estratégia comercial mais adequada para introdução dos produtos na região sul e no mercado Brasileiro como um todo. Outro ponto importante é compreender as exigências legais determinadas a cada uma das classes de produtos que serão comercializadas.

Abstract

This work is a commercial consultancy that will be given to companies Vernipol and Angelantoni, both Italian companies, manufacturers of equipment for the medical field. A data survey will be made to identify the profile of the representatives and distributors that should be nominated in the southern region of Brazil, and later for the entire national territory. These representatives and distributors will be identified through market research, which will map the region, confirming the number of existing hospitals and their geographic location. With the collection of these data, it will be possible to determine the best naming strategy, the number of representatives and the necessary structure that each one should have to qualitatively attend to their region. Parallel to the mapping will be done a work of identification of the main competitors, and definition of the most appropriate commercial strategy for introduction of the products in the South region and in the Brazilian market as a whole. Another important point is to understand the legal requirements determined for each of the classes of products that will be marketed.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. OBJETIVO.....	12
2.1 OBJETIVOS GERAIS.....	12
2.2 OBJETIVO(S) ESPECÍFICOS.....	13
3. JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO.....	14
4. METODOLOGIA.....	15
5. AS EMPRESAS.....	16
6. MAPEAMENTO DE MERCADO.....	17
6.1 ANÁLISE DA INDÚSTRIA.....	17
6.2 ENTORNO COMPETITIVO.....	20
6.3 ASPECTOS LEGAIS.....	21
6.4 CENÁRIO BRASILEIRO.....	22
6.5 O MAPEAMENTO DO MERCADO SUL BRASILEIRO.....	24
6.6 MAPEAMENTO DO RIO GRANDE DO SUL.....	25
6.7 MAPEAMENTO DE SANTA CATARINA.....	26
6.8 MAPEAMENTO DO PARANÁ.....	28
7. DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA DE VENDAS.....	30
7.1 ESTRUTURA DE REPRESENTAÇÃO DESEJADA.....	30
7.2 DEFINIÇÃO DO PERFIL DOS REPRESENTANTES.....	31
8. DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA ESPERADA.....	32
9. CONCLUSÕES.....	33
10. BIBLIOGRAFIA.....	35

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho de conclusão de curso, o projeto a ser desenvolvido está relacionado a introdução de duas linhas de produtos no mercado brasileiro.

Os itens fabricados pelas empresas a serem estudadas possuem alta tecnologia, qualidade e Certificado Europeu “CE”. As empresas Vernipol, fabricante de mobiliário hospitalar, e Angelantoni, fabricante de equipamentos de refrigeração técnica, estão investindo na estruturação de uma unidade de produção em Cuba, objetivando a introdução de suas tecnologias em todos os países da América Latina. O Brasil obviamente é o maior, e conseqüentemente o que possui maior potencial.

Fazer essa pesquisa de mercado e definir uma estratégia de entrada, são sem dúvida os primeiros passos a serem dados. O fato de termos determinado como *target* a região sul do Brasil é devido à questões geográficas, culturais e principalmente por ser um mercado de potencial médio. Estes aspectos permitirão que as empresas entrem no mercado e compreendam de que maneira deverão se preparar para uma entrada posterior na região de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas gerais.

Uma questão considerada preocupante neste momento é a instabilidade político-econômica do Brasil, a variação cambial e o protecionismo que o governo brasileiro está adotando em alguns setores da economia. No entanto, a desvalorização do real por si só pode ser um fator impeditivo à continuidade deste trabalho.

O setor médico hospitalar é um setor que tem crescido muito nos últimos anos e sofrido grandes investimentos privados. A maior parte dos equipamentos de ponta utilizados nos hospitais são importados, por isso é de vital importância avaliar os prós e contras da implementação deste projeto.

A criação de uma estratégia e a identificação de boas empresas que sejam capazes de vender e introduzir esses produtos no mercado é de extrema importância para otimização dos recursos disponíveis, e também, fundamental para a minimização da eventual possibilidade de fracasso.

2. OBJETIVO

2.1 OBJETIVOS GERAIS

O mercado brasileiro vem se mostrando muito interessante nos últimos anos. O crescimento populacional e a falta de infraestrutura deixam clara a necessidade de investimento em nosso país, pois com o aumento do poder aquisitivo da população brasileira, um maior número de pessoas tem aderido aos planos privados de saúde, tanto médico quanto odontológico, o que tem levado a um aumento exponencial do número de hospitais privados no país. Isso despertou o interesse da indústria internacional de equipamentos e consumíveis, e também estimulou o crescimento da indústria nacional. No entanto, a indústria nacional possui uma desvantagem tecnológica evidente quando comparada com as multinacionais que atuam no setor. Vale lembrar que não se pode desprezar o crescimento e a importância da indústria brasileira neste setor, a qual está investindo e buscando o seu aprimoramento tecnológico, mas devido ao fato de se tratarem em sua maioria de equipamentos que demandam grande *expertise*, estas empresas ainda estão alguns anos atrasadas em relação à concorrência internacional.

Um ponto que dificulta a entrada das multinacionais no Brasil é caso dos financiamentos (FINAME, Cartão BNDES) que o governo oferece às empresas nacionais para a compra dos produtos e equipamentos manufaturados no Brasil; já o produto importado não usufrui deste benefício e ainda possui tributação adicional específica. Um dos objetivos deste trabalho é entender até que ponto esses incentivos do governo à indústria brasileira podem atrapalhar os planos das empresas Vernipol e Angelantoni de entrarem no mercado brasileiro.

O que torna interessante a introdução desses produtos no Brasil é o conhecimento prático obtido por essas empresas na exploração do mercado Europeu. A compreensão das necessidades específicas do usuário, levada ao equipamento de forma prática e usual, facilita o dia a dia do hospital, clínica ou consultório médico. Por isso é importante mapear o mercado e identificar as necessidades de cada um deles, para que seja identificado o perfil do representante e a estrutura de vendas que ele necessitará para conquistar os clientes identificados como potenciais. No entanto, é de conhecimento comum que a venda de equipamentos desta natureza requer não apenas o atendimento comercial, mas também, o atendimento técnico pós venda, que é um dos fatores determinantes para o sucesso e o crescimento das vendas neste setor. O representante ou distribuidor regional, deverá ter obrigatoriamente a prestação de serviço técnico de instalação dos equipamentos e a

manutenção dos mesmos sempre que ocorrer algum problema; para tanto, será necessário o treinamento do seu pessoal e a gestão de um estoque de peças de reposição para cada um dos equipamentos atendidos na região.

2.2 OBJETIVO(S) ESPECÍFICOS

A primeira etapa deste projeto, é fazer o mapeamento dos hospitais da região sul do Brasil e entender geograficamente de que maneira as empresas poderão se posicionar, bem como entender qual o potencial deste mercado e o perfil dos futuros representantes. Esses representantes precisam espelhar a imagem da empresa, ter como foco o sucesso das vendas, mas no entanto não deixando de lado a ética, o compromisso e o profissionalismo que deverão ter com cada um de seus clientes.

É muito importante também identificar quem serão os concorrentes, como está a imagem e reputação no mercado, compreender onde estão mais fracos, menos estruturados e as razões que os levam a isso. É necessário entender a maneira que estão atuando no mercado, qual a política comercial e quais as suas áreas de atuação.

Os estados escolhidos para o início deste trabalho são os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná; estados de cultura predominantemente conservadora e de melhor posicionamento socioeconômico, quando comparados aos estados do Nordeste, Centro-Oeste e Norte do Brasil. Entende-se que a apresentação de produtos importados e com tecnologia mais avançada será bem aceito e terá seu valor agregado melhor compreendido pelo cliente.

Após a finalização desta análise de mercado, será necessário definir a estratégia comercial a ser utilizada, desenvolver um plano de marketing, preparar material de divulgação e website, caso a conclusão seja de que vale a pena investir no mercado brasileiro neste momento.

3. JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

É de fundamental importância conhecer todos os pontos apresentados acima, pois eles dimensionarão e determinarão quais as chances de sucesso da entrada destas empresas no mercado brasileiro. Estas informações são consideradas as mínimas necessárias para a tomada de decisão quanto à continuidade ou não deste projeto, pois a introdução de uma nova marca no mercado brasileiro pode ser algo de elevado custo e deve ser analisado com bastante critério, visando minimizar as falhas e maximizar as chances de acertos.

4. METODOLOGIA

Para realização do mapeamento de mercado serão utilizados como base os dados fornecidos pela editora “H2B Hospital to Business – data base 2013” e as informações fornecidas serão confirmadas através de ligações telefônicas para cada um dos hospitais, procurando preencher as exigências de Martins (1995), que menciona que uma pesquisa científica deve preencher três campos:

- Existência de uma pergunta que se deseja responder, traduzindo os objetivos da pesquisa;
- Elaboração de um conjunto de passos que permitirá obter a informação necessária para respondê-los.
- Indicação do grau de confiabilidade da resposta obtida.

Outra orientação importante para o desenvolvimento deste trabalho, é que segundo Godoy (1995b), em uma pesquisa cuja abordagem é qualitativa, as questões e focos de interesses se definem com a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, participando da situação em estudo. Com base nesta orientação serão utilizados os conhecimentos específicos de especialistas do setor sobre vendas de equipamentos medico hospitalares, visando o aprofundamento deste estudo e a sua viabilidade comercial.

Outro método utilizado será a pesquisa bibliográfica, pois conforme Lakatos (2001, p. 183): “Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádios, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas”.

Para tanto, serão feitas pesquisas em livros sobre inteligência de mercado, marketing, planejamento estratégico e desenvolvimento de novos negócios. Além disso, serão feitas pesquisas em websites que mencionem os principais concorrentes no mercado e também matérias televisivas e jornalísticas sobre investimentos que serão feitos no setor medico hospitalar.

5. AS EMPRESAS

As empresas citadas acima são multinacionais italianas que tem como intenção conhecer um pouco mais do mercado brasileiro. Ambas comercializam produtos destinados ao setor médico-hospitalar. A Vernipol é fabricante e comercializadora de mobiliários hospitalares e a Angelantoni fabricante e comercializadora de refrigeradores especiais. Neste trabalho não serão citadas mais informações a respeito dessas empresas, pois o foco do mesmo não é captar informações ou apresentar dados comerciais, financeiros ou tecnológicos, mas sim mapear o mercado e compreender qual o perfil de vendas necessário para início de suas atividades e entrada no setor médico hospitalar. Desta maneira, este trabalho poderá servir como base para qualquer empresa que queira atuar neste setor no mercado brasileiro, deixando claro que as duas empresas são apenas um referencial para a realização deste trabalho.

6. MAPEAMENTO DE MERCADO

Grande parte dos negócios globais estão sofrendo o impacto do aumento constante da competitividade. As empresas precisam ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças de mercado. Desta maneira, se faz necessário entender o mercado em que se atua, as necessidades dos clientes e as estratégias dos fornecedores e competidores. No entanto, existem diversos fatores do macro-ambiente que também precisam ser levados em conta, pois estes afetam diretamente o desempenho das empresas.

Globalização, o desaparecimento de barreiras regulatórias e distancias geográficas, são alguns dos fatores que vem criando desafios competitivos em diversos mercados (Jenster e Soilen 2009, p.23). Portanto, é de vital importância conhecer o mercado no qual você atua e o mercado no qual você deseja entrar.

De acordo com Chiavenato 2010, uma empresa terá mais chances de sucesso quando conhecer bem o seu mercado, e para tanto, precisa saber onde está pisando e o que deve fazer. Isto se dá através das fontes de informação sobre o mercado. Ele ainda comenta que a análise de mercado é feita continuamente para permitir à empresa um posicionamento adequado ante ao mercado.

Entretanto, Chiavenato 2010 ainda menciona que quando as fontes de informações da empresa não são suficientes para permitir uma correta análise de mercado, pois é necessário que a empresa foque em uma Pesquisa de mercado, a qual “pode ser definida como a coleta, o registro e a análise dos dados a respeito da comercialização de produtos/serviços do produtor ao consumidor”.

Portanto, é importante notar que existem diferenças entre análise de mercado e pesquisa de mercado, já que a análise é feita continuamente por meio de informações secundárias, enquanto a pesquisa envolve a coleta de informações primárias através de um planejamento específico.

6.1 ANÁLISE DA INDÚSTRIA

A definição da indústria deve estar relacionada aos mercados que se atua ou pretende atuar, mas não apenas isto, pois elas não devem limitar-se a analisar apenas o produto ou segmento em que está atuando. O problema é que a maioria das empresas, na maior parte das vezes, acaba tendo uma visão muito limitada e foca apenas no que a própria empresa esta

fazendo. O maior erro que uma empresa pode cometer é limitar-se à sua atividade atual e esquecer que a “indústria” é muito mais do que isso (Jenster e Soilen 2009, p.71).

Para entender a situação competitiva de uma empresa é necessário entender a indústria na qual ela atua. Esta é a base de qualquer análise competitiva, na qual uma análise da indústria é feita em duas frentes: uma é o mercado que corresponde ao mercado direto ao qual a organização esta, e o outro é o macro-ambiente, o qual será dividido com outras organizações adjacentes. Desta maneira, é de vital importância entender o contexto do seu negocio, de maneira a determinar o possível comportamento do seu concorrente. Mais do que isso, esta análise permitirá à empresa identificar as ações a serem tomadas e a identificar os fatores que influenciam a sua tomada de decisão (Jenster e Soilen 2009, p.55).

Campbell (2002, p.133) menciona que a análise da indústria visa estabelecer a natureza da competitividade da indústria e o posicionamento do negocio ante ao seu microambiente – este é o ponto que cerca o negocio da empresa e esta relacionado aos fatores com os quais a empresa interage diretamente, tais como concorrentes, fornecedores e clientes. O modelo de análise da indústria desenvolvido por Porter (1980) é o modelo mundialmente utilizado e conhecido como “As cinco forças de Porter”.

Portanto, Porter (2009, p.9) indicou os passos necessários para analisar a indústria, os quais incluem:

1. Definição de qual é a indústria relevante:
 - Produtos
 - Escopo geográfico da concorrência
2. Identificação dos *players* e sua segmentação:
 - Compradores e grupos de compradores
 - Fornecedores e grupos de fornecedores
 - Concorrentes
 - Ameaça de produtos substitutos
 - Ameaça de entrada de novos concorrentes
3. Análise dos fatores de cada uma das forças competitivas de maneira a determinar quais delas são fortes e quais delas são fracas, bem como o por que.
4. Determinar a estrutura da indústria e a consistência da análise:
 - Nível de rentabilidade
 - Forças que determinam a rentabilidade
 - Alinhamento da análise da indústria e a rentabilidade de longo prazo

- Relação entre os *players* mais rentáveis e as cinco forças
- 5. Análise dos fatores positivos e negativos que ocorreram recentemente ou aqueles que devem ocorrer no futuro.
- 6. Identificar aspectos da estrutura da indústria que podem ser influenciados por concorrentes, novos entrantes ou pela sua empresa.

Além dos pontos mencionados acima, Porter (2008, p.21) menciona que os profissionais devem estar atentos a alguns erros comumente cometidos, tais como:

- *Definição da indústria, grande demais ou pequena demais;*
- *Preparação de listas, ao invés de colocar o foco em análises rigorosas;*
- *Dar a mesma atenção para todas as forças competitivas, ao invés de focar nas mais importantes;*
- *Confundir o efeito (sensibilidade ao preço) com a causa (economia do comprador);*
- *Utilização de análise estática, a qual ignora as tendências da indústria;*
- *Confundir mudanças cíclicas com mudanças estruturais;*
- *Utilizar o modelo para determinar a atratividade de uma indústria ao invés de utilizá-lo como orientação para decisões estratégicas.*

Conforme argumentos de Jenster e Soilen (2009, p.58), existem alguns fatores que precisam ser levados em consideração quando se analisa uma indústria, como por exemplo: a rentabilidade de toda a cadeia da indústria podem não necessariamente ser influenciada pelos concorrentes da sua indústria, como exemplo o caso da indústria de computadores. Uma visão dinâmica é essencial, já que a estrutura da indústria muda e a convergência de tecnologias pode gerar novos concorrentes repentinamente, assim como ocorreu com o iPhone, o qual inclui iPod, funcionalidades de computador e telefone, tudo em um aparelho. Portanto, é de vital importância ter uma visão balanceada na hora de olhar para os fatores de uma análise da indústria.

Grant (2005, p.83) afirma que quando entendemos como a estrutura da indústria influencia a concorrência, e conseqüentemente determina a rentabilidade do mercado no qual se está atuando, poderemos aplicar este tipo de análise primeiramente projetando a rentabilidade da indústria no longo prazo e segundo, para identificar estratégias para alterar a estrutura da indústria.

A primeira etapa da análise da indústria corresponde em identificar os elementos básicos da estrutura da indústria. Portanto, isto requer identificar quem são os principais *players* – os fabricantes, os clientes, os fornecedores, e os fabricantes de produtos substitutos. É de extrema importância analisar os detalhes de cada um destes grupos, os quais irão consequentemente determinar a concorrência e o poder de barganha dos mesmos (Grant 2005, p.84).

Chiavenato (2010) menciona que “A pesquisa da concorrência serve para verificar produtos/serviços similares oferecidos pela concorrência, sua qualidade, preço, vendas, aceitação pelo consumidor, etc”.

6.2 ENTORNO COMPETITIVO

As empresas utilizadas como referencia para confecção deste trabalho atuam no mesmo setor, no entanto comercializando linhas de produtos completamente distintas.

Como podemos observar abaixo, em ambos mercados atuam de maneira significativa apenas empresas concorrentes nacionais, o que pode ser uma grande oportunidade ou risco para as empresas Vernipol e Angelantoni.

No mercado de atuação da empresa Angelantoni encontramos apenas uma empresa fabricante de refrigeradores especiais para uso médico-hospitalar ou laboratoriais com temperaturas que chegam a -86° , e que fariam frente aos produtos oferecidos pela empresa italiana. Esta empresa se chama INDREL, atuando no mercado de refrigeradores especiais há mais de 40 anos no Brasil e na América Latina. A INDREL detém hoje cerca de 80% do mercado privado, e segundo informações fornecidas pela empresa 100% do setor público brasileiro. Atuante também em países Árabes, chega a um total de mais de 30 países onde se comercializam seus produtos hoje.

Segundo pesquisa feita com hospitais, laboratórios e hemocentros, a opinião geral é que os equipamentos fornecidos pela empresa INDREL são de baixo custo de manutenção, duráveis e atendem as expectativas, o que pode tornar a entrada da ANGELANTONI no mercado brasileiro um grande desafio, o qual pode ser avaliado de duas formas: A primeira possibilidade é de criar concorrência à empresa atual, pois em um setor totalmente monopolizado sempre haverão clientes insatisfeitos ou dispostos a provar novas tecnologias, e sob estas circunstancias pode-se encontrar oportunidades muito interessantes para a empresa se introduzir no mercado.

Por outro lado, um fator que pode dificultar o andamento dos negócios, sem falar em qualidade e preço, é o processo de financiamento oferecido pelo governo brasileiro, tais como FINAME e cartão BNDES, os quais são oferecidos para empresas brasileiras realizarem compras de equipamentos produzidos no Brasil. Sem dúvida, a falta de uma forma de financiamento barata como esta pode ser um fator complicador.

Já o mercado competidor da empresa Vernipol possui dezenas de empresas atuando no setor, com os mais diversos padrões de qualidade, o que demandou a realização de uma pesquisa de mercado com o objetivo de filtrar os que possuem qualidade e estilo semelhante ao da empresa Vernipol no Brasil. Após a realização deste filtro, verificou-se que a empresa JMS Mobiliário Hospitalar está em primeiro lugar, seguida pelas empresas RC Móveis Hospitalares e BK Móveis Hospitalares. As três empresas possuem forte atuação no setor, com preços muito compatíveis e com qualidades relativamente comparáveis, sendo que a que mais se iguala aos produtos fabricados pela empresa Vernipol é a empresa JMS. Neste caso, o nível de concorrência encontrado é aceitável, e pode ser um mercado bastante interessante para a empresa Vernipol, caso seja capaz de trabalhar com um preço de entrada mais competitivo, de forma a tornar-se atrativa para o mercado. Assim como a Angelantoni, a Vernipol também enfrentará barreiras financeiras quanto ao financiamento de suas vendas ao setor privado através de cartão BNDES e FINAME.

No entanto, o setor público poderá ser trabalhado pelas duas empresas, e como se pode observar abaixo, o setor público possui uma grande participação no mercado hospitalar brasileiro.

6.3 ASPECTOS LEGAIS

A regulamentação dos produtos fornecidos pelas empresas Vernipol e Angelantoni, possui procedimentos diferentes. No entanto, bastante simples e nada atípicos.

No caso da Angelantoni, são requisitos básicos o registro da empresa na ANVISA como fornecedor de equipamentos para uso médico hospitalar e o registro dos projetos de engenharia de cada um dos equipamentos oferecidos ao mercado. O órgão certificador de eficiência, consumo e funcionamento geral dos refrigeradores é o INMETRO, o qual determinará os níveis de consumo de energia e validará as temperaturas alcançadas pelos equipamentos, procedimento fundamental para sua comercialização e processo de registro junto à ANVISA.

Já a Vernipol apenas terá que registrar-se como fabricante e fornecedor de mobiliários médicos, e apresentar certificação ISO de qualidade e boas praticas de fabricação.

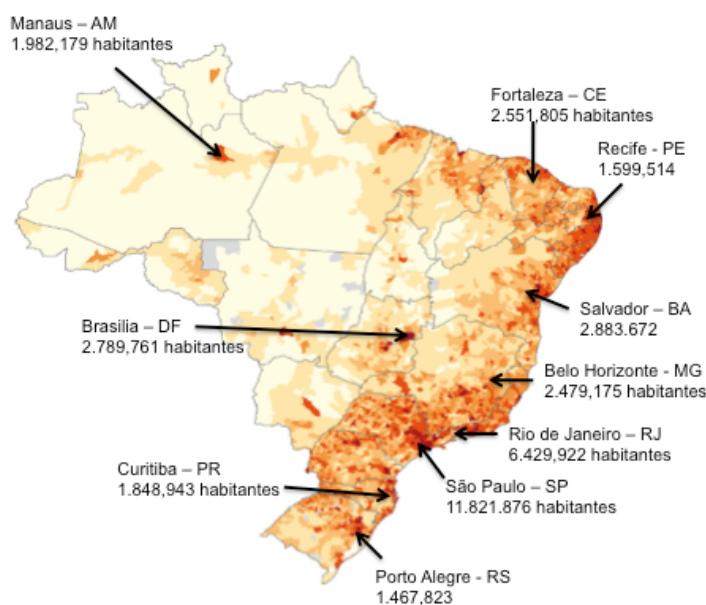
Ambas as empresas atuando como importadoras de seus equipamentos, terão que possuir filial no Brasil para participar de concursos públicos.

As duas empresas terão que apresentar certificações ISO 9001:2008, EN 13485:2012 (Certificação do sistema de gestão da qualidade para dispositivos médicos), RDC/16 (Certificação de Boas Práticas de Fabricação de produtos médicos - Anvisa (substitui a RDC 59/2000)) e ISO 14000 (sistemas de gestão ambiental), este ultimo não é exigido oficialmente, no entanto, pode ser um diferencial em um mercado como o brasileiro. Com exceção da RDC16 que terá que ser feita no Brasil, as demais certificações poderão vir de suas fabricas no exterior.

6.4 CENÁRIO BRASILEIRO

Esta parte do trabalho corresponde à uma análise da indústria, ou seja, do segmento hospitalar brasileiro, o qual terá como foco o sul do país, mas iniciará com uma análise preliminar do macro-ambiente.

O mapa demográfico brasileiro e a população em suas principais cidades:



Fonte: IBGE, "Censo demográfico de 2000"

Numero de hospitais que realizam cirurgia, por região:

Regiões do Brasil	Hospitais
Região Sul	875
Centro Oeste	776
Sudeste	2726
Nordeste	1842
Norte	1139
TOTAL BRASIL	7358

Fonte: H2B “Data Base Hospitalar 2013”
Após realização do filtro e confirmação telefônica.

O Brasil é um dos principais países emergentes do mundo, com uma população estimada em 201.032.714 habitantes, o que o coloca em quinto lugar no ranking dos países mais populosos do mundo. De acordo com o FMI “Fundo Monetário Internacional”, o Brasil está em sexto lugar no ranking de países por PIB “Produto Interno Bruto”. Isto sem dúvida deixa claro o potencial do país em todas as áreas, e em especial na área médica, pois esses números mostram que existe aproximadamente 1 hospital para cada 27.322 pessoas em todo o Brasil. No entanto se faz necessário levar em consideração que a situação dos hospitais públicos hoje esta precária em todo o país e portanto necessitam de mudanças urgentes, conforme demonstram as notícias abaixo:

Edição do dia 05/06/2013
05/06/2013 08h28 - Atualizado em 05/06/2013 08h28

AUS D

SP: 70% das emergências dos hospitais públicos têm falhas

O levantamento do Conselho Regional de Medicina mostra falta de materiais, equipes médicas incompletas e pacientes atendidos nos corredores.

04/04/2013 21h02 - Atualizado em 04/04/2013 21h02

Hospitais públicos violam direitos humanos, dizem médicos a Dilma

Dirigentes de entidades médicas se reuniram nesta quinta com a presidente. Federação dos Médicos vê 'pocilgas humanas' em hospitais federais..

Expectativa de atendimento rápido causa superlotação de hospitais públicos

21/08/2013 - 10h33

Saúde



Thais Leitão

Enviada Especial da Agência Brasil/EBC

Edição do dia 11/12/2013

11/12/2013 11h03 - Atualizado em 11/12/2013 11h03

Espera por cirurgia em hospitais federais no Rio pode durar até 7 anos

Esse é o tempo que paciente aguarda por troca de sonda que era 'urgente'. Fila para operação nas seis unidades no estado do Rio tem 12.548 pessoas.

Esta chamadas demonstram de maneira bem clara o quanto o Brasil necessita de investimentos na rede hospitalar pública.

6.5 O MAPEAMENTO DO MERCADO SUL BRASILEIRO

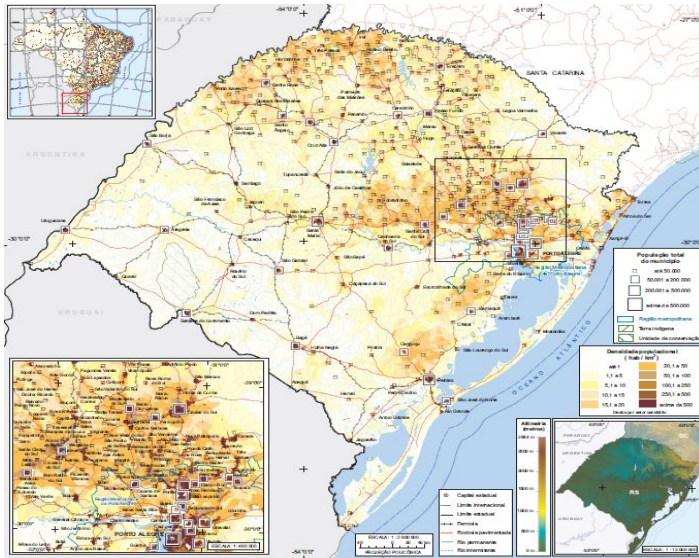
O mapeamento das áreas terá como base o material adquirido na editora *H2B Hospital to Business* “*data base hospitalar 2013*”. Após a filtragem das informações, será feita a verificação de existência ou não dos hospitais remanescentes, através de contato com os mesmos e questionamentos para entendimento do tamanho do hospital, especialidades tratadas, se é público ou privado, etc.

A confirmação destes dados se faz necessária, para que seja verificada a existência, ou não, de potencial de venda nestes hospitais. São perguntas relativamente simples, mas que podem revelar as seguintes informações: se o hospital possui Pronto Socorro (PS), Centro Cirúrgico (CC), Unidade de tratamento intensivo (UTI), etc. As especialidades atendidas acusam a necessidade de equipamentos especiais e setores especiais para cada uma das especialidades. O fato de o hospital ser público ou privado, demonstra o tipo de abordagem comercial que será necessária. Estas são informações suficientes para a criação de uma estratégia de entrada e que ajudarão a definir o perfil dos representantes e distribuidores a serem selecionados para a realização de um trabalho qualitativo.

Serão apresentados os dados para os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. No entanto, antes de entrar no detalhe de cada um desses estados, será demonstrado o tamanho do mercado brasileiro, e um resumo geral de seu potencial:

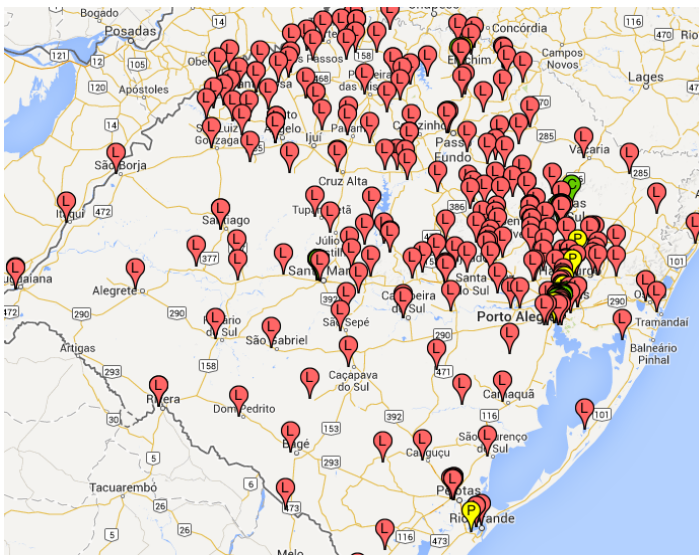
6.6 MAPEAMENTO DO RIO GRANDE DO SUL

O estado do Rio Grande do Sul :



Fonte: IBGE, “Censo demográfico de 2009”

Localização dos Hospitais no Rio Grande do Sul:



Fonte: H2B “Data Base Hospitalar 2013”

Sistema de registro do mapeamento : “Work CRM”

Após realização do filtro e confirmação telefônica.

O Estado do Rio Grande do Sul possui uma população aproximada de 11.164.050 habitantes, de acordo com Wikipédia 2014, com uma arrecadação de aproximadamente R\$ 252 Bilhões e uma renda per capita de R\$ 23.606,00 (vinte e três mil e seiscentos e seis reais). O estado possui 496 municípios e foi confirmado que dos 595 hospitais registrados na base hospitalar, apenas 305 realizam algum tipo de cirurgia, possuem UTI (Unidade de Tratamento Intensivo), estão classificados dentro da base como hospitais com capacidade de internação (entre 10 e 1000 leitos) e estão preparados para receber emergências médicas. Apesar do governo federal caracterizá-los como hospitais com condições de atendimento, infelizmente essa não é a realidade. A maior concentração populacional ocorre em toda a região norte do estado, conseqüentemente é onde estão localizados a maior parte dos hospitais mapeados. No entanto, a cobertura dessa região exige uma equipe de vendas bem estabelecida, devido à quantidade de hospitais e às distancias a serem percorridas.

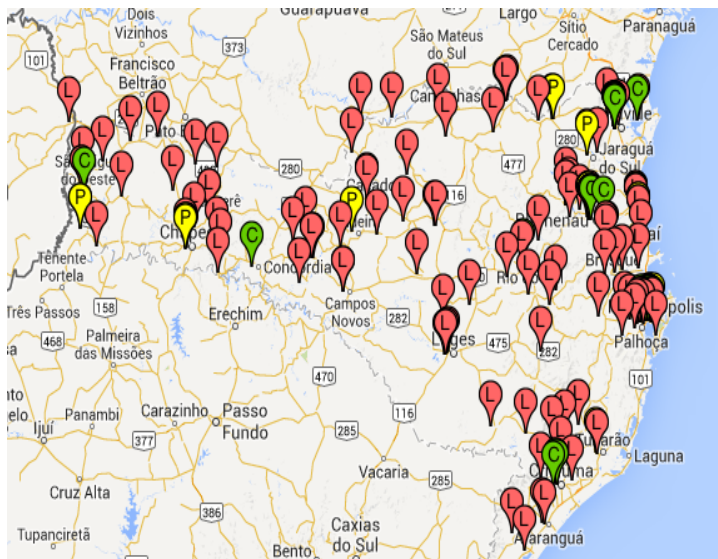
6.7 MAPEAMENTO DE SANTA CATARINA

O Estado de Santa Catarina :



Fonte: IBGE, “Censo demográfico de 2009”

Localização dos Hospitais em Santa Catarina:



Fonte: H2B “Data Base Hospitalar 2013”
 Sistema de registro do mapeamento : “Work CRM”
 Após realização do filtro e confirmação telefônica.

O Estado do Santa Catarina, possui uma população aproximada de 6.634.254 habitantes, de acordo com o site Wikipédia 2014, com uma arrecadação de aproximadamente R\$ 169 Bilhões e uma renda per capita de R\$ 26.760,00 (vinte e seis mil e setecentos e sessenta reais). O estado possui 295 municípios e foi confirmado que dos 274 hospitais registrados na “base hospitalar 2013”, apenas 190 realizam algum tipo de cirurgia, possuem UTI (Unidade de Tratamento Intensivo), estão classificados dentro da base como hospitais com capacidade de internação (entre 10 e 1000 leitos) e estão preparados para receber emergências médicas. Apesar do governo federal caracterizá-los como hospitais com condições de atendimento, entende-se que a realidade não é essa.

estão classificados dentro da base como hospitais com capacidade de internação (entre 10 e 1000 leitos) e estão preparados para receber emergências médicas. Apesar do governo federal caracterizá-los como hospitais com condições de atendimento, seguramente isto não corresponde à realidade. No estado do Paraná encontrou-se um cenário parcialmente parecido com o do estado do Rio Grande do Sul, existindo uma distribuição populacional bastante homogênea e conseqüentemente hospitalar. Desta maneira, entende-se que o ideal seria trabalhar com apenas uma empresa, que possua uma estrutura bastante completa e que possa abranger todo o estado.

7. DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA DE VENDAS

Devido a demanda das empresas apresentadas, é muito importante ressaltar que apenas uma estrutura de vendas não se faz suficiente para o atendimento adequado de seus futuros clientes. A empresa que os representará, obrigatoriamente necessitará estar muito mais organizada e estruturada, pois seu mercado alvo exige a preparação de projetos de venda, instalação dos equipamentos oferecidos e contratos de manutenção periódica, seja ela preventiva ou corretiva.

Para tanto, se fará necessária a identificação de empresas que atuem no setor hospitalar e que estejam preparadas e estruturadas para a confecção de projetos, instalação e manutenção dos equipamentos comercializados. Além de ter uma boa estrutura técnica, a empresa de representação deverá possuir pessoal suficiente para cobrir a região alvo. E o mais importante, não poderá representar empresas que conflitem com os equipamentos oferecidos pela empresas Vernipol e Angelantoni.

Entende-se que o meio mais eficaz de introduzir essas empresas no mercado é por meio de empresas de representação comercial e não por uma estrutura própria de vendas e de manutenção.

Na busca por empresas do setor medico hospitalar, espera-se que as empresas de representação devam atender as necessidades que posteriormente serão citadas e estejam de alguma forma ligadas a empresas como: Philips, GE, Siemens, Trumpf, Cisa, Baumer, Olympus e Getinge. Estas empresas são conhecidas no setor hospitalar por possuir equipamentos de qualidade e também serviços de alto-nível. Todas trabalham com a politica de representação local e não com estrutura própria de vendas. Tratam-se de empresas que investem muito em treinamento de vendas, bem como qualificação técnica de seus representantes e de suas equipes. Em geral todas são extremamente bem estruturadas comercialmente e tecnicamente, o que as qualifica como possíveis candidatas nesta busca.

7.1 ESTRUTURA DE REPRESENTAÇÃO DESEJADA

Os principais objetivos deste trabalho são: entender o tamanho do mercado nos três estados já apresentados, compreender que estrutura de vendas demandará cada um deles e definir o perfil desses futuros representantes.

Quando se fala em tamanho de mercado, os dados confirmam a estratégia inicial de iniciar com um trabalho de prospecção e vendas nos estado do Rio Grande do Sul, Santa

Catarina e Paraná. Este será sem dúvida um desafio bastante promissor, pois trata-se de 3 estados com excelente poder aquisitivo e que estão investindo fortemente no setor.

Para que seja realizado um bom trabalho nesses três estados, as empresas e seus representantes terão que buscar juntas o cumprimento de alguns requisitos básicos, que são:

- Estrutura comercial compatível com as necessidades da região;
- Postura profissional adequada;
- Presença constante no cliente;
- Suporte técnico comercial das empresas;
- Participação ativa nas negociações;
- Transmitir segurança técnica;
- Disponibilização de material técnico comercial de qualidade;
- Obtenção de certificações técnicas nacionais;
- Campanhas de marketing em revistas especializadas;

A estrutura de vendas necessária para atuação nesses três estados deve ser distinta em cada um deles, pois os mesmos possuem concentrações demográficas e aspectos geográficos bastante diferentes.

7.2 DEFINIÇÃO DO PERFIL DOS REPRESENTANTES

Espera-se que os futuros representantes venham a atender os seguintes pré-requisitos :

- Representar empresas como Trumpf, Siemens, GE ou Philips;
- Ter experiência comprovada na venda de equipamentos médios de alto valor técnico;
- Ter uma equipe de vendas compatível com a área geográfica em que atuará;
- Ter postura comercial compatível com a imagem das empresas que representa;
- Que planeje suas visitas e tenha organização comercial;
- Tenha Conhecimento pleno do mercado de atuação:
- Numero de hospitais;
- Perfil dos clientes;
- Que tenha estrutura técnica de instalação dos equipamentos;
- Que tenha equipe de técnica preparada para manutenção e pós venda.

8. DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA ESPERADA

No estado do Rio Grande do Sul a empresa a ser contratada deverá ter uma presença mais significativa em toda a faixa norte do estado, principalmente no noroeste e na região centro-nordeste do estado, onde se concentra o maior número de hospitais e consequentemente está a maior concentração populacional. No entanto, a empresa deverá ter um número mínimo de 6 vendedores distribuídos nestas regiões e 3 técnicos de manutenção, de maneira que seja possível atender os 305 hospitais de maneira qualitativa e consequentemente, a partir das visitas, conquistar boas oportunidades de negócio.

No estado de Santa Catarina, a estrutura necessária poderá ser menor que no estado anterior, pois este estado, apesar de ter 293 hospitais ativos, possui uma realidade geográfica distinta do estado anterior e sua concentração demográfica se divide em 2 regiões e uma macro região, que poderão ser atendidas por uma equipe comercial mínima de 3 vendedores e 3 técnicos de manutenção.

Já o estado do Paraná, demandará uma estrutura comercial mais completa e melhor distribuída, pois os 380 hospitais ativos do estado estão distribuídos de maneira bastante equilibrada em quase todo o estado, e pelo fato de possuir um território bastante extenso, deve-se dividir o estado em duas partes e ter duas empresas distintas trabalhando cada uma das regiões. Cada uma das empresas de representação deverá ter no mínimo 4 vendedores e 2 técnicos de manutenção permanente para permitir que o estado tenha uma cobertura adequada e qualitativa, permitindo às empresas visitas constantes e uma boa divulgação de suas marcas, bem como um planejamento de vendas a médio e longo prazo, compatível com a realidade observada pela equipe comercial e em linha com a capacidade de produção e importação dos equipamentos ofertados.

Chiavenato (2010) menciona que uma previsão de vendas é geralmente feita utilizando uma ou mais das seguintes modalidades:

- Avaliação individual de cada vendedor, no qual se analisa o passado, presente e futuro do território em que ele atua, bem como sua projeção para o próximo ano.
- Reunião periódica com o pessoal de vendas, para analisar o potencial do mercado, o comportamento dos clientes e a atuação da concorrência.
- Reunião periódica com os principais clientes, para verificar o nível de satisfação dos mesmos, bem como sua expectativa de compras e a possível demanda de consumo para o futuro.

9. CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho foi dar a empresa interessada em investir nesses três estados uma ideia de seu tamanho, potencial e estrutura mínima necessária para dar início a um trabalho de prospecção de clientes nessas regiões. Alguns aspectos e necessidades foram apresentadas acima. Aspectos demográficos e de infraestrutura hospitalar de cada uma das regiões, as necessidades básicas para atingimento destes mercados e o perfil das empresas de representação que seriam mais adequadas para realização do trabalho de prospecção, bem como meios de divulgação e venda dos produtos oferecidos pelas empresas Vernipol e Angelantoni.

Após a apresentação e análise da realidade hospitalar de cada um dos estados apresentados, foi desenhado qual seria o perfil ideal de representantes para cada uma dessas regiões, e quais características os mesmos deverão ter. Explicando cada um dos pontos apresentados pode-se compreender melhor o porque de cada um deles. “Representar empresas como Trumf, Siemens, GE ou Philips”, é um ponto considerado relevante, devido ao fato de essas empresas já possuírem uma estrutura técnico comercial consolidada e pelo nível de exigência de suas representadas, cada uma delas conseqüentemente já atende a maior parte dos requisitos considerados essenciais nessa nomeação.

“Ter experiência comprovada na venda de equipamentos médicos de alto valor técnico”, é um requisito indispensável, pelo network já praticado pela empresa, e pela necessidade de credibilidade e confiança, devido ao fato de se estar apresentando ao mercado duas marcas totalmente desconhecidas no mercado brasileiro.

“Ter uma equipe de vendas compatível com a área geográfica em que atuará”, é um dos pontos fundamentais, não apenas para identificação de novas oportunidades, mas como comentado no item anterior, a presença constante do vendedor no cliente gera confiança e transmite a segurança necessária para que no futuro o cliente gere uma oportunidade de venda, pois tem a percepção de que as empresas estão trabalhando firmes para permanecer no mercado, e que mesmo após o fechamento do negocio ele terá a presença constante e assessoramento técnico para todo e qualquer problema ou necessidade que possa ter.

Os itens “Ter postura comercial compatível com a imagem das empresas que representa”, e “Que planeje suas visitas e tenha organização comercial”, são fundamentais para o cumprimento da fase anterior, pois a confiança no setor medico hospitalar é um ponto

primordial para a geração de uma oportunidade, afinal, trata-se de vidas e não apenas de estrutura física.

Já os pontos “Tenha Conhecimento pleno do mercado de atuação”, “Numero de hospitais”, e “Perfil dos clientes” são mapeamentos de oportunidades e planejamentos, os quais são necessários para um trabalho qualitativo no gerenciamento das vendas e que é conhecido como Sistema de Apoio a Decisão “SAD” e Sistemas de informações Gerenciais “SIG”, pois é basicamente ao que se resume este trabalho: buscar conhecer de maneira a se organizar e seguir adiante, já pensando na estrutura necessária para gerenciar o futuro.

O pós venda neste setor é tão importante para o fechamento do negócio quanto a qualidade do equipamento ofertado. Portanto, os dois últimos itens são igualmente importantes quando comparados a todos os itens citados anteriormente, que são “Que tenha estrutura técnica de instalação dos equipamentos” e “Que tenha uma equipe de técnica preparada para manutenção e pós venda” são também pontos cruciais para o sucesso do negocio.

Quanto ao mercado competidor, ambas empresas podem ter boas oportunidades no Brasil, vai depender de suas decisões estratégicas de quanto a importação dos equipamentos e programas de financiamento para venda dos mesmos. O Mercado tem se mostrado bastante crescente e demandante de novas tecnologias, para tanto, as duas empresas são experts na fabricação de equipamentos de qualidade para o mercado europeu, que atualmente é muito mais exigente que o mercado brasileiro. Então este requisito pode ser um ponto a favor de ambas as empresas nessa estratégia de entrada.

Quase todos os requisitos legais exigidos pelo governo brasileiro para registro dos equipamentos, já são cumpridos nos seus países de origem, o que permitirá as empresas apenas movimentar os papeis necessários para estes registros e realizar os procedimentos do INMETRO e cumprir as exigências da RDC/16, e submeter toda documentação a ANVISA.

Conclui-se que o potencial existe, e que pode ser uma grande oportunidade de crescimento e expansão dos negócios para as duas empresas, agora uma decisão deve ser tomada e uma estratégia de entrada desenvolvida, para que se possa dar inicio ao trabalho e as vendas.

10. BIBLIOGRAFIA

FUTRELL, C. M. **VENDAS Fundamentos e Novas Praticas de Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CHIAVENATO, A. **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FMI, **Fundo Monetário Internacional**, www.imf.org [Acessado em: 10/01/2014].

Pocket Mentor. **Managing Projects**. Boston: Harvard Business School Press, 2012.

H2B Hospital to Business. “Data Base Hospitalar 2013”.

KOTLER, P. e KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

BULGACOV S. et al. **Administração Estratégica: Teoria e Pratica**. São Paulo: Atlas, 2007.

THOMSON Jr., A. et al., **Crafting and Executing Strategy: the quest for competitive advantage**. New York: McGraw-Hill, 2007.

Wikipedia, 2014. Disponível em: www.wikipedia.org [Acessado em: 12/01/2014].