

# Planejamento estratégico de vendas de tomografia computadorizada e ressonância magnética da Siemens na região metropolitana de Porto Alegre

Fábio Dal-Soto<sup>1</sup>

Gilnei Luiz de Moura<sup>1,2</sup>

Júlio César Kocourek<sup>3</sup>

Manoel do Nascimento Filho<sup>1</sup>

Rodrigo Prante Dill<sup>1</sup>

[dalsoto@unicruz.edu.br](mailto:dalsoto@unicruz.edu.br)

[gilneilm@usp.br](mailto:gilneilm@usp.br)

[jkocourek@terra.com.br](mailto:jkocourek@terra.com.br)

[manoeln@unicruz.edu.br](mailto:manoeln@unicruz.edu.br)

[rdill@unicruz.edu.br](mailto:rdill@unicruz.edu.br)

<sup>1</sup> Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ), Curso de Administração – Cruz Alta, RS, Brasil

<sup>2</sup> Universidade de São Paulo (USP), Programa de Pós-Graduação em Administração - EAD / FEA - São Paulo, SP, Brasil

<sup>3</sup> Siemens – Porto Alegre, RS, Brasil

## RESUMO

*Os países estão aumentando os seus investimentos na saúde em virtude do envelhecimento da população, predomínio de doenças crônico-degenerativas e introdução de novos produtos (equipamentos que diagnosticam o câncer precocemente). A expansão do mercado da saúde beneficia a indústria eletromédica que fornece equipamentos eletrônicos que proporcionam melhorias na saúde dos pacientes. Em função desse crescimento, o presente trabalho pauta-se na seguinte questão: como o planejamento estratégico de vendas pode auxiliar no aumento da lucratividade e do valor da Siemens Medical através das modalidades de tomografia computadorizada e ressonância magnética na região metropolitana de Porto Alegre? Trata-se de uma pesquisa descritiva, realizada através de um estudo de caso único analisado de forma qualitativa, a partir da pesquisa documental e bibliográfica do mercado de eletromedicina. Um esboço do planejamento estratégico de vendas para a Siemens Medical é apresentado, e a implementação prática é que permitirá verificar se os objetivos serão alcançados.*

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. Vendas. Indústria eletromédica.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, evidenciou-se claramente um aumento significativo de investimentos na área da saúde por parte da maioria dos países. Várias são as razões, das quais destacam-se: as alterações demográficas (envelhecimento da população), as mudanças epidemiológicas (predomínio de doenças crônico-degenerativas) e a introdução de novos produtos (equipamentos que diagnosticam o câncer precocemente).

Segundo levantamento da Organização Mundial da Saúde, nos anos 1995 e 2000, os países aumentaram os investimentos em média, respectivamente, de 5,54% para 5,68% em relação ao seu Produto Interno Bruto (PIB) nas despesas com saúde. No caso específico do Brasil, esse aumento foi de 7,2% para 8,3% neste mesmo período. O aumento dos investimentos per capita dos países em média passou de US\$ 460 para US\$ 573, enquanto o Brasil aumentou de US\$ 476 para US\$ 631 nas despesas com saúde neste período. Em relação aos recursos financeiros gastos em saúde, observa-se que as despesas do Ministério da Saúde passaram de R\$ 14,9 bilhões, em 1995, para R\$ 26,1 bilhões em 2001, segundo o Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde - DATASUS. Portanto, o mercado mundial da saúde está em expansão, e as empresas que lideram o setor são de grande porte com atuação globalizada.

A indústria eletromédica, a qual esse estudo se refere, é responsável pelo fornecimento de equipamentos eletrônicos que proporcionam melhorias na saúde dos pacientes, voltadas para a prevenção, detecção e tratamento de doenças. Tal indústria é caracterizada pelo alto grau de inovação tecnológica, onde os investimentos em pesquisa e desenvolvimento são elevados.

As inovações tecnológicas beneficiam diretamente a saúde da população, aumentando a qualidade e a expectativa média de vida. Os avanços científicos e suas aplicações tecnológicas exercem um papel fundamental no progresso da humanidade. Somado a isso, o mundo globalizado e altamente competitivo permite a difusão rápida de novas tecnologias, as quais são absorvidas pelos vários países que têm aumentado a sua preocupação com os sistemas de proteção social, que por sua vez são considerados fundamentais para o desenvolvimento econômico.

Além disso, existe uma grande demanda reprimida nos países em desenvolvimento, os quais têm realidades e necessidades eminentes na área da saúde. Com isto, a indústria eletromédica está em franca expansão no mundo. No caso do Brasil, ela reduziu de tamanho na década de 90. As exportações de equipamentos passaram de US\$ 196 milhões em 1995 para US\$ 126 milhões em 1998, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios – ABIMO. Neste período, o Real estava extremamente valorizado e os fabricantes locais tornaram-se menos competitivos.

Após a crise cambial de 1999, houve um retorno dos investimentos na indústria eletromédica brasileira, pois as importações de equipamentos diminuíram consideravelmente em virtude do câmbio desfavorável. A elevação no risco do país e a inadimplência acarretaram em dificuldades para a obtenção de financiamentos internacionais para a aquisição de tecnologias importadas. Segundo dados da ABIMO, a importação de equipamentos eletromédicos decresceu de US\$ 919 milhões em 2002 para US\$ 841 milhões em 2003, enquanto que a exportação de equipamentos eletromédicos cresceu de US\$ 171 milhões para US\$ 222 milhões no mesmo período.

Atualmente, o potencial de importação é alto, pois desde 1999 os investimentos foram restringidos pela desvalorização cambial. Devido a isso, os hospitais e clínicas estão bastante defasados em tecnologias que não são produzidas no Brasil, pois a produção de equipamentos para a indústria eletromédica, crescente no país, depende basicamente de insumos importados, com maior *know-how*. Portanto, o potencial da indústria eletromédica brasileira é alto, o qual aliado a uma política econômica estável tem condições de prosperar. As empresas locais podem investir em inovação, buscar parcerias e incentivos governamentais, além de exportarem os seus produtos para recuperar os custos com pesquisa e desenvolvimento.

A empresa em foco nesse estudo, ou seja, a Siemens Ltda., trata-se de uma multinacional originária da Alemanha que atua no Brasil há 137 anos em vários segmentos. As diretrizes internacionais da empresa apontam para uma necessidade de crescimento anual dos negócios nas mais diversas regiões onde ela está presente. No atual mundo competitivo, é fundamental o aumento constante no faturamento das empresas, pois isto possibilita novos investimentos no negócio e a satisfação dos acionistas que empregam o seu capital. As duas principais metas da Siemens são o aumento da lucratividade e do valor da empresa, por meio da satisfação dos clientes, confiança dos investidores e a excelência dos colaboradores.

Dentre as diversas unidades de negócio da Siemens, a *Medical* atua na indústria eletromédica e é responsável por oferecer soluções de diagnóstico por imagem, equipamentos

de terapia e soluções de tecnologia de informação para Hospitais e Clínicas. Esta unidade possui uma participação em torno de 4% no faturamento total da empresa no Brasil.

O diagnóstico por imagem na atividade médica sempre influenciou as decisões terapêuticas, a evolução e o conhecimento das doenças, sendo uma das ferramentas a promover melhoria no bem-estar das pessoas e contribuindo, significativamente, para o aumento da expectativa de vida dos seres humanos. A mudança do perfil da população brasileira representa, de certa forma, a importância do diagnóstico por imagem. Atualmente existem cerca de 16,2 milhões de habitantes com mais de 60 anos e a previsão do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) é de que sejam mais de 30 milhões em 2024, pois a proporção de pessoas na terceira idade com relação às crianças vem crescendo. Em 1980, para cada 100 menores de idade havia 16 idosos, mas 20 anos depois esta proporção passou para 30 a cada 100.

Neste trabalho, busca-se delimitar o estudo nas modalidades de tomografia computadorizada e ressonância magnética de diagnóstico por imagem, as quais são significativas em faturamento na unidade de negócio *Medical* da Siemens nas mais diversas regiões em que a empresa atua. Desta forma, a fim de facilitar a realização dessa pesquisa, tem-se a seguinte questão: como o planejamento estratégico de vendas pode auxiliar no aumento da lucratividade e do valor da Siemens *Medical* através das modalidades de tomografia computadorizada e ressonância magnética na região metropolitana de Porto Alegre?

## 2. MARKETING

O marketing pode ser definido como um processo que visa planejar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens e serviços de modo que crie relacionamentos que supram necessidades individuais e/ou organizacionais (SANDHUSEN, 1998). Na visão de Kotler (1998, p. 27), sob o ponto de vista da sociedade, “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Para Westwood (1996, p. 12), “o marketing envolve descobrir o que o cliente quer, criar ou adaptar um produto que corresponda ao que o cliente deseja e, ao mesmo tempo, fazer com que a empresa produtora tenha lucro”. Segundo Churchill Jr. e Peter (2000, p. 4), “a essência do Marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos”.

O marketing evoluiu de maneira significativa nas organizações. Ele deixou de ser uma simples área integrante da empresa com o objetivo de desovar produtos, e tornou-se a interface entre os clientes e as diversas áreas internas da empresa. Os autores, cada vez mais, estão ressaltando a forte relação que existe entre o mercado e o marketing, o qual é usado com o objetivo de sentir o mercado e de tentar administrar a demanda de bens e serviços. Conforme Stevens et al. (2001, p. 4), “o marketing direciona as atividades que envolvem a criação e distribuição de produtos em segmentos de mercado identificados”.

O marketing apresenta-se como a solução para iniciar, construir e manter um relacionamento duradouro entre as empresas e os seus clientes, daí decorre a sua enorme importância no contexto empresarial, pois ele permite a continuidade e o desenvolvimento dos negócios empresariais. Num mundo globalizado, as dificuldades na atuação das empresas aumentam significativamente e como a necessidade de lucros é básica para a sobrevivência, o marketing apresenta-se como alternativa para atingir este objetivo (KOTLER, 1998).

## 2.1. PLANEJAMENTO DE MARKETING

O planejamento de marketing é a reflexão de como os administradores vêem a posição da empresa em relação aos concorrentes, quais os objetivos que são desejados, como serão alcançados, quais os recursos necessários e quais os resultados esperados. Ele é uma seqüência lógica e uma série de atividades que levam à definição de metas de marketing e à formulação de planos para sua efetivação.

O planejamento de marketing é fundamental numa economia globalizada devido a grande complexidade ambiental, competitividade e velocidade nas mudanças tecnológicas. Sua função é identificar as fontes de vantagens competitivas, desenvolver competências exclusivas e garantir consistência nos relacionamentos. Tem como resultado na empresa a informação, o apoio, a obtenção de recursos e comprometimento, bem como serve para definir objetivos e estratégias (KOTLER, 1998).

Para Thompson Jr. e Strickland III (2004, p. 83), “o julgamento da estratégia a ser buscada tem de ser baseado numa avaliação detalhada do ambiente externo e da situação interna da empresa. Se a estratégia da empresa não for bem combinada com as circunstâncias externas e internas, sua aplicação fica comprometida”.

O planejamento de marketing engloba definições de previsão e orçamento, de prazos, de onde se começa o processo, de como será feito e do processo em si. Os fatores críticos para o sucesso normalmente estão relacionados ao lucro, à estratégia versus tática, às tendências de marketing e desafios de mercado (KOTLER, 1998). Segundo Stevens et al. (2001, p. 14), “os esforços de marketing requerem um orçamento para gastos. O gerente deve calcular as despesas para garantir que o suporte financeiro necessário para a realização das atividades de marketing esteja disponível”.

A lógica do planejamento de marketing passa, necessariamente, pela administração estratégica, a qual está fundamentada na gestão estratégica competitiva. Segundo Lobato (2003, p. 41), “uma organização pode ser descrita em termos de suas diretrizes estratégicas, que a levam a assumir determinados comportamentos que dão base para formulação de suas estratégias”.

A gestão estratégica promove um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento, buscando um maior equilíbrio entre as demandas dos ambientes externos e internos. Ela também busca uma maior racionalização dos recursos com a integração das diversas áreas que compõem a empresa, ou seja, o seu foco é uma visão mais integrada dos processos. A administração estratégica reúne, num mesmo processo, a administração e o planejamento, e com ela os gestores de uma organização conseguem mantê-la integrada ao seu ambiente, de modo que possa permitir o alcance dos seus objetivos e de sua missão. Ela integra estratégia, organização e ambiente de forma sinérgica (LOBATO, 2003).

Em suma, a estrutura de análise do planejamento estratégico de marketing utilizada no presente trabalho é uma adaptação do processo sugerido por Westwood (1996), envolvendo as seguintes etapas:

- a) análise do macroambiente: refere-se ao ambiente geral da empresa, englobando as variáveis demográfica, econômica, político-legal, tecnológica, sócio-cultural e físico-natural;
- b) análise do microambiente: restringe-se ao ambiente setorial de atuação, abrangendo os concorrentes, clientes, fornecedores e intermediários de marketing;
- c) análise PFOA (potencialidades e fraquezas, oportunidades e ameaças): identificação das potencialidades e fraquezas do ambiente interno da empresa, bem como das oportunidades e ameaças de seu ambiente externo;

- d) definição das questões e ações estratégicas; e
- e) indicadores de *feedback*.

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva quanto ao objetivo. Para Gil (1996, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Neste estudo, a unidade de negócios *Medical* da Siemens Ltda. é enfocada, especialmente em relação a sua atuação na região metropolitana de Porto Alegre.

Com relação aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso, pois se apóia numa pergunta do tipo “como” (questão do problema de pesquisa). Além disso, o tema de pesquisa caracteriza-se pela atualidade, não tendo os pesquisadores controle sobre os eventos comportamentais da empresa (YIN, 2001). O estudo de caso é um tipo de pesquisa amplamente utilizado nas ciências biomédicas e sociais, pois consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos de pesquisa (GIL, 1996).

A fim de analisar o tema em profundidade, meios qualitativos foram utilizados. Richardson (1999, p.80) menciona que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa foram:

- a) pessoal: abrange os dados fornecidos pelos participantes do mercado, através do estudo de caso e do estudo de campo; e
- b) documentação: abrange a pesquisa documental que foi realizada com dados históricos, relatórios da empresa e informações de mercado.

Com a coleta de dados realizada, foi feita a análise documental dos mesmos. Richardson apud Beuren (2003, p.140) considera que “a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados”. Os dados e os relatórios da empresa foram analisados criteriosamente, de modo que o ambiente fosse conhecido.

### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta etapa do trabalho foi desenvolvida conforme a estrutura sugerida no referencial teórico, a qual norteou a realização da análise da empresa para a definição do planejamento estratégico de vendas de tomografia computadorizada e ressonância magnética da Siemens *Medical* na região metropolitana de Porto Alegre. Seu propósito é analisar o ambiente, ou seja, o mercado de eletromedicina no contexto brasileiro, incluindo a referida região, no qual a Siemens *Medical* encontra-se inserida, bem como definir as questões e as ações estratégicas e o conseqüente *feedback*.

Esses aspectos são analisados a partir da missão e dos objetivos definidos a seguir:

- a) missão: ofertar soluções inovadoras em produtos e serviços no mercado de eletromedicina, gerando incremento de produtividade e de resolutibilidade nos hospitais e clínicas de diagnóstico por imagem, auxiliando na prevenção e detecção de doenças e contribuindo para aumentar a qualidade de vida da população; e

b) objetivos: aumentar o *market-share* com lucratividade de 34,15% para 37,21% em tomografia computadorizada e de 10,53% para 20,83% em ressonância magnética na região metropolitana de Porto Alegre, com a comercialização de 2 equipamentos de tomografia e 3 equipamentos de ressonância ao ano.

#### 4.1. MACROAMBIENTE

A seguir, apresentam-se as principais variáveis e seus respectivos aspectos que influenciam o macroambiente inerente à empresa.

##### 4.1.1. VARIÁVEL DEMOGRÁFICA

Segundo dados do IBGE, o quadro atual demográfico brasileiro é resultado de várias transformações como a queda da fecundidade (6,2 filhos por mulher em 1950 para 2,4 em 2000), a redução da mortalidade infantil, o aumento da esperança de vida (43,3 anos em 1950 para 70,4 anos em 2000) e o progressivo envelhecimento da população – situação que gera impactos e novas demandas para o sistema de saúde. Com isso, a Siemens *Medical* sofre impactos diretos no seu negócio devido às alterações demográficas da população, as quais demandam, cada vez mais, recursos na área da saúde.

A taxa de crescimento populacional no Brasil foi da ordem de 1,64% ao ano, entre 1991 e 2000, 1,52% entre 2000 e 2001 e 1,3% entre 2001 e 2002. No Rio Grande do Sul, esse crescimento foi da ordem de 1,23% ao ano, entre 1991 e 2000, 1,2% entre 2000 e 2001 e 0,95% entre 2001 e 2002 (IBGE).

O aumento na expectativa média de vida da população é decorrente de uma redução significativa no número de mortes causadas por infecções, bem como uma maior possibilidade de cura para patologias antes incuráveis. Para se ter uma idéia, em 1950 cerca de 4% da população brasileira tinha mais que 60 anos. Já em 1999 este número era cerca de 8% e em 2002 mais que 8,5% (IBGE). Atualmente, o IBGE aponta para mais de 10% da população gaúcha com mais de 60 anos.

##### 4.1.2. VARIÁVEL ECONÔMICA

Nos últimos anos, o Brasil atravessou um período de grande tensão entre a estabilidade monetária e o crescimento econômico, pois alcançou estabilidade com o crescimento estagnado. O PIB brasileiro é uma demonstração disso, pois tem apresentado uma certa estagnação nos últimos anos com um crescimento de apenas 9,17% entre 1999 e 2003, sendo que a previsão de crescimento para 2004 é de 5%, conforme o IBGE.

A execução orçamentária das despesas do Ministério da Saúde passou de R\$ 14,9 bilhões em 1995 para R\$ 26,1 bilhões em 2001, sendo o maior volume empenhado pelo Fundo Nacional de Saúde (R\$ 22 bilhões) e o restante ficou a cargo da Fundação Nacional da Saúde – Funasa (R\$ 3,6 bilhões), da Fundação Osvaldo Cruz – Fiocruz (R\$ 362 milhões), da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa (R\$ 172 milhões) e da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS (R\$ 44 milhões). Entre os programas desenvolvidos pelo Ministério, o Programa Saúde da Família (PSF) recebeu grande aporte de recursos (R\$ 2,7 bilhões), segundo dados do DATASUS.

No contexto brasileiro, a saúde é suportada basicamente por dois agentes financiadores: o Sistema Único de Saúde - SUS e os Planos de Saúde suplementares. O SUS conta com um orçamento proposto do Ministério da Saúde em torno de R\$ 30 bilhões para o ano de 2004, o qual está subordinado ao crescimento econômico (DATASUS).

A tabela a seguir demonstra os gastos públicos em relação ao PIB nacional e do Estado do Rio Grande do Sul.

Tabela 1. Gastos públicos com saúde em relação ao PIB

Governo	2000		2001	
	Brasil	RS	Brasil	RS
Federal	1,89%	1,44%	1,91%	1,43%
Estadual	0,57%	0,45%	0,69%	0,49%
Municipal	0,67%	0,53%	0,77%	0,60%
Total	3,13%	2,41%	3,37%	2,52%

Fonte: Ministério da Saúde

O orçamento privado da saúde (Planos de Saúde) era em torno de R\$ 26,4 bilhões em 2003 segundo a Associação Brasileira de Medicina de Grupo – ABRAMGE. A baixa taxa de crescimento da economia aliada com o alto nível de desemprego (11,9% no Brasil em 2004, segundo dados da Organização Internacional do Trabalho – OIT) têm provocado a diminuição do número de pessoas conveniadas, e conseqüentemente a redução no volume de recursos do setor privado. Atualmente, existem cerca de 35 milhões de pessoas seguradas no Brasil, sendo que cerca de 75% destas pessoas seguradas são trabalhadores formais, ou seja, o empregador participa ativamente no seu financiamento, enquanto que as 25% restantes não tem o empregador participando.

#### 4.2. MICROAMBIENTE

A seguir, caracterizam-se os principais elementos que influenciam o microambiente inerente à empresa.

##### 4.2.1. CONCORRENTES

O mercado de tomografia computadorizada e ressonância magnética da Siemens, em função da alta tecnologia empregada, apresenta 3 principais concorrentes:

- a) concorrente 1: trata-se do líder de mercado regional. Caracteriza-se pela agressividade na forma de viabilizar negócios, com grande flexibilidade comercial. Também atua com agressividade nos preços dos produtos e nos contratos de manutenção/*service*. Possui fonte própria de financiamento, pois uma de suas divisões é muito forte na área financeira;
- b) concorrente 2: encontra-se em processo de reestruturação. Possui metas audaciosas para conquistar *market-share*. Atualmente, está atuando com grande agressividade nos preços dos produtos e nos contratos de manutenção/*service*; e
- c) concorrente 3: caracteriza-se pela agressividade publicitária, bem como pela agressividade de preços em licitações públicas. Tem uma participação de mercado bastante pequena.

A participação de mercado da Siemens e dos concorrentes recém-descritos está sintetizada na tabela a seguir.

Tabela 2. Participação no mercado de tomografia computadorizada e ressonância magnética na região metropolitana de Porto Alegre

Fornecedor	Tomografia	Percentual	Ressonância	Percentual
Siemens	14	34,15%	2	10,53%
Concorrente 1	8	19,51%	11	57,89%
Concorrente 2	13	31,71%	5	26,32%
Concorrente 3	6	14,63%	1	5,26%
Total	41	100,00%	19	100,00%

Fonte: Siemens Ltda.

#### 4.2.2. CLIENTES

Os clientes da unidade de negócios *Medical* da Siemens podem ser divididos em 4 grupos:

- a) grandes hospitais: organizações inovadoras multidisciplinares ou especializadas, de renome, que buscam numa estrutura otimizada um fator de diferenciação na prestação de serviços. Negociam normalmente com empresas de grande porte e buscam estabelecer uma relação de parceria de longa duração. Como resultado principal buscam oferecer uma estrutura adequada a grupos de médicos de referência e operadoras. Procuram soluções tecnologicamente avançadas, com características sofisticadas;
- b) rede de hospitais: hospitais que necessitam de uma solução/integração ampla, onde o grupo de decisão é formado por administradores, e que buscam diferenciação pela excelência. Possuem um plano de investimentos para a alta tecnologia. Procuram compartilhar informação com outros centros de saúde ou de pesquisa e buscam elevado grau de adaptabilidade e escalabilidade;
- c) grandes centros de diagnóstico, laboratoriais e hospitais de médio porte: organizações que buscam soluções intermediárias. Possuem um volume de pacientes importante, onde os médicos têm forte influência no âmbito da decisão. Em geral, buscam parceiros e a melhoria da produtividade. O objetivo principal é atender aos clínicos que encaminham pacientes; e
- d) serviços terceirizados em hospitais e clínicas e hospitais de pequeno porte: a decisão é geralmente tomada pelo dono do serviço. A solução deve ser simples. Normalmente buscam soluções modulares, de baixo custo e necessitam de financiamentos.

#### 4.3. ANÁLISE PFOA (POTENCIALIDADES E FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS)

Os pontos fortes são características internas da empresa que possibilitam vantagens competitivas em relação à concorrência. Já os pontos fracos, revelam desvantagens em relação à mesma concorrência. As ameaças são situações externas que colocam obstáculos para a empresa alcançar os seus objetivos, podendo ocasionar perda de mercado e redução da rentabilidade. As oportunidades, por sua vez, são situações que facilitam a empresa a alcançar os seus objetivos, melhorando a sua competitividade e rentabilidade.

Analisando as variáveis internas e externas da unidade de negócios *Medical* da Siemens, chega-se na seguinte matriz PFOA:

##### a) Potencialidades:

Marca: a marca Siemens é extremamente forte no mundo devido à sua presença em mais de 190 países e atuação em várias áreas como *Information and Communications, Automation and Control, Medical, Power, Transportation e Lighting*;

Presença regional: a empresa possui 7 regionais no Brasil, sendo que uma delas está localizada em Porto Alegre. A existência de uma regional local é um fator de grande relevância para a atuação na região metropolitana de Porto Alegre;

Soluções integradas: a empresa atua em diversas unidades de negócio, possuindo o *know-how* da integração para o oferecimento de soluções completas;

*Uptime Service Center (USC)*: a Siemens *Medical* tem um centro de suporte nacional localizado em São Paulo para o atendimento de chamadas técnicas de *service*, diagnóstico e manutenção remotos dos equipamentos, bem como para o auxílio à utilização dos equipamentos.

#### b) Fraquezas:

Financiamentos: a empresa não tem uma unidade de negócios na área financeira, o que ocasiona na busca de soluções de financiamento junto a bancos terceiros que sejam seus parceiros;

Localização das fábricas: as fábricas de tomografia computadorizada e ressonância magnética da Siemens *Medical* localizam-se na Alemanha. A valorização da moeda local, o euro, em relação ao dólar acarreta uma diminuição da competitividade industrial na exportação.

#### c) Oportunidades:

Serviços profissionalizados: os clientes estão demandando, cada vez mais, serviços técnicos profissionalizados dos prestadores de serviços. Os hospitais e clínicas estão se concentrando no seu *core-business* e promovendo terceirizações na sua engenharia biomédica;

Redução de custo dos prestadores de serviço de diagnóstico: em função da baixa remuneração dos serviços de diagnóstico por imagem, que estão congelados ou até mesmo foram reduzidos nos últimos anos, e do aumento crescente de custos (a maioria dos insumos são importados), existe um grande espaço para o fornecimento de soluções que permitam o aumento de produtividade com a mesma estrutura fixa.

#### d) Ameaças:

Corporativismo dos clientes: há uma tendência forte da união de vários compradores com o objetivo de aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores para a aquisição de produtos, aumentando a pressão pela redução de margens;

Empresas locais: algumas empresas locais estão investindo em tecnologia, buscando se desenvolver para fabricar tomografia computadorizada e ressonância magnética no Brasil;

Equipamentos retomados: em função da crise cambial de 1999, vários compradores tiveram problemas financeiros e muitos equipamentos foram retomados e estão sendo oferecidos no mercado de tomografia computadorizada e ressonância magnética com preços agressivos.

### 4.4. QUESTÕES E AÇÕES ESTRATÉGICAS

O quadro a seguir mostra detalhadamente as questões estratégicas e suas respectivas ações elaboradas a partir deste estudo.

Quadro 1: Questões estratégicas e respectivas ações

Questão estratégica 1: Oferecer soluções para potenciais compradores de equipamentos	
Ação	Medida de Desempenho
Levantar características dos equipamentos instalados	Tabela com os equipamentos (modelo, configuração, ano)
Identificar as necessidades de atualização dos equipamentos	Listar as possíveis atualizações
Identificar projetos em andamento	Lista de projetos
Análise dos possíveis compradores	Lista de potenciais compradores
Adequar a oferta em relação à necessidade	Lista com o modelo de equipamento por cliente
Apresentar a oferta	Ofertas emitidas
Questão estratégica 2: Diferenciar produtos no mercado	
Ação	Medida de Desempenho
Analisar produtos da Siemens	Catálogos detalhados
Analisar produtos concorrentes	Catálogos detalhados
Estabelecer planilha comparativa	Comparações de características
Estabelecer características diferenciadas	Tabela com diferenciações
Treinar os consultores de vendas	Apresentar as diferenciações entre produtos
Definir estratégias de divulgação	Plano de ação
Divulgar características diferenciadas	Visitas técnicas
Questão estratégica 3: Divulgar inovações	
Ação	Medida de Desempenho
Identificar inovações	Catálogos detalhados
Posicionar as inovações	Lista com as inovações
Treinar Consultores de Vendas	Apresentar as diferenciações entre produtos
Definir estratégias de divulgação	Plano de ação
Divulgar inovações	Visitas técnicas
Questão estratégica 4: Intensificar relacionamento	
Ação	Medida de Desempenho
Identificar nominalmente os clientes	Listagem dos clientes
Analisar os clientes	Informações sobre os clientes (influenciadores, decisores)
Identificar os melhores canais de comunicação	Lista com os canais de comunicação por cliente
Abordar os clientes	Canais de comunicação
Visitas técnicas	Relacionamento direto
Questão estratégica 5: Oferecer serviços técnicos profissionalizados	
Ação	Medida de Desempenho
Levantar as possibilidades de terceirizações dos clientes	Listagem das possíveis terceirizações
Identificar as necessidades de serviços técnicos especializados	Listagem dos possíveis serviços técnicos especializados
Identificar as terceirizações em andamento	Lista de terceirizações
Analisar os possíveis compradores	Lista de potenciais compradores
Adequar a oferta em relação à necessidade	Lista com o modelo de equipamento por cliente
Apresentar a oferta	Ofertas emitidas

#### 4.5. FEEDBACK

O acompanhamento do planejamento estratégico para a comercialização de equipamentos de tomografia computadorizada e ressonância magnética na região metropolitana de Porto Alegre deverá ser mensal, controlando o desenvolvimento das ações estratégicas através das medidas de desempenho. Além disto, alguns indicadores de desempenho da empresa deverão ser monitorados em comparação com o mesmo período dos

últimos 5 anos como: faturamento anual nas modalidades de tomografia computadorizada e ressonância magnética; margem de lucro; despesas comerciais; e despesas administrativas.

Com o acompanhamento mensal do planejamento estratégico, da observação do comportamento do mercado e da análise contínua das ações da concorrência, a empresa verificará a eficácia das suas ações estratégicas, podendo adaptar-se rapidamente frente às alterações ambientais. Esta rapidez permite ajustes imediatos para manter a coerência e o encaminhamento na direção dos objetivos e metas propostos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou apresentar um esboço do planejamento estratégico de vendas para as modalidades de tomografia computadorizada e ressonância magnética da divisão *Medical* da Siemens na região metropolitana de Porto Alegre a fim de aumentar a lucratividade e o valor da referida divisão. Através do planejamento estratégico, os tomadores de decisões estratégicas podem ampliar de forma sistêmica as possibilidades de fazer análises e conexões entre os fatores impulsionadores e inibidores inerentes à área de vendas da Siemens *Medical*. Dessa forma, torna-se possível gerar opções estratégicas que integrem as necessidades externas com as capacidades internas.

A partir da análise apresentada, percebe-se que o planejamento estratégico de vendas pode ser utilizado não apenas como ferramenta de apoio à gestão, mas como um elemento ativo que pode contribuir estrategicamente para o sucesso da Siemens *Medical*. Para tanto, torna-se fundamental a compreensão por parte dos gestores do papel desempenhado pelo planejamento estratégico de vendas para a competitividade empresarial.

A realização deste trabalho caracteriza-se como teórica e prática, pois esboçou um planejamento a ser seguido para atingir um objetivo previamente estabelecido. Porém, o mercado é extremamente dinâmico e os concorrentes atentos e atuantes, e não há a garantia de que ocorra o aumento do *market-share* com lucratividade. Somente a sua implementação prática é que permitirá verificar se o rumo planejado trará os benefícios esperados.

O trabalho também levantou a base instalada de equipamentos de tomografia computadorizada e ressonância magnética na região metropolitana de Porto Alegre. No entanto, a realização de outras pesquisas certamente complementar este trabalho, tal como o estudo do comportamento dos compradores e dos influenciadores do mercado de tomografia computadorizada e ressonância magnética na região metropolitana de Porto Alegre.

Como limitação, as análises das informações utilizadas foram apenas qualitativas. Além disso, o escopo do estudo se restringe à unidade da empresa estudada, fato que elimina qualquer possibilidade de generalização das análises e considerações realizadas.

## 6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ARTIGOS E EQUIPAMENTOS MÉDICOS, ODONTOLÓGICOS, HOSPITALARES E DE LABORATÓRIOS: banco de dados. Disponível em: <<http://www.abimo.org.br>> Acesso em: 05 jan. 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MEDICINA DE GRUPO: banco de dados. Disponível em: <<http://www.abramge.com.br>> Acesso em: 01 dez. 2005.

BEUREN, Ilse M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE: banco de dados. Disponível em: <<http://www.datasus.gov.br>> Acesso em: 12 dez. 2005.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA: banco de dados. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 20 dez. 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LOBATO, David M. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MINISTÉRIO DA SAÚDE: banco de dados. Disponível em: <<http://www.saude.gov.br>> Acesso em: 28 dez. 2005.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO: banco de dados. Disponível em: <<http://www.ilo.org>> Acesso em: 15 jan. 2006.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE: banco de dados. Disponível em: <<http://www.who.int/en>> Acesso em: 17 jan. 2006.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SIEMENS: banco de dados. Disponível em: <<http://www.siemens.com.br>> Acesso em: 10 dez. 2005.

STEVENS, Robert E. et al. **Planejamento de marketing: guia de processos e aplicações práticas**. São Paulo: Makron Books, 2001.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

WESTWOOD, John. **Como preparar um plano de marketing**. 5. ed. São Paulo: Clio, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.