

# Análise das Estratégias de Ganho de Margem Bruta em uma Distribuidora de Medicamentos

*Analysis of the Strategies of Gross Margin Gain in a Medication Distributor*

Jennifer Alves Santos<sup>1</sup>

Vera Lucia Cruz<sup>2</sup>

Ramon Rodrigues dos Santos<sup>3</sup>

Rodrigo José Guerra Leone<sup>4</sup>

## Resumo

Esta pesquisa objetivou apresentar quais meios uma empresa do ramo de distribuição de medicamentos adota para melhorar o desempenho da Margem de Contribuição (MC) ou Bruta (MB) de suas vendas. A metodologia foi dividida em quatro partes, qual parte da contextualização seguida da coleta e análise dos dados, em meio ao aprofundamento do conhecimento das estratégias adotadas, sejam estas de *marketing*, distribuição ou financeiras até a visualização da projeção de ganhos e vantagens e desvantagens da adoção. A pesquisa concluiu que as estratégias que a empresa adotou foram Cesta de Produtos e Sugestão de Mix, ambas com o foco em gerar ganhos de MB impulsionando as vendas dos produtos que tem um perfil de alta margem. De forma conjunta, com variações positivas de até 1,5%, a empresa está garantindo seus ganhos principais de margem e ainda conseguindo obter ganhos em faturamento de até 12%.

**Palavras-chave:** Margem Bruta. Margem de Contribuição. Distribuidora de Medicamentos.

## Abstract

This research aimed to present what means a company in the branch of distribution of medicines adopts to improve the Gross Margin (MB) performance of its sales. The methodology was divided into four parts, where it began with the contextualization followed by the collection and analysis of the data, in the midst of deepening the knowledge of the strategies adopted, to the visualization of the projection of gains and advantages and disadvantages of the adoption. The research concluded that the strategies adopted by the company were Basket of Products and Suggestion of Mix, both focused on generating gains of MB boosting sales of products that have a high margin profile. Together, with positive changes of up to 1.5%, the company is guaranteeing its main margin gains and still achieving earnings in revenues of up to 12%.

**Keywords:** Gross Margin. Contribution Margin. Distributor of Medications.

1 Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba. Universidade Federal da Paraíba [jeennifer\\_alves@hotmail.com](mailto:jeennifer_alves@hotmail.com)

2 Doutoranda em Administração pela Universidade Potiguar (UnP). Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professora da Universidade Federal da Paraíba Universidade Potiguar (UnP) [veralc22@hotmail.com](mailto:veralc22@hotmail.com)

3 Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração/UFPE. Professor da Universidade Federal de Pernambuco [ramonrdgs@gmail.com](mailto:ramonrdgs@gmail.com)

4 Graduação em Matemática pela Universidade Federal da Paraíba (1995), mestrado em Matemática pela Universidade Federal da Paraíba (1998), especialização em Administração Financeira pela Fundação Getúlio Vargas – RJ (1999) e doutorado em Engenharia de Sistemas e Computação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2004). Professor da Universidade Potiguar (UnP). Universidade Potiguar (UnP) [rodrigo.leone@gestorfp.com.br](mailto:rodrigo.leone@gestorfp.com.br)

## 1 Introdução

No mundo corporativo, as empresas buscam obter cada vez mais lucros para continuar crescendo, inclusive já consta nas normas contábeis que “o princípio da Continuidade pressupõe que a entidade continuará em operação no futuro.” (Conselho Federal da Contabilidade [CFC], 2010). Porém, para a obtenção de lucro, um dos aspectos que deve ser considerado e acompanhado está relacionado à Margem de Contribuição. Considerado por ser um parâmetro de ganho e acompanhado para assegurar sua positividade e aumento.

A Margem de Contribuição Unitária é a “diferença entre o preço de venda unitário do produto e os custos e despesas variáveis por unidade de produto.” (Padoveze, 2010, p.376). É o ganho que se tem em determinado produto quando há o desconto do que se gasta para adquiri-lo, que, segundo a forma como os dados são colocados para sua obtenção, podem ser evidenciados ou produzi-los em valor e/ou em percentual.

Segundo Ribeiro (2011), medidas de desempenho são indicadores utilizados para avaliar como a organização cumpre suas metas, e mais que isso, como está o desempenho da empresa como um todo. Toda empresa de sucesso, escolhe bem e acompanha de maneira consistente seus indicadores.

Também chamada muitas vezes por Margem Bruta (MB) pelas organizações, a Margem de Contribuição (MC) é um medidor de desempenho. As empresas a medem em percentual e por produto, que resulta em uma visão mais ampla. Nesse estudo, adota-se Margem Bruta como sinônimo de Margem de Contribuição ou ainda, Margem.

De acordo com levantamentos da PricewaterhouseCoopers [PwC] (2013), a distribuição de medicamentos está altamente concentrada em poucos grupos regionais e nacionais, entre eles estão: distribuidores locais que represen-

tam uma frente privada, e os hospitais e farmácias da frente pública.

Buscando superar a concorrência e garantir uma Margem cada vez maior, ou também, utilizando-se da Margem Bruta como indicador e buscando atingir uma meta, as empresas do ramo de distribuição de medicamentos utilizam-se de estratégias que são estruturadas de modo a trazer uma variação positiva no ganho de margem. A assertividade nessa decisão fará com que a empresa realize vendas com bons ganhos de MB.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2002) a formulação de estratégias é o processo pelo qual se decide a adoção de novas estratégias e o controle gerencial é o processo pelo qual se decide a implementação de estratégias e a obediências a elas. Neste contexto, tendo como base as informações que a contabilidade gerencial é um planejamento estratégico da empresa pode fornecer, este estudo procura mostrar quais estratégias são adotadas por uma empresa de distribuição para o ganho de margem bruta e como se mostram os resultados delas.

Desse modo, para o desenvolvimento e apresentação do estudo, o mesmo foi dividido em cinco seções. Onde primeiramente é apresentada a introdução, seguida da fundamentação teórica dividida em cinco tópicos. Na terceira seção, é mostrada a metodologia utilizada para se chegar aos resultados expostos da quarta seção. O fechamento é feito com a quinta seção, onde são concluídos os apontamentos da pesquisa e são dadas sugestões para futuros estudos.

Em uma análise utilizando-se de ferramentas de gestão, pode-se ter o acompanhamento da situação da empresa abrindo espaço para o reconhecimento de ações para possíveis melhorias, além do mais se tratando de indicadores como o de margem bruta. O aumento da MB se dá, de forma principal, através da redução dos custos e/ou o aumento da receita de venda, pontos a se-

rem observados e potencializados para se atingir o objetivo. Para isso, algumas estratégias podem ser seguidas para se conseguir aumentar margem, todavia, saber qual escolher se torna um desafio para o gestor.

Dado o exposto, chega-se a seguinte pergunta problema: Quais estratégias uma empresa do ramo de distribuição de medicamentos adota para melhorar o desempenho da Margem Bruta de suas vendas? Para alcançar este objetivo, buscou-se, neste trabalho, verificar e apontar estratégias utilizadas pela empresa para aumentar o desempenho da Margem Bruta de suas vendas, demonstrando a previsão de ganhos na implementação das estratégias e expondo as vantagens e desvantagens nas estratégias empregadas, ora adotadas na empresa.

Como Wernke e Lembeck (2004) destacaram em seu estudo, há uma relevância na obtenção de informações sobre a rentabilidade dos produtos, de modo a direcionar decisões operacionais, táticas e estratégicas. Para os gestores chegarem em estratégias que garantam a positividade da margem de suas vendas, o que irá garantir um lucro, se faz necessário entender os meios que os levarão a isto. No ramo de saúde, existem diversos estabelecimentos em funcionamento, na Paraíba são 5.646 estabelecimentos de saúde segundo dados do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde [CNES] (2016). Este fato demonstra que a concorrência neste segmento de mercado pode ser alta, reforçando a necessidade de estratégias para garantir a competitividade da empresa que está inserida nesse segmento de mercado.

O presente estudo justifica-se por demonstrar aos gestores de distribuidoras de medicamentos, ou ainda, empresas dos segmentos de saúde, estratégias que podem fazer com que a empresa tome decisões de modo que impulse positivamente sua Margem Bruta, no que diz respeito às vendas de seus produtos, e por demonstrar o resultado da aplicação dessas estratégias. Para a academia,

a pesquisa mostra como uma empresa de grande porte utiliza das estratégias para tomada de decisão, abrindo uma janela de conexão da prática com o que se é estudado na teoria.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Margem de Contribuição

Para Garrison, Noreen e Brewer (2012), margem de Contribuição é o que resta depois deduzir da receita as despesas variáveis. No caso de uma empresa do ramo de distribuição de medicamentos, é o valor ganho na venda de um produto deduzido do valor pago para adquirir o mesmo, o que resulta dessa operação é a Margem Bruta. Chama-se “Bruta” por se tratar de um valor que ainda será deduzido das despesas fixas para chegar ao lucro.

A Margem de Contribuição dá uma visão de rentabilidade do tipo ou grupo de produto, e podemos chegar a isso multiplicando o valor da margem pelo total das unidades de produto, chegando à capacidade de geração de recursos para empresa por tipo ou grupo do produto (Ribeiro, 2001).

A Margem de Contribuição fornece uma potencial ferramenta para os gestores, já que ela, por ser o resultado da diferença entre o custo variável e o preço de venda de um determinado produto possibilita a mensuração do lucro. A soma das margens de contribuição unitária permite aos gestores saber o quanto que eles vão dispor para cobrirem os custos fixos, e gerar lucro na empresa (Maher, 2001).

O conceito de MC surgiu como uma diferente visão de ganho que pode ser medido por unidade de produto. É um conceito que vem sendo usado muito fortemente pela Contabilidade de Custos, inclusive por ser dependente da classificação dos custos variáveis estudados por este campo da contabilidade.

A Margem de Contribuição serve de base para as decisões táticas de curto prazo que objetivam o melhor uso dos recursos existentes (Figueiredo & Caggiano, 2008). Como um forte aliado nos relatórios gerenciais de uma empresa, a MC traz consigo informações que mostram os ganhos (que contribuem diretamente com o lucro geral) das vendas dos produtos e acaba sendo uma ferramenta chave para que os gestores tomem decisões assertivas dentro da empresa.

## 2.2 Ramo de Distribuição de Medicamentos no Brasil

O ramo de distribuição de medicamentos surgiu quando os laboratórios viram que seria inviável vender os medicamentos diretamente às pessoas jurídicas e físicas, e criaram uma necessidade de um mercado que fizesse esse intermédio entre os fabricantes e compradores. Foi então que surgiu o ramo de distribuição. “As distribuidoras de medicamentos do Brasil são intermediárias do canal de distribuição de medicamentos, um mercado de altas cifras, porém pulverizado.” (Galindo & Oliveira, 2013, p. 7).

Segundo o Panorama de Mercado e Tendências da PwC, de 65% a 75% da distribuição de medicamentos é feita por distribuidores, enquanto apenas de 25% a 35% são entregues ao varejo. Observa-se então um grande domínio do mercado pelas empresas de distribuição.

No que se trata de preços, neste ramo há uma grande regulação, e a maior órgão que regula é a Câmara de Regulação de Mercado de Medicamentos (CMED) (Agência Nacional de Vigilância Sanitária [ANVISA] (2016), como observou a PwC, cabe à CMED definir os preços máximos que os produtos devem ser comercializados, e ainda estipular reajustes anuais e assegurar o cumprimento dessas diretrizes pela indústria farmacêutica.

O Preço Fabricante, também chamado de Preço Fábrica, é o teto de preço do medicamento pelo qual um distribuidor de medicamentos pode comercializar no mercado brasileiro (ANVISA, 2016) e atua como limitador de todos os preços a serem praticados na empresa. Com essa regra existente, alguns fatores gerenciais são impactados, principalmente a Margem Bruta. Na busca de uma maior MB e na existência de um preço máximo tabelado, há uma menor janela de aumento de preços dos medicamentos pela empresa, então acaba como sendo o maior foco reduzir os custos na hora da compra.

As negociações com os laboratórios fabricantes dos medicamentos são muitas vezes apertadas, em razão de que eles sempre procuram fechar contratos em que eles possam repassar os medicamentos que tragam maiores vantagens. Em um mercado regulado, as empresas para poderem crescer de forma consistente, devem priorizar suas estratégias de venda, principalmente nos preços, para assegurar um retorno positivo.

## 2.3 Tomada de decisão com base na Margem de Contribuição

Para Garrison, Noreen e Brewer (2012), Margem de Contribuição é o que resta depois deduzir da receita as despesas variáveis. No caso de uma empresa do ramo de distribuição de medicamentos, é o valor ganho na venda de um produto deduzido do valor pago para adquirir o mesmo, o que resulta dessa operação é a Margem Bruta. Chama-se “Bruta” por se tratar de um valor que ainda será deduzido das despesas fixas para chegar ao lucro. Como um forte medidor de desempenho, a Margem de Contribuição ou Margem Bruta é constantemente monitorada no sentido de embasar a tomada de decisão dos gestores.

Todos os fatores que afetam a Margem de Contribuição para a alavancagem operacional poderão ser trabalhados de forma a impulsionar

o resultado líquido da empresa (Padoveze, 2010). Com o conhecimento desses fatores que fazem com que a Margem varie, os gestores tornam-se capazes de tomar decisões que influencie nos ganhos da empresa.

Uma decisão de modo assertiva, deve-se estar devidamente embasada em informações tempestivas, cujos relatórios advindos de um controle gerencial devem servir de apoio. Para que uma empresa gere lucros, ela precisa aumentar o ganho de sua Margem, e a maneira direta que se pode obter isso é aumentando o preço dos produtos e/ou reduzindo os custos incorridos.

A Margem de Contribuição é obtida através da dedução do valor de venda pelo CMV (Custo da Mercadoria Vendida). Para se aumentar a margem, deve-se trabalhar nessas duas variáveis. Para aumentar o volume de vendas de uma empresa, como já foi dito por Morante e Jorge (2009), na existência de preços menores, maiores quantidades são demandadas. Porém, deve-se ponderar bem essa escolha, pois a queda da margem bruta deve ser compensada com o aumento do volume das vendas e/ou pela redução do custo comparado aos seus concorrentes.

Para o aumento da margem, de modo semelhante ao das vendas, são trabalhados os preços e os custos. Mas há também a estratégia da diferenciação na qual “a empresa desenvolve uma oferta única no âmbito de todo o mercado, oferecendo produtos com atributos distintos e valorizados pelos clientes” (Bertoncello & Chang Junior, 2007, p. 74). No ramo de distribuição, a diferenciação está muitas vezes ligada à exclusividade de venda de determinado medicamento ou marca, que gera espaço para serem aplicados maiores preços. Com esse tipo de prática, é conseguido maiores margens nas vendas.

Dado o valor de custo dos medicamentos e o valor a ser praticado de preço dos mesmos, as empresas de distribuição tentem a buscar estra-

tégias que façam com que ela garanta uma alta margem em suas vendas. No caso estudado, duas das estratégias foram observadas como propulsores de MB são os incentivos à venda de produtos de alta margem e a venda de produtos de alta comercialização.

Uma das estratégias que faz com que as empresas tenham uma maior lucratividade, é concretizar cada vez mais vendas dos produtos de alta margem bruta, que conseqüentemente trará maiores lucros. Uma compra com menores custos influencia nisso, como já disseram Figueiredo e Caggiano (2008), que o lucro através da margem de contribuição não aparecerá até que os custos sejam cobertos. E outra forma de se impulsionar vendas de alta margem é através das metas.

Quando há diferenças nas margens dos produtos, é de grande valia atrelar a Margem Bruta à meta dos vendedores para direcioná-los a esses produtos. Usar de incentivo atrelado à venda de produtos de alta MB é uma estratégia muito usada no ramo. De forma a complementar a saída de itens de alta MB, procurar fazer a indicação, de forma fundamentada, de produtos potenciais de venda é também uma tática do negócio. Isso porque além de incentivar as vendas por meio de retorno financeiro na saída de itens de boa margem, o vendedor ter em mãos indicações do que oferecer, vai impulsionar ainda mais essas saídas.

O *mix* de vendas é uma prática bastante usada pelas empresas na hora que realizar a venda de seus produtos. O *mix* de vendas ocorre quando a empresa trabalha com diversos SKU's (*Stock Keeping Unit* – Unidade de Manutenção de Estoque), que seriam os diferentes produtos, e os gestores precisam decidir qual a combinação precisa ser vendida que garanta ou venha a melhorar a MC com a inserção de um SKU de grande MC (Figueiredo & Caggiano, 2008).

Um aspecto do *mix* que normalmente acontece é a inserção daqueles itens de fácil venda, que

por diversos motivos servem de ponte para a inserção do item de maior margem. Então, cabe à empresa avaliar qual a ligação dos produtos que grande venda com os de alta margem, para tentar fazer com que os dois andem unidos. A formação de um bom *mix* tente a garantir um bom retorno em margem e está ligado diretamente com um maior espaço para uma vir a trazer boa negociação na busca de contratos com altos índices de MB, e ainda, prezando o relacionamento com o cliente.

## 2.4 Estudos Correlatos

Nos estudos relacionados ao tema geral da pesquisa, os autores procuraram entender se a Margem de Contribuição seria uma eficiente ferramenta de gestão, ajudando na tomada de decisão pelos gestores das empresas. E também se é visado manter o negócio lucrativo.

Wernke e Lembeck (2004) em seu estudo, objetivaram evidenciar como a margem de contribuição pode ser utilizada pelos gestores de organizações atacadistas na análise de rentabilidade dos segmentos de mercado em que tais empresas operam. O estudo constatou que a margem de contribuição pode ser considerada uma eficiente ferramenta para analisar resultado proporcionado pelos produtos, e ainda que o conceito de MC proporciona várias informações para os administradores de empresas atacadistas.

No estudo de caso de Candiotti, Coelho e Reame (2013), o objetivo foi descrever o processo de armazenagem de medicamentos, desde o momento em que é feito o pedido até quando o mesmo é estocado. Foi observado no estudo, que as empresas do ramo de distribuição procuram conciliar um negócio lucrativo, sem a perda da qualidade.

Xavier (2014) trouxe como objetivo em sua dissertação estudar as ferramentas de gestão estratégica de custos, Margem de Contribuição e

Ponto de Equilíbrio em uma Instituição de Ensino Superior – IES privada. Como conclusão, foi mostrado através dos resultados da pesquisa que a Margem de Contribuição e o Ponto de Equilíbrio pode contribuir com a maximização da eficiência da gestão e também como elemento de salvaguarda da IES, prevenindo perdas futuras.

Araújo (2015) objetivou em sua monografia determinar o ponto de equilíbrio das receitas e custos de uma empresa ótica em Caicó, onde um de seus objetivos específicos era calcular a margem de contribuição. Como resultado da pesquisa, foi concluído que a análise da Margem de Contribuição é indispensável para as empresas que praticam planejamento estratégico e também, que mesmo que a empresa tenha um grande volume de vendas e a Margem de Contribuição não é conhecida, ela pode acumular prejuízos. O que reforça a importância da MC.

Com as análises feitas os estudos observados, os autores citados chegaram à conclusão que o conhecimento de Margem costuma ser indispensável em uma empresa, e que o mesmo pode implicar diretamente no resultado da organização e ainda que o conhecimento e controle da mesma tendem a se relaciona positivamente com o negócio.

## 3 Metodologia

### 3.1 Procedimentos Metodológicos

Os dados foram disponibilizados pela empresa e são oriundos de um *software* de gestão próprio e de bases de dados próprias. O tratamento das informações e sua análise foram feitas em um *software* editor de planilhas através de uso de algumas ferramentas estatísticas.

A pesquisa consistiu inicialmente no levantamento de informações que depois de analisadas, buscassem responder aos objetivos propostos neste estudo. Diversos tipos de bases e relatórios

gerenciais foram agrupados. Foram levantadas informações de remuneração dos vendedores para ser observado o modo de comissão praticado e para entender o impacto na MC. O controle era feito em bases de dados que eram alimentadas mensalmente através da extração de relatórios do *software* de gestão. Junto a isto, também foi observado a política de metas que eram vinculadas a estes vendedores, trazendo o foco ao entendimento da margem.

Para a análise se tornar comparável e mais concreta, foi extraído o comportamento das vendas de janeiro de 2015 a junho de 2016, sendo divididas em dezoito meses no total. Aliado a isso, buscou-se comparar o orçamento previsto com as vendas concretizadas buscando entender os motivos das divergências e verificar se houve relação com a margem bruta.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de distribuição de medicamentos a qual tem a sua matriz na Paraíba, com o centro de distribuição em Cabedelo e dispõe de algumas filiais espalhadas pelo Brasil. Ela foi escolhida por ser considerada uma empresa de grande porte, por classificação de quantidade de funcionários e também pelo volume de receita bruta anual, e que vem crescendo expressivamente nos últimos anos.

Por motivos de privacidade e discrição, a identificação do nome da empresa será resguardada. A estrutura organizacional da empresa é composta pelo conselho de administração, pelo CEO, pelos diretores, gerentes, coordenadores e demais cargos táticos e operacionais.

A empresa é uma distribuidora de medicamentos, então seu macroprocesso é fazer a compra dos medicamentos em laboratórios que fazem a fabricação dos mesmos, depois fazer a armazenagem correta para concluir com a distribuição a seus clientes, que são predominantemente pessoas jurídicas.

Os dados que foram disponibilizados para estudo referem-se aos anos de 2015 e 2016. O estudo buscou entender as estratégias de ganho de Margem em dado período inclusive pelo fato do seu crescimento.

### 3.2 Etapas da Pesquisa

A pesquisa foi dividida basicamente em quatro partes, sendo a contextualização e outras três etapas que partiram da coleta de dados, embasando todo o entendimento, até a geração de informações para a empresa. A contextualização é dada pela busca e definição do título, através do contato inicial com a empresa e delimitação do estudo.

A primeira etapa consistiu em toda a coleta de bases, relatórios e informações necessários para o embasamento do estudo que foram disponibilizados pela empresa. Isto seguido de uma análise feita no Excel para o entendimento dos dados apresentados. A segunda etapa foi a observação e identificação das estratégias que a empresa adotou buscando impulsionar seu ganho de margem bruta. Duas estratégias diferentes uma da outra, porém com um mesmo objetivo.

A terceira etapa foi a verificação das projeções de ganhos que a empresa formulou considerando o retorno da adoção dessas estratégias. E também, foram pontuados todos as vantagens e desvantagens da adoção das mesmas. E foi finalizado com as conclusões advindas das observações da análise de dados feita.

## 4 Resultados

### 4.1 Primeira Etapa

Nesta parte, foram levantados diversos relatórios gerados pelo *software* de gestão da empresa e oriundos de gerenciamento em planilhas. Após o agrupamento dos dados, foram feitas análises

na busca do entendimento do trabalho em prol do ganho de margem bruta.

#### 4.1.1 Relatório de Vendas e Relatório de Metas Projetadas

Um dos relatórios que foram levantados foi o relatório de vendas ou relatório de faturamento, como mostra a Tabela 1. Ele pode ser encontrado no *software* de gestão da empresa.

A Tabela 1 apresenta uma amostra dos dados de faturamento da empresa nos meses de janeiro a maio de 2016, todavia o relatório completo levantado e analisado contém dados do período de janeiro de 2015 a junho de 2016. Esta base é bem com-

parável em termos de análise de estratégias. Outro relatório que também foi levantado foi o relatório de metas de vendas por vendedor, disposto por mês e por vendedor, como está exposto na Tabela 2:

Na Tabela 2 foram apresentados os valores de metas por vendedor que a empresa pretendeu alcançar. Mais uma vez consta uma amostra de janeiro a maio de 2016, porém no estudo, foi considerado todo o ano de 2015 e o primeiro semestre de 2016. As informações oriundas desses dois relatórios são geradas através da comparação entre os mesmos, onde foi possível visualizar se os vendedores estão cumprindo as metas estabelecidas e em que proporção, como exhibe a Tabela 3:

**Tabela 1: Relatório de Vendas**

	2015				
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Vendedor 1	R\$ 2.980.428	R\$ 1.853.755	R\$ 2.783.201	R\$ 2.045.579	R\$ 2.018.242
Vendedor 2	R\$ 898.306	R\$ 639.867	R\$ 829.473	R\$ 833.811	R\$ 1.049.338
Vendedor 3	R\$ 953.211	R\$ 315.376	R\$ 823.077	R\$ 925.959	R\$ 717.395
Vendedor 4	R\$ 690.444	R\$ 548.999	R\$ 743.744	R\$ 501.515	R\$ 537.461
Vendedor 5	R\$ 581.648	R\$ 431.593	R\$ 402.884	R\$ 578.008	R\$ 836.088
Vendedor 6	R\$ 2.150.662	R\$ 1.726.939	R\$ 2.794.514	R\$ 1.794.377	R\$ 2.428.123
Vendedor 7	R\$ 2.605.548	R\$ 1.893.590	R\$ 2.921.260	R\$ 1.512.888	R\$ 2.312.694
Vendedor 8	R\$ 1.064.632	R\$ 528.207	R\$ 701.195	R\$ 539.024	R\$ 636.305
Vendedor 9	R\$ 812.468	R\$ 370.856	R\$ 307.131	R\$ 362.954	R\$ 445.782
Vendedor 10	R\$ 1.582.565	R\$ 657.020	R\$ 1.601.235	R\$ 1.086.560	R\$ 1.600.422

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

**Tabela 2: Metas Projetadas**

	2015				
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Vendedor 1	R\$ 1.597.468	R\$ 1.659.406	R\$ 2.401.965	R\$ 1.814.572	R\$ 1.946.135
Vendedor 2	R\$ 790.000	R\$ 790.000	R\$ 790.000	R\$ 900.000	R\$ 900.000
Vendedor 3	R\$ 563.000	R\$ 563.000	R\$ 563.000	R\$ 563.000	R\$ 563.000
Vendedor 4	R\$ 560.000	R\$ 655.000	R\$ 820.000	R\$ 1.377.000	R\$ 705.000
Vendedor 5	R\$ 350.000	R\$ 350.000	R\$ 350.000	R\$ 466.910	R\$ 484.756
Vendedor 6	R\$ 1.930.772	R\$ 2.217.168	R\$ 2.261.708	R\$ 1.870.000	R\$ 2.305.646
Vendedor 7	R\$ 1.939.284	R\$ 1.680.395	R\$ 2.790.981	R\$ 1.806.883	R\$ 2.118.323
Vendedor 8	R\$ 639.920	R\$ 639.920	R\$ 639.920	R\$ 639.920	R\$ 639.920
Vendedor 9	R\$ 231.339	R\$ 356.451	R\$ 355.830	R\$ 626.945	R\$ 420.363
Vendedor 10	R\$ 1.130.000	R\$ 1.297.000	R\$ 1.734.000	R\$ 1.672.000	R\$ 1.756.000

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).



**Tabela 3: Proporção de Vendas Previstas x Realizadas**

2015						
	Janeiro			Fevereiro		
	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
Vendedor 1	R\$ 1.597.468	R\$ 2.980.428	187%	R\$ 1.659.406	R\$ 1.853.755	112%
Vendedor 2	R\$ 790.000	R\$ 898.306	114%	R\$ 790.000	R\$ 639.867	81%
Vendedor 3	R\$ 563.000	R\$ 953.211	169%	R\$ 563.000	R\$ 315.376	56%
Vendedor 4	R\$ 560.000	R\$ 690.444	123%	R\$ 655.000	R\$ 548.999	84%
Vendedor 5	R\$ 350.000	R\$ 581.648	166%	R\$ 350.000	R\$ 431.593	123%
Vendedor 6	R\$ 1.930.772	R\$ 2.150.662	111%	R\$ 2.217.168	R\$ 1.726.939	78%
Vendedor 7	R\$ 1.939.284	R\$ 2.605.548	134%	R\$ 1.680.395	R\$ 1.893.590	113%
Vendedor 8	R\$ 639.920	R\$ 1.064.632	166%	R\$ 639.920	R\$ 528.207	83%
Vendedor 9	R\$ 231.339	R\$ 812.468	351%	R\$ 356.451	R\$ 370.856	104%
Vendedor 10	R\$ 1.130.000	R\$ 1.582.565	140%	R\$ 1.297.000	R\$ 657.020	51%

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Na Tabela 3 está apresentada uma amostra de janeiro e fevereiro da proporção que foi observado das vendas previstas pelas vendas analisadas. Estas informações quando analisadas juntamente com o relatório de margem bruta, serviram para a identificação de espaços onde pode se poderia ter um crescimento de margem.

Foi observado que em alguns casos de vendedores com proporções acima da média, o motivo era o fato de eles conseguirem ter um grande volume de vendas, porém, foi verificado que os percentuais não eram altos. Este foi um aspecto observado que veio a resultar no pensamento de umas das estratégias de impulso da MB. No caso

dos vendedores com percentuais muito abaixo da média, foi repensando os valores de meta estipulados e foi buscado entender o motivo das baixas vendas.

#### 4.1.2 Relatório de Remuneração e Orçamento

Na empresa, é feito um controle da remuneração recebida pelos vendedores em um *software* editor de planilhas, no qual há informações mensais dos valores recebidos por cada vendedor. Valores estes compostos por comissões sobre o faturamento e sobre a inadimplência. A Tabela 4 exhibe as remunerações por vendedor:

**Tabela 4: Remuneração por Vendedor**

2015						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
Vendedor 1	R\$ 9.900	R\$ 9.090	R\$ 9.900	R\$ 9.900	R\$ 9.900	R\$ 9.000
Vendedor 2	R\$ 5.250	R\$ 5.250	R\$ 7.000	R\$ 5.950	R\$ 7.700	R\$ 7.000
Vendedor 3	R\$ 3.438	R\$ 4.000	R\$ 4.750	R\$ 4.750	R\$ 5.500	R\$ 5.200
Vendedor 4	R\$ 4.000	R\$ 3.125	R\$ 3.638	R\$ 2.500	R\$ 3.000	R\$ 2.500
Vendedor 5	R\$ 4.000	R\$ 5.050	R\$ 5.500	R\$ 5.050	R\$ 5.500	R\$ 5.500
Vendedor 6	R\$ 7.000	R\$ 4.690	R\$ 7.700	R\$ 5.950	R\$ 7.000	R\$ 5.250
Vendedor 7	R\$ 5.250	R\$ 5.600	R\$ 5.250	R\$ 4.375	R\$ 5.775	R\$ 6.125
Vendedor 8	R\$ 3.500	R\$ 4.600	R\$ 5.250	R\$ 4.375	R\$ 5.250	R\$ 6.650
Vendedor 9	R\$ 4.450	R\$ 5.000	R\$ 3.750	R\$ 2.500	R\$ 5.000	R\$ 5.500
Vendedor 10	R\$ 7.200	R\$ 4.500	R\$ 6.075	R\$ 4.500	R\$ 6.075	R\$ 7.200

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

O volume de informações levantado e analisado parte da amostra de 32 vendedores e dizem respeito ao período de janeiro de 2015 a junho de 2016. A Tabela 4 consta uma amostra do relatório de remuneração, onde aparecem os valores recebidos pelos vendedores no primeiro semestre de 2015. Esta visão serviu de base comparável e para o futuro entendimento de uma das estratégias de impulso de MB adotadas pela empresa.

Na empresa é feito no início de cada ano um orçamento, onde está previsto todas as receitas e gastos do ano. Dentre esses gastos, estão os gastos com remuneração com vendedores. Estes números do período de janeiro a dezembro de 2016 também foram levantados e entraram na análise, sendo apresentados parcialmente na Tabela 5.

A Tabela 5 apresenta apenas uma amostra de seis meses do orçamento para 2016. Uma das propostas de uma das estratégias de aumento de margem bruta foi de reajustar o orçamento de remuneração do segundo semestre de 2016. Pois foi repensada a forma de remuneração de modo a impulsionar a margem, e isto levaria a diferentes números dos que estavam propostos no orçamento.

A comparação dos valores de remuneração efetivamente pagos aos vendedores, dos valores orçados de remuneração do ano com os valores re-

visados após a estratégia se tornou um dos principais relatórios que embasam a estratégia de Cesta de Produtos da empresa.

### 4.1.3 Margens por SKU e Informações de Clientes

Outro relatório também levantado foi o de Margem Bruta por produto, ou SKU. Basicamente com as informações do relatório de vendas e com as informações do custo dos produtos, chega-se à margem, inclusive podendo ser filtrada por vendedor, por cliente, por região, etc. Foi levantada a margem bruta por produto dos 368 SKUs comercializados pela empresa no período, como mostra parcialmente a Tabela 6:

Na Tabela 6 estão apresentados os dez produtos de maiores margens e os dez produtos de menores margens. Eles estão classificados por ordem de faturamento, pois foi entendido que esta seria a ordem de relevância do produto. Entende-se que estes são os produtos que são mais faturados e que trazem as maiores e piores margens.

Há uma peculiaridade nos produtos de baixa margem, eles têm uma grande saída em termos de quantidade. Mesmo não apresentando grandes margens e grande faturamento comparado com os outros. Mas produtos que são vendidos com mais facilidade são estratégicos para a empresa, pois

**Tabela 5: Orçamento Remuneração**

	2016					
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Vendedor 1	R\$ 8.460	R\$ 8.460	R\$ 8.460	R\$ 8.460	R\$ 8.460	R\$ 8.460
Vendedor 2	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580
Vendedor 3	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580
Vendedor 4	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580
Vendedor 5	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580
Vendedor 6	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580	R\$ 6.580
Vendedor 7	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Vendedor 8	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Vendedor 9	R\$ 4.700	R\$ 4.700	R\$ 4.700	R\$ 4.700	R\$ 4.700	R\$ 4.700
Vendedor 10	R\$ 8.460	R\$ 8.460	R\$ 8.460	R\$ 8.460	R\$ 8.460	R\$ 8.460

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

**Tabela 6: Margem Bruta por Produto**

	Faturamento	MB
Produto 1	R\$ 1.938.919	16,77%
Produto 2	R\$ 1.117.253	16,08%
Produto 3	R\$ 936.803	18,66%
Produto 4	R\$ 554.240	16,95%
Produto 5	R\$ 348.279	20,72%
Produto 6	R\$ 251.511	20,19%
Produto 7	R\$ 171.484	19,36%
Produto 8	R\$ 162.041	17,29%
Produto 9	R\$ 142.433	18,76%
Produto 10	R\$ 139.066	20,10%
Produto 11	R\$ 666.241	11,72%
Produto 12	R\$ 545.483	10,09%
Produto 13	R\$ 474.939	8,66%
Produto 14	R\$ 345.780	12,14%
Produto 15	R\$ 258.781	11,14%
Produto 16	R\$ 230.400	3,15%
Produto 17	R\$ 209.966	6,98%
Produto 18	R\$ 194.453	8,53%
Produto 19	R\$ 185.487	6,91%
Produto 20	R\$ 176.555	8,84%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

atraem e fidelizam clientes e muitas vezes incentivam na composição do *mix* de vendas.

O relatório de informações de clientes também fez parte da análise e se mostra estratégico para empresa. Quando se há uma perspectiva a respeito do cliente, isso funciona como comparativo de modo a se antecipar na conclusão de outras vendas. Ponto considerado na estratégia de Sugestão de *Mix* da empresa. As informações de clientes coletadas se mostram na Tabela 7:

A Tabela 7 traz duas informações da carteira de clientes. A primeira é a MB por cliente, cuja informação é retirada do relatório de MB. E a segunda é sua classificação, que está especificada entre Hospital Geral e Clínica/Centro de Especialidade. O relatório completo que foi levantado e analisado traz também informações de dados do cliente (cidade, estado, CNPJ), tipos de atendimento, especialidades e quantidade de leitos.

**Tabela 7: Informações de Clientes**

	MB (média)	Classificação
Cliente 1	26,89%	Hospital geral
Cliente 2	23,85%	Hospital geral
Cliente 3	20,63%	Hospital geral
Cliente 4	19,10%	Hospital geral
Cliente 5	18,71%	Clínica/centro de especialidade
Cliente 6	18,00%	Hospital geral
Cliente 7	17,74%	Clínica/centro de especialidade
Cliente 8	17,56%	Hospital geral
Cliente 9	17,31%	Clínica/centro de especialidade
Cliente 10	17,10%	Clínica/centro de especialidade
Cliente 11	16,51%	Hospital geral
Cliente 12	16,49%	Clínica/centro de especialidade
Cliente 13	16,28%	Clínica/centro de especialidade
Cliente 14	15,98%	Clínica/centro de especialidade
Cliente 15	15,91%	Hospital geral
Cliente 16	15,50%	Clínica/centro de especialidade
Cliente 17	14,91%	Hospital geral
Cliente 18	14,88%	Hospital geral
Cliente 19	14,60%	Hospital geral
Cliente 20	14,50%	Clínica/centro de especialidade
Cliente 21	14,18%	Hospital geral
Cliente 22	14,04%	Clínica/centro de especialidade
Cliente 23	13,57%	Clínica/centro de especialidade
Cliente 24	12,92%	Clínica/centro de especialidade

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Com as informações de clientes a empresa consegue ter uma boa percepção do perfil dos seus principais clientes, informações que ajudam nas decisões estratégicas, pois há a possibilidade de entender qual o perfil de compra de produtos através das informações sobre o negócio do cliente e também se pode entender qual o volume possível de compra desde cliente através da informação de quantidade de leitos que dá uma ideia do porte do cliente.

Através de uma combinação entre as informações do relatório de MB e do relatório de informações de clientes chega-se ao entendimento de quais produtos cada perfil de cliente costuma comprar. Mais uma visão que está ligada diretamente a estratégia de Sugestão de *Mix* da empresa estudada.

## 4.2 Segunda Etapa

### 4.2.1 Cesta de Produtos

Esta estratégia adotada consiste em remunerar os vendedores com um percentual de ganho sobre a venda de produtos selecionados, estes sendo a maioria de perfil de alta MB e alguns de perfil de baixa MB. Primeiramente foi observada como era composta a remuneração dos vendedores e quais incentivos de venda que eles recebiam. E através da análise das vendas feitas pelos vendedores e sua relação com as metas, foram visualizados aspectos que quando aprofundado o entendimento, surgem a percepção de como fazer com que sejam realizadas mais vendas assertivas.

Para se chegar a números que estivessem alinhados com a realidade tanto da empresa como do vendedor, foram simuladas remunerações de modo a não sair do intervalo médio de ganho que os vendedores já vinham recebendo nos últimos meses. Após análise dos produtos vendidos, observando sua margem média, seu volume de vendas, sua participação nas negociações dos vendedores e seus ganhos médios, foi chegado a alguns percentuais a serem adotados como remuneração aos vendedores, como mostra a Tabela 8.

Na Tabela 8 está sendo mostrada a composição das cestas de produtos, onde a Cesta A de alta MB trabalha com um percentual de 2,00% e a Cesta B de baixa MB trabalha com um percentual de 0,25%.

Esses percentuais são calculados diretamente sobre os valores de vendas feitas dos produ-

**Tabela 8: Cestas de Produto**

	Perfil	Produtos	Percentual
Cesta A	Alta MB	Produto A	2,00%
		Produto B	2,00%
		Produto C	2,00%
		Produto D	2,00%
Cesta B	Baixa MB	Produto Z	0,25%
		Produto Y	0,25%
		Produto X	0,25%
		Produto W	0,25%
		Produto V	0,25%
		Produto U	0,25%
		Produto T	0,25%

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

tos que compõem as cestas. Dessa forma, há um incentivo nas vendas dos produtos da Cesta A, pois o vendedor estará sendo remunerado pelo maior percentual, de 2,00% e em contrapartida a empresa estará vendendo mais produtos cujas margens são altas.

A intenção de também incentivar a venda de produtos de baixa MB é de aos poucos tentar fazer com que a margem deles aumente, pelo motivo de que o percentual de 0,25% é sobre o valor da venda, e a partir do momento em que a empresa faz a negociação com maiores preços, o percentual de 0,25% vai resultar em um ganho maior para o vendedor e a empresa também ganhará maior margem. Caminhando junto disto, está também o fato de que estes produtos da Cesta B são produtos que saem em grandes quantidades, o que se entende ser de fácil venda.

Conjuntamente, o propósito da empresa em elaborar as Cestas de Produtos é de gerar um incentivo nos vendedores em gerar *mix* de venda de forma que seja composta pelos produtos da Cesta B com bons preços junto com os produtos da Cesta A, fazendo que seja uma combinação de *mix* em que o vendedor não vai ter grandes problemas em negociar e vai garantir uma boa Margem de Contribuição para a empresa.

#### 4.2.2 Sugestão de *Mix*

A estratégia de Sugestão de *Mix* constitui-se em sugerir produtos para a composição do *mix* de vendas negociados pelos vendedores. Essa sugestão é embasada no histórico de vendas e principalmente nas informações dos clientes. Através da junção das informações de clientes e as informações de produtos retiradas dos relatórios, foi chegada a uma tabela de relação de onde surgem as indicações. Essas indicações sempre partem de uma associação entre um produto de fácil venda (baixa MB) e um produto de alta MB, como está apresentado na Tabela 9.

A Tabela 9 mostra as notas obtidas pela relação dos produtos de Z a Q de baixa margem com os produtos de A a J de alta margem. Isso para o cliente tipo Hospital Geral.

A Tabela de Correlação foi criada para embasar a sugestão de venda. As notas variam de 1,0 a 5,0 e significam a chance de venda de um produto de baixa margem juntamente com um produto de alta margem. Enquanto maior a nota, maior a possibilidade de os dois serem vendidos juntos, maior a possibilidade de fazerem parte de um mesmo *mix*. Essas probabilidades de venda foram atribuídas com base nas ocorrências de vendas anteriores retiradas no histórico de vendas. Enquanto maior

a ocorrência de venda casada entre um produto de baixa MB com um de alta MB, maior a nota e maior a possibilidade de este tipo de casamento ocorrer novamente.

A partir das notas atribuídas é composto um ranking de indicação, no qual é ordenado pela sua probabilidade de venda. Na Tabela 9 observa-se a maior correlação entre o Produto Z e o Produto F, cuja interpretação é a composição de um *mix* de venda para um cliente de classificação hospital geral, com esses dois produtos fazendo parte.

A regra de composição do ranking é dada pela maior correlação entre produtos do eixo y com os produtos do eixo x, sendo ordenados primeiramente pela maior nota e segundo pela maior proximidade do “ponto máximo” da tabela, como destacado na Tabela 10.

A Tabela 10 mostra o ranking de sugestão de composição do *mix* de venda por ordem de maior probabilidade para menor e com corte em 10 sugestões, porém através da interpretação da Tabela 9 de Correlação observa-se as demais possibilidades. Deste modo, a indicação para composição do *mix* de venda para o determinado cliente classificado como Hospital Geral (cujo embasamento está nas ocorrências de vendas históricas

**Tabela 9: Tabela de Correlação Hospital Geral**

Ponto Máx	Classificação					Hospital Geral				
	Produto A	Produto B	Produto C	Produto D	Produto E	Produto F	Produto G	Produto H	Produto I	Produto J
Produto Z	1,0	4,0	4,0	1,0	4,0	5,0	4,0	1,0	4,0	4,0
Produto Y	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0
Produto X	1,0	3,0	3,0	1,0	3,0	3,0	3,0	1,0	3,0	3,0
Produto W	1,0	3,0	3,0	1,0	3,0	3,0	3,0	1,0	3,0	3,0
Produto V	1,0	3,0	3,0	1,0	3,0	3,0	3,0	1,0	3,0	3,0
Produto U	1,0	3,0	3,0	1,0	3,0	3,0	3,0	1,0	3,0	3,0
Produto T	1,0	4,0	4,0	1,0	4,0	4,0	4,0	1,0	4,0	4,0
Produto S	1,0	3,0	3,0	1,0	3,0	3,0	3,0	1,0	3,0	3,0
Produto R	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Produto Q	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

**Tabela 10: Ranking Hospital Geral**

	Baixa MB (eixo y)	Alta MB (eixo x)
1	Produto Z	Produto F
2	Produto Z	Produto B
3	Produto Z	Produto C
4	Produto Z	Produto E
5	Produto Z	Produto G
6	Produto Z	Produto I
7	Produto Z	Produto J
8	Produto T	Produto B
9	Produto T	Produto C
10	Produto T	Produto E

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

semelhantes) seria na ordem de 1 a 10 mostrado na Tabela 10.

Da mesma forma que há uma Tabela de Correlação para os clientes classificados como Hospital Geral, há uma para os clientes classificados como Clínica/Centro de Especialidade, expostos da Tabela 11.

A Tabela 11 mostra as notas obtidas pela correlação dos produtos de Z1 a Q1 de baixa margem com os produtos de A1 a J1 de alta margem. Isso para o cliente tipo Clínica/Centro de Especialidade. Partindo dos mesmos critérios ditos anteriormente na regra de composição do Tabela 10, é composto um ranking de sugestão para o cliente classificado como Clínica/Centro de Especialidade, exibidos na Tabela 12.

Partindo dos mesmos critérios dados a classificação Hospital Geral, a indicação para composição do *mix* de venda para o determinado cliente classificado como Clínica/Centro de Especialidade (cujo embasamento está nas ocorrências de vendas históricas semelhantes) seria na ordem de 1 a 10 mostrada na Tabela 12.

Com a junção dessas duas estratégias faladas, a empresa pretende aumentar seus ganhos de margem bruta através do incentivo pela venda de produtos de maior MB e pela indicação de quais produtos específicos que podem vir a compor o *mix*. Com o aumento da MB, há a busca de conseguir bater a meta atribuída ao indicador.

**Tabela 12: Ranking Clínica/Centro de Especialidade**

	Baixa MB (eixo y)	Alta MB (eixo x)
1	Produto S1	Produto C1
2	Produto S1	Produto H1
3	Produto S1	Produto I1
4	Produto Z1	Produto C1
5	Produto Z1	Produto H1
6	Produto Z1	Produto I1
7	Produto Y1	Produto C1
8	Produto Y1	Produto H1
9	Produto Y1	Produto I1
10	Produto W1	Produto C1

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

**Tabela 11: Tabela de Correlação Clínica/Centro de Especialidade**

	Classificação					Clínica/Centro de Especialidade				
	Produto A1	Produto B1	Produto C1	Produto D1	Produto E1	Produto F1	Produto G1	Produto H1	Produto I1	Produto J1
Produto Z1	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	2,0
Produto Y1	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	2,0
Produto X1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Produto W1	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	2,0
Produto V1	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	2,0
Produto U1	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0
Produto T1	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0
Produto S1	1,0	1,0	4,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	4,0	2,0
Produto R1	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	2,0
Produto Q1	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	2,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

### 4.3 Terceira Etapa

Nessa parte será mostrada a projeção de ganhos que a empresa pretende conseguir chegar com a implementação das duas estratégias e também será listada quais foram as vantagens e desvantagens observadas na Cesta de Produtos e na Sugestão de *Mix*.

O setor de planejamento estratégico da empresa calculou uma previsão de ganhos para as duas estratégias a partir de sua efetiva implementação.

Com a implantação da Cesta de Produtos, a empresa pretende conseguir ganhos de margem ainda no ano de 2016 em uma proporção mensal equivalente à média que já vem sendo praticada. Estes ganhos seriam de 0,5% nos produtos da Cesta A até o final de 2016 e a projeção para 2017 é 1,0% na MB geral dos produtos no primeiro semestre. Além de um ganho de pelo menos 8% de faturamento.

Com a implantação da Sugestão de *Mix*, a empresa pretende impulsionar a margem bruta também ainda no ano de 2016 e um ganho de mais 0,7% de MB até dezembro de 2016 através de uma análise histórica média. Para o primeiro semestre de 2017 a previsão é de em média 1,5% de ganho de MB geral. Espera-se também em torno de 12% de ganho de faturamento.

No que tange a vantagens e desvantagens das estratégias, foram listadas as consideradas principais que foram observadas na Tabela 13.

As vantagens trouxeram um ganho de faturamento, juntamente com uma maior assertividade nos interesses da empresa e com uma vantagem no trabalho do vendedor. No caso de entrada de novos colaboradores, a empresa detém de base para realizar treinamentos de forma mais completa.

As desvantagens foram traduzidas em limitações de informações, o que acabaram por não tornar a pesquisa ainda mais completa e, traduzidas em dificuldades de entendimento, tratamento e validação dos dados da pesquisa, que foram de maior parte tratados em planilhas eletrônicas. De modo geral, as vantagens ganham mais destaque por serem pontos bastante positivos, enquanto as desvantagens praticamente se limitam a dificuldades e restrições.

## 5 Conclusão

O presente estudo teve o objetivo de entender quais as estratégias de ganho de margem bruta uma empresa do ramo de distribuição de medicamentos adota. Através da coleta e análise dos dados, do entendimento das estratégias e

**Tabela 13: Vantagens e Desvantagens**

Estratégias adotadas	Vantagens	Desvantagens
Cesta de Produtos	Ganho conjunto de faturamento	Muitos aspectos jurídicos a serem levados em consideração
	Melhor alinhamento dos interesses da empresa com os dos vendedores	Apuração da remuneração mais complexa
	Maior possibilidade de aumento no ganho pelo vendedor	Necessária constante avaliação da entrada de novos produtos
Sugestão de Mix	Ganho conjunto de faturamento	Informações de clientes em pouco volume
	Maior visão e facilidade do trabalho do vendedor	Demanda bastante trabalho em planilhas
	Facilita no treinamento de novos vendedores	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

da observação dos ganhos previstos e vantagens, constata-se que a empresa envolveu seus projetos através da delimitação de duas estratégias, a Cesta de Produtos e a Sugestão de *Mix*.

Foi identificada a estratégia de Cesta de Produtos, na qual o foco é incentivar a venda de produtos de alta margem pelos vendedores e a estratégia de Sugestão de *Mix* que tem a finalidade de sugerir produtos potenciais de venda que também tendem a aumentar a margem quando concretizada a venda.

A Cesta de Produtos prevê trazer ganhos de 0,5% de MB nos produtos da Cesta A até o fim de 2016 e também de 1,0% de ganho de MB para o primeiro semestre de 2017. Além de uma previsão de um ganho de pelo menos 8% de faturamento com o projeto.

A Sugestão de *Mix* promete um ganho de 0,7% de MB até dezembro e 1,5% no primeiro semestre de 2017. Seguido também de um aumento de 12% de faturamento. Considerando as duas estratégias, o resultado é de 1,2% de ganho até dezembro e de em média 2,5% no primeiro semestre de 2017, juntamente com um ganho de 20% de faturamento.

Ambas as estratégias trabalharam diretamente na raiz do projeto, conduzindo a resultados positivos. A raiz do projeto tem o foco trazer ganhos de MB. As duas estratégias adotadas contribuíram diretamente na previsão do ganho principal de MB e também na previsão do ganho de faturamento. Conjuntamente, foi observada uma evolução no trabalho do vendedor seguida de uma remuneração justa.

Deste modo, conclui-se que a empresa adota estratégias de ganho de margem bruta com foco no aumento das vendas dos produtos de perfil de alta margem através de uma estratégia de incentivo de venda para os vendedores e outra de forma de indicação para compor o *mix* dessas vendas. De forma conjunta, a empresa está garantindo seus

ganhos em MB, que está evidenciado nos números projetados por ela. As estratégias escolhidas são válidas, mas vale uma abrangência maior nos SKUs da empresa e nas informações de clientes.

Para pesquisas futuras, indica-se fazer um estudo semelhante em empresas de outros ramos, para procurar entender quais as estratégias de ganho de MB que elas utilizam. E ainda, fazer um estudo semelhante em empresas do mesmo ramo, para observar se as estratégias apresentadas são usadas no ramo.

## Referências

- Agência Nacional de Vigilância Sanitária. (2016). *Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos*. Recuperado em 18 outubro, 2016, de <[http://portal.anvisa.gov.br/documents/374947/2829072/LISTA+CONFORMIDADE\\_2016-09-20.pdf/7a5c49b5-d63b-4dac-9162-eb14e1daba96](http://portal.anvisa.gov.br/documents/374947/2829072/LISTA+CONFORMIDADE_2016-09-20.pdf/7a5c49b5-d63b-4dac-9162-eb14e1daba96)>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2002). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Araújo, L. P. (2015). *Contabilidade Empresarial: um estudo de caso sobre a margem de contribuição e ponto de equilíbrio entre receitas e despesas, em uma empresa comercial do ramo ótico*. Monografia de Graduação, Departamento de Ciências Exatas e Aplicadas, Centro de Ensino Superior do Seridó, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó.
- Bertoncello, S. L. T., & Chang Júnior, J. (2007). A importância da responsabilidade social corporativa como fator de diferenciação. *Revista da Faculdade de comunicação da FAAP*. 17, 70-76.
- Candiotti, Flavia J. T., Coelho, João R. C., & Reame Jr., E. (2013). *Armazenagem de medicamentos: estudo de caso único*. Recuperado em 13 outubro, 2016, de <<http://lab.fateclins.edu.br/site/trabalhoGraduacao/n3GUJtNDfgKYTiUCOEocQ3Q60IKTEpo1ca.pdf>>
- Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (2016). Departamento de informática do Sistema Único de Saúde. Recuperado em 18 outubro, 2016, de <<http://cnes.datasus.gov.br/>>
- Conselho Federal de Contabilidade (2010). *Resolução 1.282 de 28 de maio de 2010*. Atualiza e consolida dispositivos da Resolução CFC nº 750/1993, que dispõe sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade. Recuperado em 18 outubro, 2016, de <<http://www.deloitte.com.br/publicacoes/2010all/062010/Trabprev/res1282.pdf>>.



Figueiredo, S., & Caggiano, P. C. (2008). *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

Galindo, Diego C., & Oliveira, J. R. (2013). Ruptura em Distribuição de Medicamentos – Análise dos Fatores Causadores. *Anais do 10º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2013. Rio de Janeiro. Recuperado em 13 outubro, 2016, de <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/29518627.pdf>>

Garrison, Ray H., Noreen, Eric W. & Brewer, Peter C. (2012). *Contabilidade gerencial*. Porto Alegre: AMGH.

Maher, M. (2001). *Contabilidade de custos: criando valor para a administração*. São Paulo: Atlas.

Morante, A. S., & Jorge, F. T. (2009). *Formação do preço de venda: preços e custos, preços e composto de marketing, preços e concorrência, preços e clientes*. São Paulo: Atlas.

Padoveze, C. L. (2010). *Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas.

PriceWaterhouseCoopers. (2013). *O setor farmacêutico no Brasil: panorama de mercado e tendências*. Recuperado em 10 outubro, 2016, de <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/saude/pharma-13e.pdf>>

Ribeiro, O. M., & Marion, J. C. (2011). *Introdução à contabilidade gerencial*. São Paulo: Saraiva.

Xavier, A. de R. (2014). *Análise de custos como ferramenta de gestão estratégica da educação superior: um estudo dos conceitos do ponto de equilíbrio e margem de contribuição e sua aplicabilidade em uma IES privada*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.

Wernke, R., & Lembeck, M. (2004, maio/agosto). Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. *Revista Contabilidade e Finanças – USP*, 35, 68-83.

Recebido em 4 mai. 2017 / aprovado em 2 out. 2017

**Para referenciar este texto**

Santos, J. A., Cruz, V. L., Santos, R. R., & Leone, R. J. G. Análise das Estratégias de Ganho de Margem Bruta em uma Distribuidora de Medicamentos. *Exacta*, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 169-185, 2018.

