

LUIS FELIPE NEGRELLI MENDES

**POLÍTICA COMERCIAL DA BHS CORRUGATED SOUTH AMERICA
LTDA**

Análise Crítica de Suposições, Metas e Atividades de Vendas

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em
Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito
para a obtenção do título de Especialista

MBA GC 2-15

Curitiba – PR

2017

O Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão Comercial

**POLÍTICA COMERCIAL DA BHS CORRUGATED SOUTH AMERICA
LTDA**

Análise Crítica de Suposições, Metas e Atividades de Vendas

Elaborado por Luis Felipe Negrelli Mendes e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do MBA em Gestão Comercial Curso de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____.

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luiz Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

DECLARAÇÃO

A Empresa BHS CORRUGATED SOUTH AMERICA LTDA, representada neste documento pelo senhor Wagner Pereira Bueno, gerente, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial da BHS CORRUGATED AMERICA LTDA, Análise Crítica de Suposições, metas e atividades de vendas, realizado pelo aluno Luis Felipe Negrelli Mendes, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 20 de julho de 2.017.

Wagner Pereira Bueno

Gerente

BHS CORRUGATED SOUTH AMERICA LTDA

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Luis Felipe Negrelli Mendes, abaixo assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de setembro/15 a junho/17, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial da BHS CORRUGATED SOUTH AMERICA LTDA, Análise Crítica de Suposições, metas e atividades de vendas é autêntico e original.

Curitiba, 20 de julho de 2.017.

Luis Felipe Negrelli Mendes

ÍNDICE

Capítulo 1: Sumário executivo	6
Capítulo 2: Visão, missão, valores e descrição da empresa.....	7
Capítulo 3: Objetivos e estratégia corporativos.....	14
Capítulo 4: Mercado.....	17
Capítulo 5: Consumidores.....	27
Capítulo 6: Política comercial.....	30
Unidade 1: Suposições, Metas e Atividades de Vendas.....	30
Análise Crítica 1.1 Suposições Fundamentais.....	30
Política Comercial 1.1 Suposições Fundamentais.....	33
Análise Crítica 1.2 Metas de Vendas.....	35
Política Comercial 1.2 Metas de vendas.....	39
Análise Crítica 1.1 Suposições Fundamentais.....	40
Política Comercial 1.3 Atividades de vendas.....	45
Referências Bibliográficas.....	47

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

Esta Política Comercial tem como objetivo estabelecer as diretrizes comerciais que nortearam a atuação da gerência comercial e sua equipe de vendas, adequando as metas comerciais e o potencial de negócios, ao valor gerado e aos interesses estratégicos da Companhia.

A Política Comercial está estruturada sob seis pilares, quais sejam: suposições, metas e atividades de vendas; canais de comercialização, tamanho e estrutura de vendas; serviços complementares, relacionamento com clientes e programas de endomarketing; política de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e administração de vendas; remuneração, avaliação de desempenho e motivação; e política de preços, orçamento e controle, análise e avaliação de vendas.

As principais alterações na política comercial da BHS são:

- Adotar vendas consultivas com serviços complementares para agregar valor ao produto;
- Definição das metas anuais;
- Implantação do e-commerce como um novo canal de comercialização;
- Adequação do tamanho e da organização da área comercial;
- Implantação de comissão sobre vendas à equipe de vendas.

CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

VISÃO:
Permanecer líder no fornecimento de soluções sustentáveis para indústria de papelão ondulado
MISSÃO:
Impulsionar nossos clientes, fornecendo equipamentos e serviços de alta tecnologia para o mercado de papelão ondulado, com excelência em qualidade, assessorando a correta utilização.
VALORES:
Organização, desenvolvimento, foco, renovação, disciplina e objetivo. Esses são os fatores que nos impulsionam e nos conduzem ao sucesso e a satisfação humana.
DESCRIÇÃO DA EMPRESA:
A BHS Corrugated South America Ltda é uma empresa multinacional, que atua no ramo de fabricação de máquinas e equipamentos para fabricação de embalagens de papelão ondulado. Sua matriz está localizada na cidade de Weiherhammer, situada a 200 km ao norte de Munique na Alemanha. Além da matriz, a BHS Corrugated conta com outras quatro unidades estrategicamente localizadas, na China, E.U.A., Itália e Brasil.
HISTÓRICO DA EMPRESA:
A história da BHS Corrugated começa há aproximadamente 300 anos atrás, com a primeira ideia de criar uma empresa estatal, que começou como uma salina. Em 1959, o então Diretor Presidente, Sr. Paul Engel, em visita a uma feira de Leipzig para comercializar brinquedos e esquis de madeira, conheceu o Sr. Gunther Lau que, antes da segunda guerra mundial, construía equipamentos para fabricação de cartão corrugado. No mesmo ano, o Sr. Engel convida o Sr. Gunther para voltar a fabricar linhas corrugadoras e essa nova linha de produtos é incorporada na “Bayerisch Berg – Hutten und Salzwerke em Weiherhemmer” – BHS. Em um ano, se construiu e vendeu o primeiro equipamento com largura útil de 1,60 m e, em 1961 foi instalada no cliente, começando a fabricação de caixas de papelão. Desde então, a empresa

mudou o foco do seu negócio e se especializou no segmento de equipamentos para fabricação de embalagens de papelão. Nesta época, já havia muitos fabricantes de máquinas ondulateiras bem conhecidas e durante anos foram fabricadas e vendidas máquinas de 1,60m de largura útil. Em 1968, o sucesso foi alcançado com o avanço no lançamento da linha S com 2,5 m de largura útil e velocidade nominal de 200 m/min. A primeira máquina da série S foi vendida e instalada na Simon Company in Hannover, conhecida hoje como Delkeskamp. A série S foi estendida para série N, que era melhor ainda, com a largura útil de 2,20m e velocidade nominal de 250 m/min.

Os anos seguintes foram marcados por inovações tecnológicas como cortador automático, cabeçote ondulator com rolos com sistema de vácuo, empilhador automático, bem como o cortador impulsionado por motor elétrico que substituiu o duplo acionamento com mecânico de pinhão e o primeiro cabeçote com banda de pressão no lugar do rolo de pressão, mas isso levou algum tempo para ter o reconhecimento do mercado e a comercialização em massa.

Meados da década de 80 foi lançada a primeira ondulateira com largura útil de 2,80m, mas nesse caso, foi necessário esperar 10 anos para vender a primeira máquina dessa configuração, com sucesso imediato. Até hoje mais de 90 equipamentos deste modelo foram fabricados.

O final da década de oitenta foi turbulento para o alinhamento estratégico da organização, ocasionando a saída Sr. Engel, para criar a sua própria empresa de vendas de corrugadores. Em 1991, o estado da Bavaria decide vender a BHS para o conglomerado VIAG. O grupo BHS foi integrado como uma subsidiária da SKW Trosberg, que era responsável pela área de recursos químicos dentro da VIAG. A razão para isso foi que a BHS também era proprietária da conhecida empresa de sal Bad Reichenhaller Markensalz e todos os sais industriais de sua carteira. O objetivo era expandir a SKW por fusão e aquisição e assim ir ao público o mais rápido possível, mas o período de 1991 à 1993 não foi de sucesso para a BHS, o que resultou em inúmeros atrasos para a divulgação pública inicial.

Em 1993, o presidente da VIAG entra em contato com Sr. Engel e propõe a compra do negócio de máquina de cartão corrugado, incluindo a unidade de Weiherhemmer. A ideia era fechar a fábrica e propor uma reestruturação total da empresa. Em 1º de Agosto de 1993, a nova BHS Corrugated Maschinen – und Anlagenbau é estabelecida pela família Engel e Edmund Bradatsch. Após a reestruturação, atinge no primeiro ano € 33 milhões de faturamento e com uma equipe de 300 funcionários. Logo em seguida, a empresa DelkesKamp com seu longo histórico de lealdade com a BHS, coloca uma ordem de uma

corrugadora completa que funciona como referência e é visitada por mais de mil clientes por ano.

A partir desse momento, a empresa se desenvolve em tecnologia, velocidade, largura de trabalho, funcionários, faturamento e logística, com distribuição em todo o mundo, onde os novos locais de fábricas se instalaram, sempre prezando por inovações técnicas que incluem os novos modelos Single Facer, como: QF-P, AF-P, e o mais conhecido e de maior sucesso mundial, o MF-B, com mais de 800 máquinas vendidas em todo o mundo.

A BHS foi pioneira no lançamento de máquinas com velocidade máxima de 400m/min e que atinge uma velocidade média anual de 300m/min, produzindo desde embalagens de papelão com papéis mais pesados e de paredes duplas, como aos mais leves. Há também máquinas nos USA e Ásia com desempenhos semelhantes.

Em 2002, foi o ano de lançamento da ondulateira de 3,3 metros de largura útil. Desta vez não foi preciso esperar por 20 anos para vender a primeira, e já possui mais de 7 ondulateiras em funcionamento na Europa, três na mesma empresa.

A evolução desde 1993 com 300 funcionários para a equipe atual com mais de 1500 em todo o mundo, sendo 600 aproximadamente trabalhando na matriz em Weiherhemmer.

Mesmo com a crise mundial de 2009, o crescimento foi sempre positivo e com as cinco plantas de rolos corrugadores distribuídas no mundo geram um faturamento de €30 milhões de Euros, sendo assim líder no mercado mundial nesse setor.

A BHS Corrugated desde 1993, fabricou mais de 290 ondulateiras completas e o mesmo número de equipamentos individuais. Sendo 22 postos de trabalho, empregando cerca de 250 funcionários para dar suporte 24 horas por dia e 7 dias por semana. O fornecimento mundial de peças de reposição está dividido em 3 unidades sendo elas: Weiherhammer, na Alemanha, Baltimore, nos USA e Shangai, na China.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional da BHS Corrugated se caracteriza pela distribuição do poder. Desta forma, a matriz na Alemanha orienta as diretrizes, desenvolve novos produtos, tecnologias, controla os indicadores das filiais, mas cada filial determina como irá operar e atingir as metas predeterminadas pela matriz, sendo esse modo bem flexível por parte da matriz. Na filial da América Latina, o poder é centralizado na alta direção, que determina todas as diretrizes a serem seguidas.

O foco adotado pela BHS Corrugated é o externo, buscando sempre atender as necessidades dos clientes, porém também com atenção para treinamentos, motivação e programas para

melhoria de processos, que são indispensáveis para a cultura organizacional da BHS.

A matriz sempre realizou programas sociais e está buscando uma maneira de realizar programas desse tipo em todas as unidades de uma maneira padronizada e focada no apoio social.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

PRODUTOS E SERVIÇOS

Mundialmente, a BHS Corrugated produz diferentes linhas em cada unidade que estão descritas abaixo:

Alemanha: Desenvolvimento de produtos e tecnologias, fabricação, instalação de onduladeiras, fabricação e recuperação de rolos e peças de reposição para onduladeira, serviço de assistência técnica, treinamentos para os clientes e funcionários;

Itália: Recuperação e revestimento de rolos;

China: Rolos, emendadores, cabeçotes onduladores, pré aquecedores, pré condicionadores e máquinas completas;

Brasil: Fabricação e recuperação de rolos, vendas de peças de reposição e serviços de assistência técnica;

Estados Unidos: Fabricação e recuperação de rolos, vendas de peças de reposição e serviços de assistência técnica;

Em todas as unidades possuem área comercial e outras unidades de negócios como contrato de fornecimento de rolos corrugadores, denominado contrato de NICE Rolls®, que significa Not Including Capital Expenditure, que se assemelha com uma locação de rolos corrugadores.

O M2P significa Maintenance to Productivity, que é um serviço disponível para clientes que adquiriram uma máquina nova, disponibilizando uma equipe especializada na operação e manutenção mecânica e elétrica da máquina completa. Eles ficam in loco no cliente dando suporte e manutenção 24 horas por dia, 7 dias por semana, garantindo mínimo de 97% de disponibilidade de máquina para produção do cliente. O PEM, significa Maintenance Process, electronic and mechanic, que consiste em 2 visitas no cliente para uma revisão geral da máquina, sendo a primeira visita para levantamento das necessidades de manutenção que a máquina necessita e na segunda visita, para troca das peças que foram indicadas na primeira visita.

OPERAÇÕES

A BHS tem como base principal a unidade da Alemanha, situada em Weiherhamer, e conta

com 4 filiais ao redor do mundo.

Cada unidade é responsável por um continente e está dividido da seguinte maneira:

Alemanha: Produções, montagem e instalações de máquinas novas, desenvolvimento de novos produtos, treinamentos operacionais das máquinas para clientes e treinamentos para funcionários para utilização e manutenção dos equipamentos produzidos. Usinagem de peças para utilização na montagem das onduladeiras. Comercialização dos produtos fabricados com distribuição para todo o mundo tendo como mercado principal de rolos a Europa.

Itália: Usinagem de rolos e dando suporte na fábrica de rolos da matriz da Alemanha e aplicação de revestimento nos rolos semiacabados.

China: Fabricação e recuperação de rolos, fabricação total e montagem de emendadores, cabeçotes onduladores, pré aquecedores, pré condicionadores, unidades de cola e montagem de máquinas completas com foco principal para atendimento do mercado asiático, bem como comercialização de rolos e máquinas.

Estados Unidos: Fabricação, recuperação e comercialização de rolos, serviço de assistência técnica corretiva e preventiva, montagem de máquinas, vendas e armazenamento de peças de reposição para onduladeiras, treinamentos para clientes e para os funcionários. Seu mercado de atuação são: Estados Unidos, Canadá, Austrália e México.

Brasil: Fabricação, recuperação e comercialização de rolos, serviços de assistência técnica preventiva e corretiva, armazenamento e comercialização de peças de reposição para onduladeira, treinamento operacional para clientes e funcionários. Seu mercado de atuação são: América do Sul e América Central.

Para redução de custos e atingir melhor todos os clientes a nível mundial, a BHS sempre está em busca das melhores práticas de produção. Uma delas é centralizar a produção ao máximo do mesmo tipo de produto em uma só unidade, para fornecimento ao resto do mundo, como por exemplo o fornecedor de matéria prima que foi desenvolvido exclusivamente para rolos corrugadores e fornece as barras de aço para a matriz da Alemanha e de lá é distribuído para as unidades do Brasil, China, Estados Unidos e Itália. Por outro lado, no que diz respeito a máquinas, elas são produzidas em dois polos, sendo eles: Alemanha e China para distribuição mundial.

CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

A capacidade de produção de rolos na unidade do Brasil é de 250 pares de rolos corrugadores por ano.

Existem alguns limites/gargalos de produção no que diz respeito a parte operacional, pois é

um produto muito específico e que exige um alto conhecimento técnico e grau de qualidade, confiabilidade dos funcionários, com isso quando ocorre algum desligamento de funcionário da parte fabril, engenharia ou comercial, gera uma grande perda de produtividade até a formação de um novo profissional.

Com relação a parte operacional e produtiva, o processo de retífica de rolos corrugadores, furação dos rolos com aquecimento periférico e retífica de rolos de pressão, são os processos que existem limitações na produção, porém já está em processo de transporte e instalação das máquinas novas para suprir essa limitação.

Quanto a distribuição e transporte existem algumas burocracias para a importação temporária e falta de infraestrutura dos órgãos de fiscalização para aprovação desses processos o que dificulta a distribuição entre os países do mercosul.

ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

A empresa disponibiliza de altos recursos tecnológicos, assim como matéria prima de alta qualidade que foi desenvolvida exclusivamente para fabricação de rolos corrugadores da BHS, que são fornecidos pela unidade da Alemanha.

A quantidade de funcionários é bem reduzida e especializada, com baixo índice de turnover.

Os recursos financeiros para ampliação e aquisição de máquinas novas são provenientes da matriz e atualizado trimestralmente sobre a utilização dos recursos financeiros para treinamentos e utilização para ampliação de cada unidade.

ADMINISTRAÇÃO

Em 2014, foi realizada uma grande reestruturação na unidade da BHS South America, com a redução de aproximadamente 30% do quadro de funcionários, devido a uma reorganização na alta direção e unidades de negócios. A unidade de negócios de reforma de máquinas usadas foi retirada do mix de produtos e serviços. Esse nicho de mercado foi utilizado por aproximadamente quatro anos e tinha como objetivo facilitar uma negociação de uma onduladeira nova. A estratégia consiste em utilizar a onduladeira usada do cliente como parte do pagamento, para aquisição de um equipamento novo, por sua vez essa onduladeira usada era reformada e vendida a outro cliente com um menor poder de compra.

Em muitos casos a onduladeira usada estava obsoleta e muito danificada por falta de manutenção, o que gerava muitas ordens de serviço e um longo prazo para reforma e disponibilização para venda do equipamento reformado e apto para uso, paralelo a isso em outros casos a onduladeira não era originalmente fabricado pela BHS e na maioria das vezes, não possuía todos os manuais e informações técnicas para trocar as peças pelas originais ou

similares de boa qualidade, desta maneira era realizada adaptações, o que gerava muitos problemas de reclamações, garantias e a margem ficava cada vez mais baixa. Com essa reestruturação e a extinção do serviço de recuperação de máquinas usadas a empresa teve uma significativa melhora em seus resultados e apresentando uma recuperação de mercado a curto prazo, devido aos serviços prestados com maior qualidade.

Hoje a empresa encontra-se com uma equipe enxuta, mantendo sempre o quadro de funcionários completo com atualizações de treinamentos, gerando baixo turnover, que é primordial para manter a qualidade dos produtos e serviços, tendo em vista que o produto é muito específico e a mão de obra especializada para esses processos é bem reduzida. Os funcionários participam de treinamentos tanto teóricos como práticos, aqui no Brasil e na matriz localizada na Alemanha.

Quando existe a necessidade de contratação e renovação do quadro de funcionários, o processo é iniciado com a oferta da vaga para os colaboradores, valorizando a meritocracia interna do colaborador prata da casa. Caso não seja possível o preenchimento da vaga por meio de promoção de um colaborador já envolvido no processo, então é solicitado indicações, e assim iniciado o processo de recrutamento para preenchimento da vaga. O processo de recrutamento é realizado na maioria das vezes em 3 etapas, sendo a primeira etapa pelo departamento de recursos humanos, posteriormente o candidato é direcionado ao responsável da área, onde há a necessidade da mão de obra e por último é realizado um teste prático das atividades que o profissional está almejando a vaga, para comprovar suas habilidades. Essa última etapa é mais utilizada para as vagas da área fabril.

Quanto a remuneração a empresa não possui um plano de carreira explícito, porém tem como política de remuneração, baseada na média salarial aplicada no mercado de trabalho para cada tipo de função. Com isso, a maioria dos funcionários tem mais de cinco anos trabalhados na empresa, estes salários estão acima da média dos valores aplicados no mercado de trabalho para o ramo de usinagem de peças de grande porte.

Os funcionários têm fácil acesso a alta direção, o que torna a comunicação rápida e direta, quando da necessidade de interação por ambas as partes.

ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

A empresa adota orientação para o mercado, devido ao grau de especialização do produto, visto que a empresa procura desenvolver soluções inovadoras para seus clientes.

A própria marca BHS representa alta confiabilidade para seus clientes, pois é reconhecida como referência de qualidade, tecnologia e performance, sendo líder de mercado.

A principal ferramenta de marketing é a alta capacidade de inovação no desenvolvimento de novos produtos utilizando a parceria com seus principais clientes.

Está sempre à frente dos seus concorrentes em inovações tecnológicas e soluções para melhorias e atendimento aos seus clientes.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

OBJETIVOS	2017	2018	2019
Faturamento	R\$ 13 milhões	R\$ 14,5 milhões	R\$ 16 milhões
(Margem de contribuição)	55%	55%	55%
Market Share	40%	45%	50%
Marca / Imagem	Líder do mercado	Líder do mercado	Líder do mercado

ESTRATÉGIA

Diferenciação

A BHS possui alguns aspectos que a diferenciam dos seus concorrentes.

Um dos principais diferenciais da BHS é a verticalização de suas atividades. É a única dentre seus concorrentes que detém de 100% da responsabilidade de todas as peças, componentes que fazem parte da onduladeira, ou seja, as peças da onduladeira que não são fabricadas pela BHS, são produzidas por empresas que foram desenvolvidas exclusivamente para fornecimento para BHS, que é responsável por todo controle de qualidade e atendimento em casos de assistência técnica e garantia dessas peças.

Outro diferencial estratégico é a localização geográfica das unidades fabris da BHS, que estão distribuídas nos continentes da Europa, Ásia e nas Américas do Norte e Sul. Isso é um diferencial, pois tem rápido tempo de resposta para problemas de assistência técnica e prazo de entrega dos produtos adquiridos pelos clientes.

Por último, a empresa está em constante investimento em novas tecnologias, diferenciando das demais no que diz respeito à assistência técnica, tecnologia, produtos comercializados, posicionamento das fábricas e escritórios de vendas e matéria prima para fabricação dos rolos.

CADEIA DE VALOR

Logística Interna – A BHS tem em suas unidades fabris o modelo de produção puxada para rolos corrugadores, ou seja, as peças são fabricadas conforme a necessidade solicitada pelo departamento de vendas. No que diz respeito a peças de reposição, é produzido uma quantidade mínima para suprir a vendas de máquinas novas e a necessidade de peças de reposição que o departamento de vendas solicita. Por isso, o armazenamento e logística interna é muito pequena. O que acontece é a centralização de algumas peças fundamentais e de maior desgaste ou probabilidade de utilização, serem alocadas em estoques nos clientes que possuem um contrato de peças em consignação. Nesse caso, é criado pequenos armazenamentos nos clientes de maneira estratégica, que favorece a entrega rápida de uma determinada peça em caso de uma extrema necessidade, e que o cliente não dispõe de reposição. Quando se trata de rolos corrugadores, não é utilizado esse tipo de fornecimento, somente o que é colocado como venda, que a produção inicia o processo de fabricação ou serviço de recuperação.

Em alguns casos é realizado a transferência de unidades, sendo que uma unidade fabril pode ter um determinado produto acabado que pode ser enviado para outra filial ou até mesmo para a matriz na Alemanha, e entregar para o cliente em casos especiais.

O transporte de entrega ao cliente é na maioria das vezes de responsabilidade do cliente, exceto em alguns casos onde o departamento comercial realiza a negociação com o frete incluso. Quando da necessidade de importar de uma filial para outra, esse transporte é realizado por terceiros e a BHS arca com estes custos.

Operações – Beneficiamento da matéria prima, reaproveitamento de produtos acabados, comercialização, inspeção e expedição.

Logística Externa – A BHS trabalha na modalidade 100% FOB, cujo custo do transporte desde a expedição até a entrega em loco, é de responsabilidade do cliente que, inclusive, indica os transportadores.

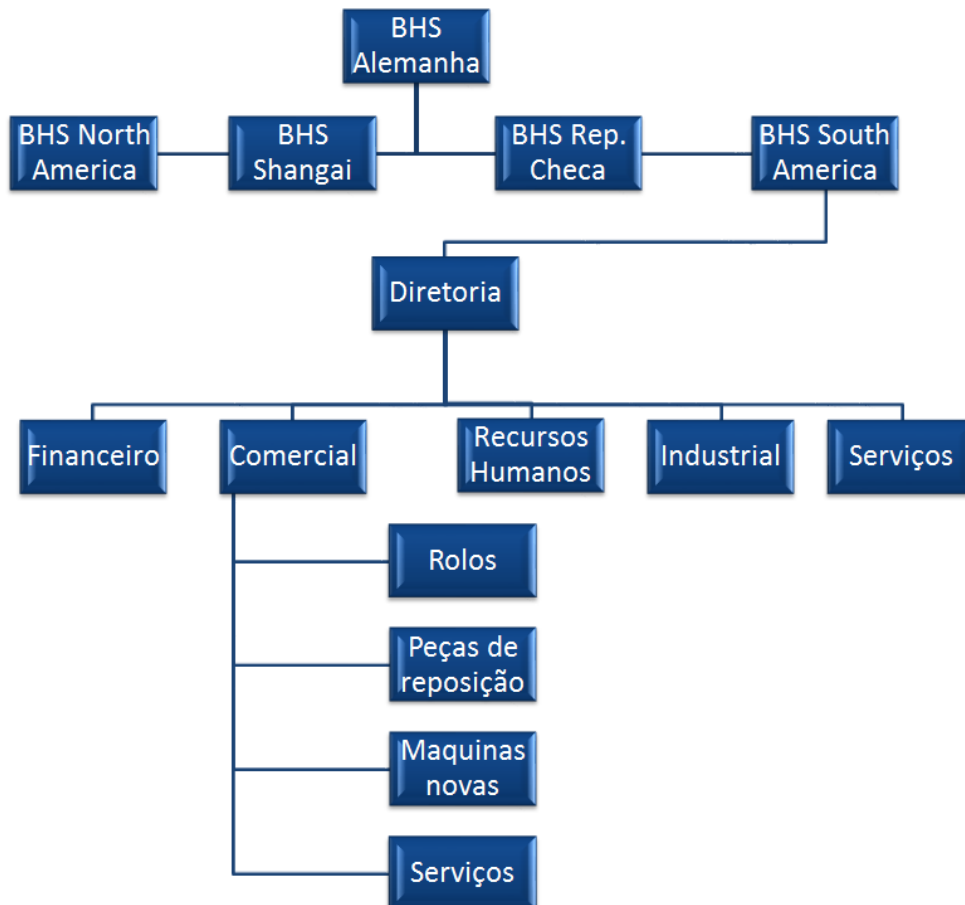
Marketing & Vendas – As vendas são técnicas praticamente em sua totalidade e ocorre para clientes recorrentes que possuem o equipamento.

Para clientes novos, são prospectados através de visitas técnicas agendadas com os responsáveis para a aquisição dos produtos da BHS.

Serviços Pós-Venda – O serviço de pós-venda, consiste no acompanhamento da performance do produto vendido junto ao cliente, visto que a garantia do produto é determinada por produtividade.

Infraestrutura da Empresa – A empresa possui cinco unidades ao redor do mundo, sendo todas compostas por parte fabril e comercial, três delas possuem armazenamento de peças de reposição.

A filial do Brasil, conta com uma estrutura de 3800m² para a fabricação de rolos corrugadores, comercialização de peças de reposição, máquinas novas e rolos corrugadores. Conta também com um pequeno estoque de peças de reposição, que são mais utilizadas para máquinas. A estrutura do negócio é dividida em 5 gerências: financeira, comercial, recursos humanos, industrial e serviços. Hoje a empresa conta com o departamento jurídico terceirizado, pois esse serviço depende muito da operação a ser realizada. Em seguida segue a estrutura da BHS.



Gerência de Recursos Humanos – A gerência de RH conta com uma pessoa que é responsável por toda a parte de recrutamento e seleção, treinamento e projetos de desenvolvimento de programas, como menor aprendiz e estagiários.

Desenvolvimento de Tecnologia – O departamento de desenvolvimento e tecnologia está sediado na matriz na Alemanha, onde são realizados todos os estudos e projetos de melhoria

do produto, bem como processos de produção com menores custos, buscando sempre a melhoria contínua e excelência em qualidade. Após desenvolvido e aplicação em empresas pilotos, o produto é comercializado e distribuído o novo projeto para as outras unidades ao redor do mundo.

Aquisição – A empresa sempre está a procura de crescimento e no decorrer dos anos já adquiriu algumas empresas fabricantes de máquinas onduladeiras como Peters e a fabricante de rolos Terdeca.

CAPÍTULO 4: MERCADO

HISTÓRICO DO MERCADO

A história do papelão ondulado desde suas origens até os dias atuais.

Em meados do século 19, frágeis folhas de papel foram transformadas em uma superfície rígida, empilháveis em forma de enchimento e utilizada para embalagens de produtos delicados. O produto é conhecido como papelão e foi patenteado na Inglaterra em 1856. Sua aplicação como forro de cartolas foi patenteada por Albert Jones em Nova York. Ele ainda inventou o papelão ondulado, com folhas de revestimento em ambos os lados, usando para embalar garrafas de vidro e chaminés.

A primeira máquina para produzir grandes quantidades de papelão foi construída em 1874 por G. Smyth, e no mesmo ano, Oliver Long melhorou o design produzindo o papelão ondulado que conhecemos hoje. Em 1890, o americano Robert Gair inventou a caixa de papelão ondulado, constituída por peças pré-cortadas, fabricadas em massa, e que eram dobradas em caixas.

Gair descobriu que pelo corte e vinco de um papelão poderia fazer cartões pré-fabricados. Estender o uso desse papelão ondulado foi algo natural quando o material ficou disponível. No início do século 20, caixas de papelão ondulado começaram a substituir os caixotes de madeira e caixas anteriormente utilizados para o comércio.

Novas aplicações foram surgindo; entre elas a de Will Keith Kellogg, que fez as primeiras caixas de papelão usadas para armazenar cereais e flocos de milho, que mais tarde começaram a ser comercializadas para o público em geral com sua própria marca. Isso marcou a origem da caixa de cereais e do papelão, como armazenamento de alimentos, embora nos tempos atuais o saco plástico selado, mantido dentro da caixa, e não fora, que é utilizado.

O emprego de embalagens de papelão ondulado ressurgiu com alguma força nos últimos tempos, devido à tendência a se cuidar e proteger o ambiente.

Hoje o papelão é fabricado com um conteúdo parcial de fibras recicladas, com o que preservamos do meio ambiente, que facilitam nosso dia a dia.

Entre as curiosidades históricas do produto, usado há mais de 100 anos, está sua ingênua, porém, engenhosa construção, que permanece moderna e inovadora até hoje.

1856 - Dois ingleses obtiveram a patente para o primeiro uso conhecido do papelão ondulado como proteção interna de chapéus. Naquele ano surgiu também a primeira "onduladeira", muito simples, com dois rolos ondulados, operados manualmente.

1871 - A primeira utilização do papelão ondulado como embalagem, foi quando o americano Albert L. Jones obteve a patente para envolver produtos frágeis, como garrafas, em embalagens produzidas com esta matéria-prima.

1881- Foi criada a primeira single facer motorizada, que foi introduzida na Inglaterra, em 1883, na Alemanha em 1886 e na França em 1888.

1895 - A primeira onduladeira conhecida foi projetada por Jefferson T. Ferres, da empresa Sefton Manufacturing Co.

1903 - Um produtor de cereais usou pela primeira vez uma caixa de papelão ondulado em parede simples (capa/miolo/capa), conseguindo a aprovação oficial deste tipo de embalagem de transporte.

1952 - Foi constituída a FEFCO - European Federation of Corrugated Board Manufacturers.

No Brasil

1935 - A primeira fábrica de papelão ondulado foi constituída pelos Srs. João Costa e Ribeiro, que introduziram no nosso mercado o ondulado, parede simples, até então importado da Alemanha. A produção de embalagens de papelão ondulado mostrou um rápido crescimento, acompanhando a Revolução Industrial e respondendo à pronta demanda por mais embalagens de transporte, caminhando paralelamente às atividades econômicas.

1974 - Foi fundada a nossa ABPO - Associação Brasileira do Papelão Ondulado. No seu primeiro Anuário Estatístico, a ABPO apontava que a produção de papelão ondulado no Brasil havia crescido de 220 mil toneladas, em 1970, para 500 mil toneladas, em 1974.

1987 - Manual de Controle de Qualidade que tem servido a usuários e fabricantes de embalagens e produtos de papelão ondulado.

1999 - Glossário sobre Papelão Ondulado, que é de grande valia como instrumento de consulta aos profissionais do setor e aos usuários de embalagens de papelão ondulado.

2002 - Folder Meio Ambiente, informativo sobre a contribuição das embalagens de Papelão Ondulado à proteção ambiental.

2003 - Cartilha Papelão Ondulado - Conheça a produção e os cuidados com o papelão ondulado.

Desde o final do século XIX, muitas mudanças têm ocorrido, e um notável progresso foi alcançado, conseguido na melhoria da matéria-prima, nos equipamentos, dos processos de produção e nas técnicas de impressão da embalagem de papelão ondulado.

Alguns exemplos são destacados a seguir: o número de gramaturas do papel usado para produzir papelão ondulado aumenta continuamente. Com isso, são inúmeras as possibilidades

de combinação de diferentes papéis para capas e miolo; a produção e a produtividade da indústria de papelão ondulado têm crescido rapidamente. O mesmo vem ocorrendo com as linhas de envasamento dos usuários de papelão ondulado; a informática tem revolucionado a indústria, permitindo produções contínuas e agilizando o trabalho do departamento de desenvolvimento de embalagens e o processamento de pedidos.

Tais avanços, naturalmente, não chegaram ao fim, pois, a era da tecnologia da informação está apenas começando: na última década, as novas técnicas de impressão trouxeram as maiores mudanças. Por exemplo: o código de barras para identificação de produtos exigiu significativa melhoria da impressão das embalagens de papelão ondulado: as chamadas "micro-micro" ondas e papéis de alta qualidade têm possibilitado impressões cada vez mais sofisticadas, o que tem sido a porta de entrada do uso do papelão ondulado como embalagem primária.

TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

Hoje o mercado está composto de aproximadamente 350 máquinas ondulateiras em todo território na América Latina e América Central, o crescimento da produtividade implica em 5,63% de novas empresas que fabricam papel ondulado e 10,87% de renovação de máquinas em empresas já existentes. O mercado de rolos corrugadores em toda a América Latina é estimado em 1500 pares entre rolos que estão produzindo e rolos reservas nos clientes.

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político: Grau de protecionismo à indústria nacional, acordos entre países (mercosul).

Oportunidades: Know how da empresa em comércio exterior, tratados para redução de barreiras comerciais.

Ameaças: Instabilidade política pode ocasionar fugas de investimentos no país.

Ambiente Econômico: Variação cambial, índices econômicos, como PIB, inflação, taxa de juros etc.

Oportunidades: Crescimento de mercado, faturamento.

Ameaças: Desvalorização do câmbio, aumento de inflação, aumento da taxa de juros.

Ambiente Social: Maior preocupação com a responsabilidade sócio ambiental.

Oportunidades: Produtos mais eficientes, com menor custos.

Ameaças:

Ambiente Tecnológico: Desenvolvimento de novas tecnologias,

Oportunidades: A BHS sempre está a frente no que diz respeito a desenvolver novas tecnologias. Realizar parcerias com empresas e faculdades do ramo de tecnologia, poderá criar processos e produtos inovadores, aumentando a vantagem competitiva da empresa perante a concorrência

Ameaças: O acesso cada vez mais rápido e barato a novas tecnologias pode acirrar a competição e ameaçar a liderança tecnológica da BHS no setor em que atua. A liderança em tecnologia nesse setor poderá levar a BHS a se acomodar e ser ultrapassada por um concorrente.

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os concorrentes atuais:

A rivalidade entre os concorrentes atuais é de média para alta, pois o mercado é muito grande e os produtos tecnicamente bem semelhantes. No quesito qualidade, as grandes empresas possuem os mesmos padrões e atendem as necessidades dos clientes. Com os pactos entre os países, fica facilitada a importação de produtos de outros países, porém a BHS possui um diferencial de ter fábricas situadas nos 4 continentes, o que facilita a venda e distribuição para atender todo o mercado mundial.

Ameaça de Novos Entrantes:

A ameaça de novos entrantes praticamente não existe, pois é um ramo de alta tecnologia e investimento, e as empresas já atuantes no mercado são centenárias, dificultando a atuação de novos concorrentes. Por outro lado, poderá ocorrer a ampliação de produtos e serviços oferecidos pelos concorrentes atuais, tornando estes novos entrantes para determinadas linhas de produtos. Um exemplo disso, pode ser a instalação por um concorrente de uma fábrica aqui no Brasil e assim será considerado um novo entrante para nosso mercado da América Latina. Devido ao posicionamento da empresa no setor, ao alto custo para instalação de uma fábrica e a morosidade para se obter licenças para operar no Brasil, a ameaça é considerada baixa.

Ameaça de Produtos Substitutos:

Para esse ramo não existem ameaças, não sendo necessário desenvolvimento de novos produtos substitutos, pois em relação a tecnologia e desenvolvimento, a BHS sempre está na frente dos demais concorrentes.

Poder de Barganha dos Fornecedores:

A BHS é uma empresa quase 100% verticalizada, principalmente a respeito de rolos corrugadores, pois possui sua própria produção de matéria prima e distribui para todas as unidades. Os fornecedores em geral são de pequeno porte e dependentes financeiramente da

BHS, tendo baixo poder de barganha com a empresa.

Poder de Barganha dos Compradores:

O poder de barganha dos compradores é mediano, pois tem várias possibilidades de compras com praticamente as mesmas características técnicas e qualidade, diferenciando apenas em alguns serviços agregados que alguns concorrentes não contemplam. Como é um produto de alto valor agregado e longo prazo de entrega para novos e recuperação, geralmente os clientes não ficam presos a apenas um fornecedor, tendo a opção da diversificação dos fornecedores e com isso o poder de barganha, que é um ponto positivo para o comprador.

CONCORRENTES

Mitsubishi – Fabricante japonês de pouca expressão no ramo de ondulateiras possuindo aproximadamente 10 cabeçotes ondulateiros na América Latina.

Fosber – Fabricante de máquinas Italiana e um dos principais concorrentes da BHS, pois possui uma unidade fabril na China e sua principal fabricação de máquinas é proveniente deste país.

Tomasoni – Fabricante nacional de equipamentos para ondulateiras. Seu nicho de Mercado são os periféricos da máquina ondulateira, sendo assim um concorrente para um segmento de negócio da BHS.

Marquip – Fabricante de máquinas ondulateiras norte americana e um dos principais concorrentes da BHS.

Tiruña – Fabricante de rolos corrugadores da Espanha. Principal concorrente da BHS nos países da América Latina, menos no Brasil. Sua participação no Brasil é pequena, pois não possui uma planta fabril aqui no Brasil, apenas na Espanha o que dificulta o envio dos rolos para recuperação e retorno ao cliente.

Freise – Fabricante de rolos corrugadores de origem alemã com uma filial no Brasil, sendo o principal concorrente do mercado de rolos corrugadores no Brasil.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE					
FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	BHS	Friese	Tiruña	Fosber
Disponibilidade de Capital	20	5	3	3	4
Grau Tecnológico	20	5	3	3	4
Economia de Escala	5	4	4	3	4
Qualidade de RH	7	5	2	3	4
Market Share	10	5	2	3	2
Vendas	10	5	2	4	2
Capacidade de Retaliação	5	4	3	4	4
Inovação	10	5	3	3	4
Restrições Governamentais	3	5	2	1	1
Patentes	5	4	3	3	4
Parcerias Estratégicas	5	5	3	3	3
TOTAL	100%	4,85	2,75	3,09	3,46
<p>A BHS possui uma vantagem competitiva elevada, pois é benchmarking na maioria dos fatores estratégicos importantes para competitividade no setor, com destaque para a disponibilidade de capital e grau tecnológico da empresa. A Fosber é a segunda no setor no quesito competitividade, pois possui uma considerável disponibilidade de capital, grau tecnológico e economia de escala. A tiruña e Friese são empresas de porte médio no setor que não possuem o mesmo grau de competitividade que a BHS e a Fosber no momento.</p>					
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS					
<p>Para o território latino americano o mercado sofreu um crescimento nos últimos 5 anos. A crise de 2009, que afetou grande parte da economia mundial, principalmente, Estados Unidos e Europa, aqui no Brasil não foi significativamente grande e fez com que as empresas crescessem e fizessem investimentos de fora como empresas de fora investindo aqui no Brasil ampliando os grandes grupos do ramo de papel e celulose como Klabin, Trombini, Orsa, International Paper, MWV (MeadWestVaco), RockTenn e Smurfit Kappa. No ano de 2014 a BHS passou por uma grande reestruturação, a qual não foi planejada adequadamente, gerando ineficiência e perda de share para os concorrentes nacionais. Os ajustes foram necessários e acertados, para a recuperação imediata já no ano de 2015, com resultados surpreendentes com recorde de vendas de rolos corrugadores desde a inauguração da fábrica no Brasil em 2003. Com relação ao Market Share, a BHS é líder no mercado mundial em seu segmento e no</p>					

território latino americano a BHS detém de participação de aproximadamente 35% do mercado de rolos corrugadores sendo o restante subdividido nos outros concorrentes ficando a Friese em segundo lugar com aproximadamente 30%, a Tiruña representando 25% e os outros 10% do mercado é atendido por outros concorrentes menos expressivos e com a qualidade um pouco inferior aos demais.

Desta maneira a BHS é a única empresa destas que atua tanto nos nichos de rolos corrugadores, máquinas ondulateira, serviços de assistência técnicas e peças de reposição para as ondulateiras. Os concorrentes Tiruña e Friese atuam apenas no nicho de rolos corrugadores.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

O segmento de embalagem está dividido em vários subsegmentos sendo eles, plástico, papel, papelão e cartão, madeira, metal e vidro. Apesar de as principais indústrias usuárias de embalagens como bebidas, fumo, vestuário e farmacêutico apresentaram uma retração em sua produção, esta retração foi menor que a de 2015 conforme fonte do IBGE elaborado pela FGV em fevereiro deste ano, ou seja, tivemos um crescimento no mercado de embalagens no mesmo período referente ao ano passado. A produção no mercado de embalagens se apresentou da seguinte forma: Papel e papelão e cartão representando cerca de 40% da produção, seguido por plástico, metal, vidro e madeira com cerca de 35%, 15%, 8% e 1,4% respectivamente.

Dentro do mercado de papel e papelão ondulado, os dois maiores segmentos que consumidores representam mais de 50% do total sendo eles o alimentício com 44% e o químico com 9%.

Cada vez mais o mercado de embalagens vem se modificando e atualizando, buscando sempre a redução de custos de produção, transporte, matéria prima sem perder a qualidade e a principal função da embalagem que é proteger o produto que está sendo embalado. Essas mudanças vêm sendo observadas com o passar dos anos como exemplo podemos citar as embalagens de óleo que eram de aço foram substituídas por plástico. Outro exemplo também pode ser observado é a embalagem de argamassa que foi lançada em 2010 como novidade substituindo a embalagem de aço. A tendência do mercado de embalagens está em direção do conceito sustentável onde por exemplo a embalagens de hortifruti que eram de madeira, foram substituídas por plástico e hoje são utilizadas caixas de papelão que além de ter a decomposição de aproximadamente 6 meses, 100% da produção de papel tem como origens florestas plantadas exclusivamente para este fim sendo reflorestadas periodicamente.

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MARKETING-MIX	BHS Corrugated	Friese	Tiruña	Fosber
Produto	Tem fabricação própria e completa de máquinas, rolos e peças de reposição; É líder no mercado mundial.	Possui apenas fabricação de rolos corrugadores. Fábrica localizada no Brasil.	Fabricante apenas de rolos corrugadores e possui uma fábrica na Espanha	Fabricante de máquinas onduladeiras completas, mas não fabrica os rolos corrugadores. Tem fábrica nos EUA e China.
Preço	Maior preço do mercado na Europa, Estados Unidos e Brasil. Porém é possível atender clientes menores com um preço mais competitivo e com a mesma qualidade.	Preço intermediário para clientes medianos e preço baixo para clientes menores.	Preço competitivo com BHS na Europa e América Latina. Atendimento a clientes pequenos é restrito.	Concorrente apenas de máquinas para BHS e possui preço competitivo para equipamentos novos e qualidade equiparável.
Praça	Atende mercado mundial sem restrições para fornecimento. No Brasil a atuação é em todos os níveis de clientes,	Principal mercado é Europa e Brasil. Dificuldades de atender clientes da América Latina fora do Brasil devido pequena	Atuante no mercado da Europa, América do Norte e países latinos menos o Brasil. Pequena atuação no	Com aproximadamente 4 equipamentos no Brasil, atuação no mercado brasileiro é pequeno. Atende mercado dos EUA, países latinos principalmente

	porém encontra dificuldade para clientes pequenos devido ao preço.	infraestrutura de produção e representação.	Brasil.	Colômbia.
Promoção	Em feiras, visitas com reuniões técnicas e constantes todos os clientes e prospectos que são foco de venda e conquista.	Em feiras, revistas de associações de papel e celulose e visita a alguns clientes através de representantes.	Em feiras, revistas de associações de papel e celulose e visita a alguns clientes com representação forte no Brasil e alguns outros países.	Em feiras, revistas de associações de papel e celulose e visita aos clientes com representação em alguns países.

PROJEÇÕES DE MERCADO

O mercado está crescendo cada vez mais. O consumo da população cresce a cada dia e com isso o de embalagens, torna-se um termômetro para nossa economia. É um mercado que está sempre em movimento, onde grandes grupos de empresas de embalagens compram médias e pequenas empresas, para aumentar carteira. Com isso, aquece o mercado sempre com novos investimentos, surgindo assim, oportunidades de vendas de máquinas novas. Porém, a qualidade e produtividade dos equipamentos, principalmente os rolos corrugadores, estão cada vez melhores e a durabilidade e vida útil, aumenta significativamente, fazendo com que os produtos se tornem obsoletos.

Um ponto estratégico para uma empresa, é que dê certa forma, exige-se uma troca constante de equipamentos, gerando uma necessidade de adquirir equipamentos novos num menor espaço de tempo, para não perder market share frente aos concorrentes. Para a BHS oportunidade para comercializar equipamentos novos, gerando mais consumo de produtos e serviços, como: rolos corrugadores, peças de reposição e assistência técnica.

Outro ponto importante para a análise de projeções do mercado é o fato da evolução do mercado de embalagens como citado acima, a tendência do mercado está cada vez maior para outros tipos de embalagens como aço, vidro, plástico serem substituídas por embalagens de papelão por vários fatores que já foram abordados anteriormente.

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

PERFIL DO CONSUMIDOR

O público da BHS são pessoas jurídicas, do ramo de papel e celulose, nacionais e internacionais, exclusivamente com papel ondulado (caixas de papel). Atualmente trabalha com vários nichos de clientes, de microempresários até multinacionais, pois possui uma vasta variedade de máquinas com características diversificadas, que atendem a todos os públicos. Seu alcance abrange desde empresas que produzem caixas para pizzarias até grandes empresas, como Klabin, que atendem todo o território nacional. Os consumidores da BHS tendem a escolher nossas máquinas, pelo pacote de serviços oferecidos, tais como: manutenção especializada, treinamento direto ao consumidor, estoque de peças importadas no Brasil, sistemas de hotline, que se dá ao atendimento ao cliente 24h, entre outros.

NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

Os fabricantes de embalagens de papelão adquirem os produtos pela qualidade, serviço oferecido e preço, com isso eles querem ver um produto eficiente no funcionamento, manutenção, produção e operação. Um dos pontos fortes apontados pelo consumidor, se dá pela confiabilidade do produto em manter alto rendimento de produção. As empresas de grande e médio porte, buscam sempre novas tecnologias e produtos que reduzam os custos, aumentem a produção e garantam a qualidade e resistência das caixas fabricadas.

Em contrapartida, os clientes menores têm dificuldades com os preços praticados por produtos de alta qualidade e tecnologia, em alguns casos os clientes pequenos que representa um número expressivo no mercado, sendo necessário os fornecedores baixarem as margens de contribuição para atender esse mercado e suprir as necessidades desse cliente que em alguns anos pode se tornar um médio ou até mesmo um grande cliente.

HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

Existem vários tipos de máquinas que produzem embalagens de papelão, sendo estas subdivididas principalmente em algumas configurações como largura útil, velocidade e fabricante. Para clientes pequenos, geralmente a largura útil de produção dessa máquina é de até 2 metros e tem velocidades de trabalho máxima de 150 metros por minuto. Quando a demanda de produtos aumenta e esse cliente não tem como expandir mais aumentado os turnos de trabalho, abre a necessidade de comprar um equipamento novo de maior capacidade. Geralmente o comportamento de uso é este, o cliente inutiliza ou revende a máquina usada e compra uma nova com maior produtividade. Isso ocorre desde os pequenos

até as grandes empresas de embalagens. Geralmente uma máquina nova tem uma vida útil de aproximadamente de 20 a 30 anos, porém muitas vezes ela se torna obsoleta e ultrapassada e não atende as necessidades dos clientes sendo necessária a aquisição de uma nova.

PAPÉIS DE COMPRA

Tudo começa pelo usuário, que é o operador da máquina, pois o mesmo dita quais são as características de produção (hands on), a gerência de manutenção e produção, verificando a necessidade de produzir a demanda. Com isso, os mesmos tornam-se influenciadores e em alguns casos decisores da compra do produto junto à diretoria (conselho) e o comprador se torna útil na negociação de valores.

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

UNIDADE 1: SUPOSIÇÕES, METAS E ATIVIDADES DE VENDAS

Análise Crítica 1.1 Suposições Fundamentais

Com as mudanças sofridas no mercado brasileiro, por motivo da crise instalada no país há mais de 3 anos, sendo esta crise se não a maior uma das maiores que atingiu o mercado, gerando grande desaceleração na economia, índices altíssimos de juros, dificuldade em conseguir suporte financeiro das instituições, crédito cada vez mais restrito, fazendo com que os empresários olhem para dentro de suas empresas e procurem entender melhor sobre a gestão do seu negócio, gerando cortes e mais cortes de custo, buscando sobreviver a esta nova realidade e a perpetuação do seu negócio.

Com a falta de dinheiro no mercado e a baixa demanda, as empresas tiveram que aprender novamente como se tornarem competitivas neste novo mercado, melhorando a efetividade da hora do seus funcionários, buscando novas tecnologias que as permitissem produzir mais e melhor com menos custo, muitas vezes até tendo que dispensar funcionários e trabalhando cada vez mais enxutas. Presenciando momentos difíceis muitas empresas viram muitos concorrentes e parceiros tendo que encerrar suas atividades, com isso foi preciso ir em busca de novas parcerias e também mudar a forma de se relacionar com seus clientes internos e externos.

Novas diretrizes para time de vendas foram adotadas, mudando o foco de produto barato e sem valor agregado, mudando o mind set das vendas transacionais, sem vínculo e possibilidade de realizar a manutenção deste cliente na base de clientes ativos tanto no pós vendas como com novos produtos, para vendas consultivas as quais buscam melhorar a rentabilidade da empresa, fidelizando os clientes e gerando valor na marca.

Segundo Futrell (2013), a venda consultiva é o processo de ajudar o cliente a atingir seus objetivos de curto e longo prazos, mediante o uso do bem ou serviço da empresa vendedora.

As vendas consultivas por sua vez exigem, uma melhor capacitação da equipe de vendas, desta forma a venda acaba se tornando cada vez mais personalizada, exigindo que o vendedor conheça a fundo seu cliente e os processos que ele executa em sua operação, deve conhecer muito sobre os produtos que vende prestando muitas vezes uma consultoria na venda, e também conhecer bem os processos da venda .

Segundo Castro (2014) a sequência no processo de vendas, são sete passos geralmente

reconhecidos como formadores do processo de vendas, que originalmente proposta por Dubinky em 1980 pode ser aplicada a diferentes setores em diferentes cenários.

- Prospecção: Utilizam diferentes técnicas para identificar clientes em potencial.
- Pré Abordagem: Informações são coletadas a respeito do cliente a ser abordado para que o vendedor se prepare para visita.
- Abordagem: O objetivo do vendedor é garantir uma boa impressão inicial, além de despertar a atenção e o interesse do clientes.
- Apresentação de Vendas: Está é a principal parte do processo de vendas, na qual os vendedores apresentam suas ofertas e seus benefícios. O objetivo é aumentar o desejo do cliente em relação ao produto.
- Lidar com Objeções e superar resistências: O vendedor procura lidar com as objeções e superar as resistências para comprar o produto oferecido, através das repostas a objeções e ênfase nos benefícios em particular para promover a decisão de compra.
- Fechamento: Os vendedores iniciam as decisões dos compradores através de métodos desenhados para solicitar pedidos. Da forma mais apropriada e eficaz, os clientes são solicitados a comprar a oferta.

Atendimento Pós-venda: Os vendedores continuam a enfatizar a satisfação do consumidor no período após a venda ter sido realizada. As atividades durante este tempo incluem reduzir as preocupações do cliente após a compra, assegurar a entrega dentro do prazo, instalação ou treinamento, prover acompanhamento ou manutenção, além de lidar com reclamações e questões. O objetivo é construir boa vontade e aumentar as chances de vendas futuras.

Desta forma os vendedores não são mais apenas tiradores de pedidos, e sim consultores de negócios, com objetivos bem definidos, são capazes de gerenciar conflitos e interesses tanto da Cia quanto de seus clientes, saber extrair informações preciosas do cliente é uma arte que o os vendedores desenvolvem ao longo do tempo, pergunta certa na hora certa.

Para Frank Bettger, é valioso o fato de o cliente falar, e considera o desenvolvimento dessa arte de fazer perguntas uma das maiores técnicas de vendas. Bettger acredita que as vantagens do método são as seguintes:

- Ajuda o vendedor a evitar discussões
- Serve para evitar que o vendedor “fale demais”
- Torna-o capaz de ajudar o cliente a descobrir o que ele quer.
- O vendedor ajuda a dar forma definida ao pensamento de outra pessoa. Ele poderá transformar o objeto em ideia dela.

- Ajuda a encontrar o ponto mais vulnerável para que o negócio venha a ser fechado o ponto chave

- Da a outra pessoa a sensação de importância. Quando você mostrar respeito à opinião do cliente, ele estará mais inclinado a respeitar a sua.

Com este nível de exigências, para ter uma equipe de alta performance em vendas consultivas, o direcionamento dos gerentes para presença dos supervisores como coaching para seus vendedores, orientando-os com a intenção de extrair os melhores resultados, medindo a cada visita em conjunto as evoluções.

Para Las Casas (2011) é possível avaliar a apresentação dos vendedores como bom, médio e ruim, este processo deve ser repetido quantas vezes considerar necessário para melhorar sua forma de apresentação. A avaliação inclui as seguintes perguntas:

- A abordagem despertou atenção?
- Formulou Perguntas?
- Foi um bom ouvinte?
- Trabalho para conquistar a confiança do cliente?
- Foi claro e objetivo na apresentação?
- Falou na linguagem do cliente?
- Vendeu Benefícios ?
- Chamou o cliente pelo nome?
- Manteve a apresentação no problema do cliente?
- Usou palavras suaves e positivas?
- Mostrou entusiasmo?
- Dramatizou mostrando ajuda visual?
- Controlou a entrevista?
- Ajudou a tomar decisão, resumindo pontos mais importantes?
- Conduziu a decisão para o fechamento?

Na visão de MEINBERG (2012), o grande desafio com essas perspectivas é podermos preparar a empresa segundo os tipos de compradores ou enfoques mais comuns de compra: comprador de valor intrínseco, extrínseco e valor estratégico.

No mercado de papel ondulado as variáveis que mais afetam o negócio são: volatilidade da moeda, economia regional/mundial e tecnologia. Ética, orientação ao mercado, resiliência, foco no resultado, diversidade e empatia, são os valores fundamentais para nortear área comercial da BHS, estando em linha com a estratégia da companhia.

Política Comercial 1.1 Suposições Fundamentais

A BHS deverá aumentar o valor percebido do seu produto, rolo corrugador, oferecendo serviços complementares buscando atender melhor às necessidades dos clientes.

Para isso, um dos fatores críticos para área comercial é a venda consultiva, ou seja, o vendedor precisa ter conhecimentos técnicos não somente dos produtos, mas também do processo produtivo do cliente. Este tipo de consultoria auxilia o cliente nos fatores referentes à redução de custos e produtividade da máquina.

A área comercial deve estar presente, oferecendo soluções inovadoras para tecnologias disponíveis, visando aumentar o volume de vendas de forma sustentável.

O mercado está em constante mudança, pois estamos em um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo. Portanto é necessário a área comercial se adaptar às mudanças de mercado rapidamente. No mercado de papel ondulado as variáveis que mais afetam o negócio são: volatilidade da moeda, economia regional/mundial e tecnologia.

Ética, orientação ao mercado, resiliência, foco no resultado, diversidade e empatia, são os valores fundamentais para nortear área comercial da BHS, estando em linha com a estratégia da companhia.

Análise do Tipo de Venda

	2	1	0	1	2	
O Cliente não quer ou não pode assumir um compromisso duradouro				x		O cliente deseja ou se sente obrigado a assumir um compromisso duradouro
O Produto / Serviço é divisível, modular, pode ser independente		x				O Produto / Serviço é, ou pode ser, um sistema integrado.
O Cliente faz aquisições individuais isoladas			x			O Cliente utiliza produtos que fazem parte de um sistema maior.
As aquisições de produtos são simples e individuais.					x	As aquisições de produtos são complexas e/ou personalizadas.
O Cliente usa, ou quer usar, vários fornecedores para o produto				x		O cliente usa, ou quer usar, um único Fornecedor para o produto.
O custo é uma grande preocupação do Cliente		x				O custo não é uma grande preocupação do Cliente.
O Cliente tem experiência no uso do	x					O Cliente não tem experiência no uso

produto / Serviço						do produto / Serviço
O Cliente está voltado para as necessidades imediatas.		x				O Cliente está voltado para necessidades a longo prazo, assim como para as imediatas.
A aquisição do produto representa pouco ou nenhum risco para o Cliente.					x	A aquisição do produto representa um grande risco para o Cliente
A Tecnologia do fornecedor e o futuro não são as principais preocupações do Cliente					x	A Tecnologia do fornecedor e o futuro são as principais preocupações do Cliente
Seria relativamente fácil para o Cliente pesquisas / aprovar um novo fornecedor				x		É difícil para o Cliente pesquisar, testar e aprovar um novo fornecedor.
A instalação do produto seria relativamente simples.			x			A instalação do produto seria difícil e complicada.
O Cliente acha que dois ou mais fornecedores concorrentes oferecem benefícios equivalentes					x	O Cliente acha que a minha Empresa oferece benefícios que os concorrentes não oferecem
O Cliente adquire o produto / serviço como ele é.					x	O Cliente exige que o produto / serviço seja personalizado.
O Cliente teve experiência positiva em compras de outros fornecedores			x			O Cliente teve experiência restrita ou insatisfatória em utilização de produtos de outros fornecedores.
Total TRANSAÇÃO	1	3	3	3	5	Total RELAÇÃO

Análise dos Resultados

Conforme analisado no quadro acima, a empresa adota o estilo de venda de relação.

Na qual tem grande influência nas decisões dos clientes, e procura construir relacionamentos duradouros no estilo ganha-ganha, onde a entrega de valor ao cliente é primordial para a manutenção do mesmo na carteira.

Para esse tipo de vendas são necessários valores, como: empatia, conhecimentos técnicos, resiliência e confiabilidade.

Análise Crítica 1.2 Metas de Vendas

Assim como uma bússola nos orienta em que direção estamos seguindo, as metas são nosso direcionamento para o objetivo que a empresa deseja atingir, tanto nos objetivos operacionais como nos objetivos estratégicos, se o plano de negócios realizado para os próximos 5 anos condizem com a realidade e se estão de acordo com as metas traçadas e se precisamos em alguns casos acelerar mais o ritmo.

Para Castro (2014) Atingir a meta pode ser um indicador de satisfação importante para o vendedor, mas por outro lado pode desestimulá-lo, no aumento do desempenho. Isso também não significa que uma meta nunca deva ser alcançada.

A partir de Churchill (2000) Castro e Neves (2014) mencionam que as metas podem ser classificadas por classes, metas estas divididas em:

Metas de Resultados

- *Volume Financeiro*: geralmente utilizada quando a empresa tem diversos produtos, fica mais fácil o estabelecimento da meta através de um valor financeiro que deve ser atingido pelo vendedor.
- *Volume Físico*: geralmente é utilizada quando a empresa possui poucos produtos e esses variam muito de preço, ou ainda o preço unitário dos produtos é muito alto. Estima-se, então, determinadas toneladas, sacas, caixas, unidades a serem alcançadas pelo time de vendas.
- *Venda de Produtos Específicos*: o resultado também pode ser averiguado pela venda de determinadas linhas de produtos ou até itens. Este tipo de metas são usadas para direcionar o esforço de vendas para determinado linha ou item.
- *Total de Pontos*: uma alternativa não muito usada, a métrica é avaliar o resultado do vendedor através da verificação de quantos pontos ele obteve no período. Para isso, a Administração de vendas determinará o número de pontos que um vendedor pode ganhar vendendo diferentes produtos para diferentes clientes, formando a combinação com base na rentabilidade, participação de mercado ou outra estratégia da empresa.

Metas de Atividades de Vendas

- Visita a Clientes;
- Cartas a Potenciais Clientes;
- Propostas Enviadas;

- Demonstrações em Campo;
- Serviços Realizados a Clientes;
- Arrumação de Displays de vendas
- Convenções Organizadas
- Número de Devedores Recuperados
- Treinamento próprio e a Clientes
- Palestrar a clientes

Metas Financeiras

Despesas de vendas: as despesas são controladas através de uma porcentagem das vendas ou um orçamento total disponível.

Margem Bruta: quando existem diferenças significativas de margem entre os produtos, é importante utilizar este tipo de meta para também direcionar os vendedores para os produtos de maior retorno.

Lucro Líquido: Teoricamente, este método seria superior aos dois anteriores porque é justamente a margem bruta descontada das despesas de vendas que deve indicar o quanto as vendas são lucrativas.

Prazo médio de Vendas: O prazo médio pode ser medido em número de dias dados aos clientes da carteira de um vendedor para liquidação final da sua compra, dividido pelo total de clientes.

Inadimplência da carteira de Clientes: A porcentagem da carteira que está em dia com pagamentos também pode ser utilizada para mensurar a qualidade de venda.

Desta forma é possível medir, comparar e até direcionar o time de vendas, de forma mais assertiva entendendo a fundo os detalhes de cada área, e através das metas medir se o potencial da área esta ou não calibrado, tanto com a realidade do mercado quando com a capacidade da empresa e do time de vendas.

Para LAS CASAS (2010) À luz das informações e da análise do que poderá ocorrer no futuro, a empresa pode estabelecer objetivos e metas, ou o que espera alcançar em determinado período. Os objetivos formam a base do planejamento. Além disso , servem como instrumentos de controle, de vez que podem ser utilizados como parâmetros para ações corretivas. Como as vendas são estipuladas a partir dos objetivos mais gerais da empresa.

Mais para que tudo isso seja realmente compreendido e utilizado no campo, é necessário comunicar de forma clara, simples e de fácil aplicação para o time de vendas, como entender

cada um dos Kpis que compõem seus resultados, isso pode ser através de reuniões em equipe ou até mesmo individualmente.

LAS CASAS (2010) menciona que para o trabalho de vendas alcançar os objetivos estabelecidos, devem-se buscar respostas às seguintes perguntas:

A- A quem vender?

B- O que vender?

C- Qual o método de vendas mais apropriado?

Para obter repostas à primeira pergunta, o trabalho que deve ser feito é o de segmentação. Somente em certos casos a empresa deve considerar o mercado como um todo. De modo geral, a preferencia é pela segmentação, ou seja, processo de dividir um mercado heterogêneo em partes homogêneas.

Com esta compreensão, é possível buscar resposta à pergunta “o que vender”. Os produtos ou serviços mais adequados são desenvolvidos para um ou alguns dos segmentos selecionados.

Finalmente, com uma visão do mercado-alvo e a determinação do produto a ser vendido, pode –se decidir que método de vendas será utilizado.

Em alguns casos, as vendas devem ser feitas por etapas, enquanto em outros, na ocasião da primeira visita. O número de contatos necessários e o nível desejado de comunicação com o cliente ajudam a determinar o tipo de método de vendas a ser utilizado pelos vendedores.

A resposta a esta pergunta favorece a seleção da força de vendas. O tipo de cliente visado pode determinar o tipo de vendedor. A venda de equipamentos industriais sofisticados a técnicos de nível superior, por exemplo, de ser feita por vendedores, em muitos casos, com formação universitária.

Previsão De Vendas

A previsão de vendas é como o a distancia que vamos percorrer para chegar em um Destino exemplo, Curitiba – PR até Cascavel – PR, aproximadamente 500 km desta forma é possível escolher as formas para chegar até o destino e se programar, se o modelo escolhido for um automóvel, será preciso “x” litros de combustível para chegar até o destino com segurança, pois caso haja erro na quantia de litros de combustível o automóvel pode não chegar ao destino por falta de combustível.

Assim funciona a previsão de vendas a empresa tem como objetivo atingir “Y” milhões de Reais de Faturamento, para isso é necessário realizar uma projeção de vendas, compatível com a realidade do mercado, levando em consideração a abertura de novos clientes, pós

vendas, entrada de novos concorrentes...

Para LAS CASAS (2010) É necessário que a previsão de vendas seja feita com cautela, pois o seu impacto nos demais departamentos é bastante expressivo e influencia os setores de produção, recursos humanos, finanças e a maioria dos outros departamentos da empresa.

Uma previsão otimista pode determinar que o departamento de produção se prepare para comprar quantidades maiores de matéria prima, fazer novas contratações, produzir mais, ao passo que uma previsão negativa pode determinar uma estratégia contrária.

A Previsão pode ser feita por produto, por região e mercados ou por cliente. Para isso são utilizados métodos científicos ou não Científicos.

Os métodos científicos são bem mais sofisticados e muitas vezes necessitam de julgamento pessoal.

Talvez por esta razão, a maioria das empresas, principalmente a pequena e média, utiliza-se de métodos não científicos, são eles:

1- Intenção de Compra:

Como no método para determinação do potencial, os clientes são questionados a respeito de compras futuras para o período planejado.

2- Opinião da força de vendas:

Os vendedores, por terem relacionamento e conhecimento dos clientes, podem determinar quanto esperam vender.

3- Vendas Passadas:

É um procedimento muito usado no Brasil. Com base na informações históricas de vendas, faz-se uma projeção considerando a média dos índices de crescimentos alcançados, suas variações sazonais e cíclicas.

4- Julgamento dos Executivos:

Os executivos, com base em sua experiência e intuição, determinam o que a empresa venderá no período considerado.

Além desses, outros modelos estão disponíveis para o planejamento, como modelos matemáticos, regressão múltipla e métodos estatísticos.

Política Comercial 1.2 Metas de Vendas

As metas deverão ser divididas em partes como: Volume de vendas, Faturamento, Margem de contribuição, Novos Negócios, Market Share.

As metas são determinadas com base na análise do mercado, como crescimento do mercado, novos grupos de clientes, contratos firmados durante o ano e crescimento da própria BHS.

Para medir e estipular essas metas, pode-se utilizar alguns indicadores como vendas efetivadas / cotações realizadas, vendas / visitas realizadas, prazo médio de entrega, ciclo de vendas por clientes, vendas por região e vendas por vendedor.

As metas são definidas por unidades de negócios. Como estamos focando o departamento de rolos corrugadores, essas metas são determinadas pela equipe de vendas e não por vendedor.

Para o ano de 2017 as metas de resultados foram definidas e estão descritas abaixo conforme tabela:

META UNIDADE CURITIBA	
Vendas	R\$ 13 milhões por ano
Faturamento	R\$ 13 milhões por ano
Margem de contribuição	50%
Market Share Brasil	45%
Market Share exterior	50%
Novos Negócios	10%

Análise Crítica 1.3 Atividades de Vendas

Antes da definição das estratégias de vendas a serem tomadas pela empresa, ressalta-se a importância de estudar atentamente o mercado alvo. O nível do atendimento prestado aos clientes, os pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças.

A utilização do composto de marketing - produto, preço distribuição e promoção - é de extrema importância na formulação das estratégias, porém é necessário que seja mantida uma fonte contínua das informações para que as alterações do meio ambiente sejam detectadas e o composto de marketing adaptado a essas alterações.

Etapas do processo de vendas

Quando se fala em processo de vendas, é preciso levar em consideração alguns aspectos.

Pode-se definir vender, como um conjunto de técnicas de persuasão que permite promover produtos ou serviços e atender uma necessidade específica.

Segundo Kotler (1998), o conceito de vendas assume que os consumidores, se deixados sozinhos, normalmente não comprarão suficiente produtos da organização.

O processo de vendas é uma sequência de passos ou etapas através das quais os vendedores realizam a venda (ASTRO; NEVES, 2008, p.27). De acordo com os autores, existem sete passos que constituem o processo, são eles:

- 1- Prospecção;
- 2- Pré-abordagem;
- 3- Abordagem;
- 4- Apresentação de vendas;
- 5- Lidar com objeções;
- 6- Fechamento;
- 7- Atendimento pós-vendas;

A primeira etapa do processo é a prospecção e é nela que ocorre a identificação dos clientes potenciais segundo Castro e Neves (2008).

A segunda etapa é a de pré-abordagem, conforme Castro e Neves (2008) que é a preparação da visita ao cliente realizada pelo vendedor, onde as informações sobre ele são levantadas e posteriormente utilizadas na abordagem.

Acrescentam os autores que esta etapa geralmente tem seu fim quando o vendedor consegue marcar uma visita. Para Alvarez e Carvalho (1998), esta preparação é de fundamental importância para que o cliente perceba o grau de profissionalismo e qualificação do vendedor e, dessa forma, tire boas conclusões sobre a imagem da empresa.

Já na terceira etapa, a da abordagem, Castro e Neves (2008), uma vez estando a frente com o cliente, o vendedor deverá causar uma boa impressão para motivá-lo a comprar.

Nesta etapa, conhecida também como entrevista de vendas, segundo Alvarez e Carvalho (1998), estes ressaltam que os primeiros minutos em contato com o cliente são muito importantes, e deve-se evitar falar do produto e da empresa, indicando que o ideal é realizar perguntas genéricas, quebrar o gelo, para permitir uma aproximação.

Acrescentam ainda, que após este contato, o vendedor deverá conhecer um pouco mais das atividades do cliente antes de começar a oferecer o seu produto ou serviço, realizando perguntas investigativas (abertas e fechadas).

A apresentação de vendas é a quarta etapa. É a principal para Castro e Neves (2008), onde o vendedor demonstra ao cliente os benefícios do produto, com o intuito de despertar o desejo no possível comprador. Nesta etapa o autor sugere quatro tipos de abordagens:

Estímulo-resposta: de acordo com a reação do cliente o vendedor é orientado a dar respostas prontas, como meio de padronizar a apresentação, porém pode vir a engessar a criatividade profissional de vendas;

Abordagem mental: o vendedor segue o método AIDA (Atenção, Interesse, Desejo e Ação);

Atendimento de necessidade: descobrir a necessidade do cliente e oferecer o melhor produto ou serviço que se encaixa a ele;

Resolução de problemas: com o objetivo de conquistar o cliente por um longo período, o vendedor age como consultor dando-lhe a melhor alternativa para o seu problema, mesmo que esta seja não seja o momento de realizar a compra; A apresentação de vendas para ser eficaz deve seguir uma sequência lógica de assuntos, de modo que envolva o cliente com a exposição:

- 1- Necessidade do cliente;
- 2- Produto;
- 3- Características do produto;
- 4- Benefícios;
- 5- Ganho do cliente

(ALVAREZ; CARVALHO, 1998, P.181).

A quinta etapa, conforme Castro e Neves (2008), é lidar com objeções e superar resistência, sendo indicado que o vendedor já prepare as respostas para as objeções que os clientes poderão apresentar, como formas de pagamento, informações técnicas do produto ou serviço, apatia à empresa e até mesmo ao próprio vendedor.

Para Stanton e Spiro (2000), as objeções significam interesse do cliente e podem ser úteis para esclarecer as dúvidas que o cliente possui e até mesmo decisivas para efetuar a compra do produto ou serviço.

A etapa do fechamento é a sexta e penúltima etapa do processo de vendas segundo Castro e Neves (2008), onde a iniciativa do fechamento deverá vir do vendedor através de ações sutis que poderão não ser percebidas pelo cliente ou ainda solicitar diretamente ao cliente o fechamento.

Alvarez e Carvalho (1998) atentam para a mesma questão: o vendedor deve decidir pelo cliente, mesmo que assuma uma postura um pouco agressiva, pois muitas vezes o mesmo está indeciso pela compra.

Conforme Stanton e Spiro (2000), o fechamento pode ser presumido (induzindo o cliente a levar o produto), de oferta especial e de resumo dos benefícios.

A sétima e última etapa do processo de vendas é o atendimento de pós-vendas, onde para assegurar a satisfação do cliente após a compra, é necessário o vendedor prestar um suporte quanto as suas dúvidas, reclamações e manutenções do produto ou serviço vendido, pois a qualidade do atendimento prestado ao cliente neste período será determinante para as vendas futuras (CASTRO; NEVES, 2008).

Para Alvarez e Carvalho (1998), a segunda venda ao cliente começa no tratamento dispensado a ele no pós-vendas e ressalta que mesmo que haja um SAC (serviço de atendimento ao consumidor) na empresa, é esperado que o vendedor lhe atenda e ajude na resolução do seu problema, causando assim um sentimento no cliente de ter escolhido a empresa certa para a negociação do produto ou serviço.

Estas mesmas etapas do processo de vendas são consideradas por Stanton e Spiro (2000), com a diferença de separar a avaliação da necessidade da etapa de apresentação de vendas e aprofundar o conhecimento técnico de cada etapa. Acrescentam ainda que, o conhecimento do processo de vendas é necessário para que o gerente ou responsável pela empresa conduza sua equipe com inteligência, e preferencialmente, que o mesmo possua experiência e vivência na área para tomar decisões mais acertadas para cada negociação.

Na Bhs estes processos são bem definidos em 5 etapas de vendas, onde é possível identificar em que etapa da negociação o vendedor está e caso seja necessário inserir as áreas de apoio para conclusão da venda.

Etapa 1 - Visita técnica ou de prospecção de vendas. Nesta etapa é levantado todas as necessidades dos clientes, seja ele um cliente já consolidado ou um cliente prospectado.

Levantamos as informações de produção, tipo de rolos utilizados e as informações técnicas das necessidades do cliente.

Etapa 2 - Nesta etapa é realizado a cotação conforme necessidade dos clientes. Na cotação é definido a melhor opção que atende o cliente e lhe proporciona maior eficácia na utilização dos rolos corrugadores.

Etapa 3 - Negociação e definições finais, caso seja necessário e solicitado pelo cliente;

Etapa 4 - Enquanto os rolos são produzidos ou recuperados, é mantido o contato com o cliente para atualizar data de entrega, faturamento, expedição e instalação com acompanhamento de produção.

Etapa 5 - Pós-venda, essa etapa inicia quando o técnico ou o próprio vendedor acompanha a instalação e é realizado o acompanhamento de produção desse rolo até atingir a garantia mínima de produção ou até o fim da vida útil ser atingida, e então ser necessário uma nova recuperação, voltando a etapa inicial com a visita técnica e comercial.

Estratégias de vendas

É por meio de uma primeira estratégia bem realizada que a equipe de vendas consegue se posicionar de forma clara em seu mercado. Um comprador pode ser abordado de várias formas: pessoalmente, por telefone, via mala direta, e-mail ou internet. O mercado pode ser dividido de várias formas e a empresa deve escolher qual dela é mais atrativa para ela.

Para las Casas (2010) para que o trabalho de vendas alcançar os objetivos estabelecidos, devem-se buscar respostas às seguintes perguntas:

A quem vender?

Para responder está pergunta, o trabalho que dever ser feito é o de segmentação. Somente em certos casos a empresa deve considerar o mercado como um todo. De modo geral, a preferencia pela segmentação, ou seja, processo de dividir um mercado heterogêneo em partes homogêneas. Com isso, podem-se separar os grupos de clientes visados e compreendê-los melhor.

O que Vender?

Os produtos ou serviços mais adequados são desenvolvidos para um ou alguns dos segmentos selecionados.

Qual método de vendas mais apropriado?

Finalmente, com uma visão do mercado-alvo e a determinação do produto a ser vendido, pode-se decidir que método de vendas será utilizado. Em alguns casos, as vendas devem ser feitas por etapas, enquanto em outros, na ocasião da primeira visita. O número de contatos

necessários e o nível desejado de comunicação com o cliente ajudam a determinar o tipo de método de vendas a ser utilizado pelos vendedores.

Para Cobra (1994) a de produtos e de negócios autônomos dirigidos a diversos grupos de consumidores e clientes exigem diferentes definições estratégicas para a função de vendas, seja em nível corporativo, seja por oportunidade de negócio.

Para Oliveira (1998), a estratégia é normalmente um dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução levando em conta as condições externas e internas a empresa e sua evolução esperada.

De acordo com Las Casas (1999) com uma visão do público alvo e a determinação do produto a ser vendido, pode-se decidir que método de vendas será utilizado. O número de contatos necessários e o nível desejado de comunicação com o cliente ajudam a determinar o tipo de método de vendas a ser utilizado pelos vendedores.

Para Oliveira (1998), a estratégia é normalmente um dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução levando em conta as condições externas e internas a empresa e sua evolução esperada. Kotler (1998) ressalta que, uma vez que a empresa decidiu sobre a abordagem de vendas mais desejável, ela pode usar uma força de vendas própria ou contratada.

A força de vendas própria trabalha exclusivamente para a empresa, em tempo integral ou parcial. É formada por pessoal interno, que atende os clientes por telefone ou recebe visitas de compradores potenciais, e pessoal de campo, que se desloca para visitar os clientes.

Uma força de vendas contratada consiste em representantes comerciais, agentes de vendas ou vendedores autônomos, que são remunerados na base de comissão sobre as vendas realizadas.

Observando a situação de um modo global Cobra (1994) argumenta que em qualquer dos casos, as ações táticas da administração de vendas e dos vendedores devem ser uma importante extensão das estratégias de marketing de cada produto e de cada mercado em particular.

Em síntese, pode-se concluir que a estratégia de vendas tem implicações na sua estrutura. Empresas estabilizadas precisam revisar a estrutura de suas forças de vendas à medida que o mercado e as condições econômicas se modificam.

Política Comercial 1.3 Atividades de Vendas

Por se tratar de uma empresa que tem o modelo de venda transacional e o produto é muito técnico, o processo de venda é um tanto quanto longo e passa por várias etapas. Tendo em vista uma pequena mudança na estratégia da empresa, visando aumentar as vendas nos clientes pequenos, que consideramos com produção até 1500 toneladas por mês, dessa maneira, as visitas nesses clientes serão realizadas com maior frequência.

No momento, os esforços de vendas estão direcionados para os clientes menores, a fim de enfraquecer a carteira do concorrente e aumentar nosso volume de venda.

Para isso os vendedores devem enfatizar a qualidade dos produtos e principalmente o pós-venda com pessoas altamente qualificadas para assistência técnica e acompanhamento dos rolos instalados no cliente.

A empresa deve adotar algumas estratégias de vendas como: treinamento para os vendedores, alinhando e padronizando o foco a ser buscado nas visitas técnicas e comerciais com o objetivo de maior efetivação das vendas e nas visitas. Também centralizar as informações das visitas para todos os vendedores ter acesso a estas informações.

Ampliar a quantidade e a qualidade das informações obtidas com os clientes no ato da visita e também realização de reuniões periódicas, preferencialmente semanais com os vendedores que estiverem no escritório e mensal com toda a equipe para realinhar as estratégias de vendas.

As etapas de venda são bem distintas e são divididas basicamente em 5 etapas, conforme descrito abaixo.

Etapa 1 - Visita técnica ou de prospecção de vendas. Nesta etapa é levantado todas as necessidades dos clientes, seja ele um cliente já consolidado ou um cliente prospectado. Levantamos as informações de produção, tipo de rolos utilizados e as informações técnicas das necessidades do cliente.

Etapa 2 - Nesta etapa é realizado a cotação conforme necessidade dos clientes. Na cotação é definido a melhor opção que atende o cliente e lhe proporciona maior eficácia na utilização dos rolos corrugadores.

Etapa 3 - Negociação e definições finais, caso seja necessário e solicitado pelo cliente;

Etapa 4 - Enquanto os rolos são produzidos ou recuperados, é mantido o contato com o cliente para atualizar data de entrega, faturamento, expedição e instalação com acompanhamento de produção.

Etapa 5 - Pós-venda, essa etapa inicia quando o técnico ou o próprio vendedor acompanha a

instalação e é realizado o acompanhamento de produção desse rolo até atingir a garantia mínima de produção ou até o fim da vida útil ser atingida, e então ser necessário uma nova recuperação, voltando a etapa inicial com a visita técnica e comercial.

Referências Bibliográficas

COBRA, Marcos et al. Administração de marketing no brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos. Administração de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GUERRA, Paulo. Administração de Vendas – O Passo para a Gerência. Ed. Ciência Moderna, 2007.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Técnicas de Vendas. Ed. Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Técnicas de Vendas – Como Vender e Obter Bons Resultados. Ed. Atlas, 2011.

MEINBERG, José Luiz et. al. Gestão estratégica de vendas. Ed. FGV, 2012.

NEVES, Marcos Fava & CASTRO, Luciano Thomé e. Administração de Vendas. Ed. Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolcas de. Sistemas de informações gerenciais: Estratégicas Táticas Operacionais. 12ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégicos-Conceitos Metodologia e Práticas. São Paulo. Atlas, 1999.303 pg

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