MARCELO PEDREIRA

POLÍTICA COMERCIAL DA MARTIAÇO:

Análise Crítica das Suposições Fundamentais, 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

TURMA GC 2/15

CURITIBA – PR
2017

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA MARTIAÇO

Análise Crítica do Metalúrgica Martiaço

Elaborado por Marcelo Faleiro Pedreira e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a 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

_____

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

DECLARAÇÃO

A Empresa MARTIAÇO representada neste documento pelo Sr. (a) Marcos Martins, Diretor Comercial, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial da Martiaço: Análise Crítica do Mercado de Metalúrgicas do Paraná, realizado pelo aluno Marcelo Faleiro Pedreira, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, de setembro de 2017

_____

MARCOS MARTINS

Diretor Comercial

Martiaço

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Marcelo Faleiro Pedreira, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de outubro de 2015 a maio de 2017, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da Martiaço: Análise Crítica do Análise Crítica das Suposições Fundamentais, Metas e Atividades de Vendas é autêntico e original.

Curitiba, 02 de setembro de 2017

_____

Marcelo Faleiro Pedreira

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..... 16

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES 23

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL 24

BIBLIOGRAFIA..... 41

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano comercial foi desenvolvido com vistas apresentar uma nova política comercial a metalúrgica Martiaço. Para facilitar o entendimento, a nova política comercial foi dividida em 6 unidades que retratam as proposições a serem avaliadas e implementadas pela empresa.

Seguindo a divisão proposta, serão tratados os aspectos do mercado, tais como: ciclo de venda, sazonalidade, fatores críticos de sucesso e diferencial competitivo da Martiaço. Será apresentada análise detalhada da relação de venda com o cliente, bem como as metas de vendas definidas como objetivo a ser alcançado. Ainda nesta unidade serão detalhadas as atividades de vendas.

Foram propostas uma alteração no organograma da equipe de vendas, a fim de aumentar a área de cobertura e alavancar resultados. A forma de contratação e os treinamentos também foram revistos, a fim de tornar a equipe mais consonante com os valores e propósitos da empresa. O papel do gerente foi redesenhado e o perfil de competência do vendedor foi aprimorado

Foram propostas ações atuais de programas de marketing, que buscam oferecer alguns diferenciais para cada perfil de cliente, visando à satisfação e fidelização dos mesmos. Além de incrementados outros benefícios para reforçar o posicionamento da empresa, serviços complementares personalizados. Nas políticas de relacionamento com clientes será priorizado o acompanhamento do CRM por todas as áreas da empresa, sempre visando como beneficiário final o cliente. Não podemos deixar de destacar as políticas de endomarketing que serão implementadas com o propósito de atingir todas as categorias de colaboradores, pois um funcionário motivado desempenha seu papel de forma muito melhor.

A proposta de remuneração da equipe de comercial foi ajustada, com o objetivo de aumentar a motivação e o sentimento de justiça no pagamento de comissões e bônus. Foi estabelecida uma política de avaliação de desempenho que leve em consideração a adaptação ao trabalho, o interesse, o relacionamento social e a capacidade de aprendizagem. Para aumentar a motivação, serão realizadas campanhas de venda ao longo do ano.

Abordaremos como a complexidade dos produtos produzidos pela Martiaço, somado

ao fato de trabalhar exclusivamente com uma produção puxada, levam naturalmente a escolha do canal de venda direta. São atributos e responsabilidade deste canal, cuidar da margem, faturamento do negócio e zelar pela imagem da empresa frente aos clientes. Também será tratado, como o novo modelo proposto para a força de vendas, ajudará a empresa a atingir os seus objetivos para os próximos anos. Referente ao método de custeio utilizado pela Martiaço, que é o de absorção (preço hora máquina x tempo de produção), foi proposta uma revisão dos valores hora máquina, por estarem desatualizados e também de interligar automaticamente o custo indireto através do sistema ERP. Com relação as vendas, a empresa utiliza as metas definidas no plano de negócios, formulado pela alta gestão da empresa, com todos os lideres envolvidos. Apresentaremos às metas de faturamento geral anual, meta de rentabilidade e metas por vendedores. Para maior agilidade no acompanhamento dos resultados, sugerimos reuniões rápidas semanalmente com a diretoria.

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

VISÃO
Ser reconhecida pelo mercado como uma empresa sólida e modelo em parceria, proporcionando resultados de excelência em produtos e serviços de metalurgia para nossos clientes.
MISSÃO
Crescer continuamente através da conquista da lealdade de nossos clientes, gerado por uma busca incansável de excelência em solução completa, de qualidade e entregas no prazo de produtos e serviços de metalurgia.
VALORES
▪ **Satisfação do Cliente** - Se pretendemos crescer continuamente através da lealdade dos nossos clientes, conforme descrito na nossa missão, esta deverá estar pautada na plena satisfação dos mesmos.

- **Digno de Confiança** - Digno significa merecedor de confiança, é a esperança firme, um sentimento de segurança, de certeza, tranquilidade, daquele que confia na honestidade de alguém.
- **Ser cooperativo** - Ser aquele que coopera, ou seja, aquele que opera juntamente com alguém de forma colaborativa.
- **Valorização das pessoas** - Valorizar é aumentar o valor, é fazer o colaborador prosperar, crescer e atingir seu potencial. Este valor é a base de qualquer organização que queira um estado desejado de prosperidade.
- **Respeitar o meio ambiente** - Entendemos que o cuidado com o meio ambiente é um valor que deve ser um princípio de qualquer empresa, é dever de todos zelar pelo futuro do nosso planeta.

DESCRIÇÃO DA EMPRESA

- Martiaço Indústria de Artefatos Metálicos Ltda.
- Industria Metalúrgica
- Colombo - PR
- Ativa - Lucro Real
- 85 funcionários
- 6.000 metros quadrados

HISTÓRICO DA EMPRESA

A Martiaço foi fundada em maio de 1990 na cidade de Colombo, PR, atuando inicialmente como fabricante de racks para televisão e vídeo. Em 1996, com o intuito de se aprimorar tecnologicamente e diversificar sua área de atuação, a empresa adquiriu sua primeira máquina de corte a laser. Com essa nova expansão de mercado, começou a fornecer materiais para a CNH Global e Dana Corporation.

Sempre preocupada com a qualidade e aperfeiçoamento de seus produtos, a Martiaço conquistou em 2003 a Certificação de Qualidade Norma ISO 9001, no ano de 2007, a Certificação da Qualidade ISO TS, pela Certificadora BV - Bureau Veritas, e está se preparando para obter a Certificação Ambiental ISO 14001.

Atualmente, a empresa conta um parque fabril completo, que inclui corte a laser, puncionadeira, guilhotina, dobradeiras, serras para tubos, prensas de 110, 200 e 600 toneladas, calandra, centro de usinagem, tornos, solda ponto, soldas mag

robotizadas e manuais e pintura eletrostática com fosfato tricatiônico. Todo esse maquinário permite que 100% dos produtos sejam fabricados internamente.

1987

1991

1997

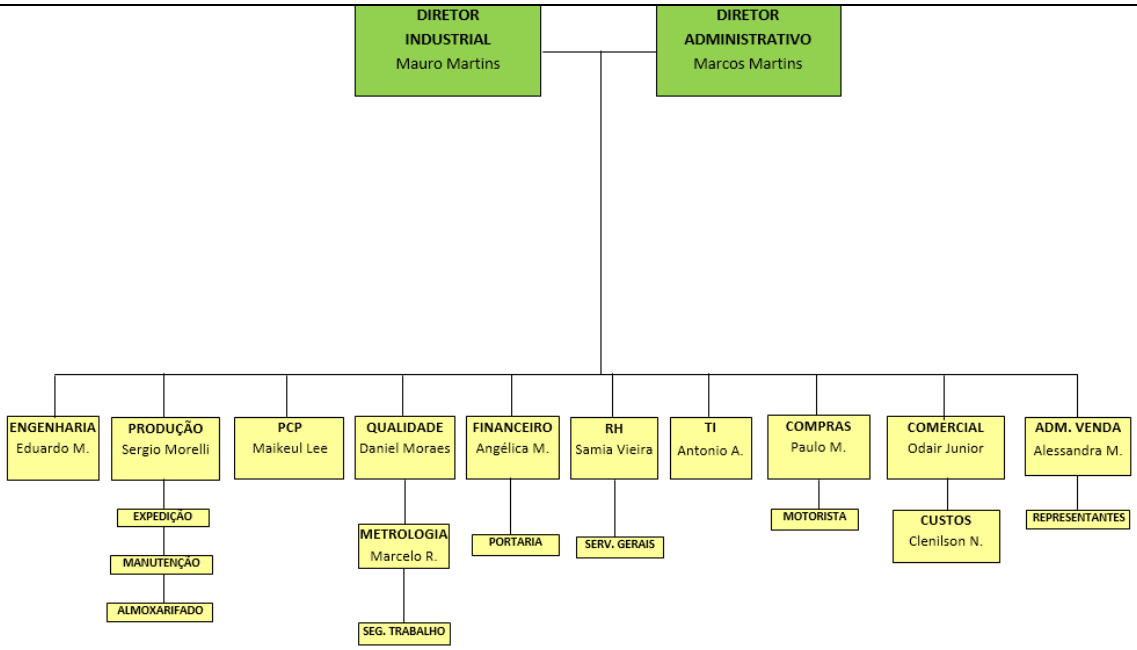
2004

2017

CULTURA ORGANIZACIONAL

A Martiaço tem origem familiar, as suas decisões são centralizadas nos diretores, valoriza o relacionamento interpessoal, preza pela confiança, é orientada para resultados e fidelização dos seus clientes.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



PRODUTOS E SERVIÇOS

Atua na fabricação de peças e implementos para segmentos agrícola, automotivo, telecomunicações, linha branca, montadoras e sistemistas, entre outros.

Oferecemos os seguintes serviços:

- Dobra de chapas
- Puncionadeira
- Usinagem
- Torno CNC
- Prensa
- Curvadora de Tubo
- Pintura Automotiva

OPERAÇÕES

A produção é feita através da demanda do cliente, ou seja, não existe estoque. O processo produtivo é puxado. O cliente envia o desenho técnico a ser produzido, a engenharia desenvolve o processo, o departamento de planejamento e controle de produção (PCP), planeja o processo fabril e encaminha para a produção.

Os processos produtivos são divididos da seguinte forma: corte a laser, punção da chapa, dobra da chapa, usinagem e solda. Todas as máquinas possuem comando numérico computadorizado (CNC), prensas hidráulicas e curvadoras de tubo. Apenas os serviços de pintura e zincagem, são terceirizados.

Para buscar a redução de custos e garantia da qualidade, utilizamos dispositivos de soldagem e montagem industrial (poka yoke)[1]. Trabalhamos com as programações internas e externas através das técnicas JIT[2] e Kanbam[3].

CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

A Martiaço tem capacidade para trabalhar em 3 turnos ininterruptos. Hoje trabalha 2 turnos em horário comercial e 1 turno a noite (apenas para os processos de corte laser e dobra). Na tabela abaixo, apresentamos a capacidade atual instalada da Martiaço, em horas.

1 Segundo Wikipédia - Poka-yoke (pronuncia-se poca-iôque) é um dispositivo à prova de erros destinado a evitar a ocorrência de defeitos em processos de fabricação e/ou na utilização de produtos.

2 JIT, abreviação do tremo, Just In Time, que é um sistema de administração da produção que determina que tudo deve ser produzido, transportado ou comprado na hora exata.

3 Kanban, e uma metodologia usada em administração da produção, trata-se de um cartão de sinalização que controla os fluxos de produção ou transportes em uma indústria.

Descrição	Horas totais / mês	Horas utilizadas	Horas Disponíveis
Corte Laser	1188	660	528
Dobradeiras	1584	792	792
Usinagem	396	132	264
Torno	396	132	264
Solda	3564	976	2588
Prensas	792	264	528
Dobradeira de Tubo	396	80	316
Puncionadeira	396	40	356
Pintura	396	132	264
TOTAL GERAL	**8712**	**3076**	**5636**

Analisando as questões logística e comercial, atualmente a Martiaço tem capacidade de atender ao Brasil e Mercosul, contudo em algumas situações o frete pode inviabilizar o preço de venda do produto. Quanto a questão comercial as vendas são praticadas de forma reativa, que acaba limitando a participação de mercado ao mercado do Paraná onde a Martiaço é conhecida.

ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

Os recursos da Martiaço são geridos de maneira estratégica, sendo este um dos seus diferenciais competitivos. A empresa busca constantemente manter o seu parque de máquinas atualizado, contudo, realiza provisões para tornar possível estes investimentos e mais, tem o seu fluxo de caixa ajustado aos recebimentos dos clientes. Na parte de pessoal, se mantém atenta aos movimentos de mercado, realizando contratações temporárias em tempos de pico de produção e mantém programa continuo de capacitação do seu capital humano. Recentemente, optou por terceirizar a área de pintura, porém o processo é realizado pela empresa contratada nas instalações da Martiaço, o que garante a qualidade e proporciona agilidade ao processo, além é claro, da economia com tempo e custo de transporte. Quanto aos insumos necessários para produção, a empresa não necessita de estoques, uma vez que produz sob encomenda do cliente.

ADMINISTRAÇÃO

Com 76 colaboradores efetivos e 9 colaboradores terceirizados, a Martiaço realiza o processo de recrutamento e seleção para os efetivos, através do RH interno da empresa, e para os terceirizados é realizado através de uma empresa de RH externa.

Anualmente, é feito o planejamento dos treinamentos. São realizados treinamentos como: *solid works*, gerenciamento de compras, desenho técnico, técnicas de soldagem, entre outros. Periodicamente, o RH faz o acompanhamento para verificar a eficácia dos treinamentos através de testes e feedback dos gestores. Está em análise, pela diretoria, um projeto para desenvolvimento do plano de carreira. A alta administração faz reuniões semanais com os gestores, referente a assuntos diversos, e uma reunião mensal chamada de GRI, onde são apresentados os resultados mês. A comunicação com os demais colaboradores da empresa é feita através de edital/quadro de avisos, ou pelo gestor.
ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING
Atualmente a empresa não tem um departamento de marketing internamente. As ações de marketing são realizadas por empresa terceirizada que cuida do site e das mídias sociais, além da equipe comercial, que apresenta a empresa por meio de portfólio.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

OBJETIVOS			
	2017	**2018**	**2019**
Volume de Vendas Mensal	R$2.000.000	R$ 2.500.000	R$ 3.000.000
Lucratividade	10%	11%	12%
Clientes / Mercado	Aumentar em 10% a base de novos clientes	Aumentar em 13% a base de novos clientes	Aumentar em 15% a base de novos clientes
Marca / Imagem	Ser reconhecida pelos clientes como a melhor metalúrgica do Paraná	Ser reconhecida pelos clientes como a melhor metalúrgica do Brasil	Ser reconhecida pelos clientes como a melhor metalúrgica do Mercosul

ESTRATÉGIA
▪ Investir 1% do faturamento bruto mensal em treinamentos; ▪ Diversificação na atuação, buscando ampliar e iniciar em segmentos mais lucrativos, como indústria aeroespacial, linha branca e telecomunicações; ▪ Intensificar a atuação da área comercial ▪ Fortalecer a marca Martiaço no mercado B2B com foco na confiança. (27 anos no mercado)
DIFERENCIAÇÃO / LIDERANÇA DE CUSTO / ENFOQUE
A estratégia está estabelecida como enfoque no segmento. Visto que a Martiaço direcionou a sua produção para os segmentos automotivo, agrícola, linha branca e elétrico.
CADEIA DE VALOR
Logística Interna ▪ Estoque zero de produto acabado – sistema puxado; ▪ Planejamento de estoque de matéria prima de acordo com histórico x provisionamento de vendas.
Operações ▪ Utilização de gerador a diesel em horário em que as taxas de energia são mais caras, para reduzir gasto com energia elétrica; ▪ As principais maquinas são: corte a laser, punção da chapa, dobra da chapa, usinagem e solda. ▪ Para buscar a redução de custos e garantia da qualidade, utilizamos dispositivos de soldagem e montagem industrial (poka yoke). Trabalhamos com as programações internas e externas através das técnicas JIT e Kanbam. ▪ Venda de todo resíduo metálico proveniente da produção para empresas que fazem sua correta destinação.
Logística externa ▪ Embalagem personalizada de acordo com a necessidade do cliente;

▪ Transporte da mercadoria utilizando frota própria para redução de custos.
Marketing & Vendas ▪ Qualidade dos produtos superior ao mercado; ▪ Baixo índice de devolução por não conformidade; ▪ Testemunho de grandes clientes; ▪ Vendas reativas.
Serviços Pós-Venda ▪ Tratativa de produtos não conformes.
Infraestrutura da Empresa ▪ Processos principais: comercial, engenharia de processo, produção e PCP; ▪ Processos de apoio: RH, compras, financeiro, almoxarifado e TI.
Gerência de Recursos Humanos ▪ Plano de treinamento anual.
Desenvolvimento de Tecnologia ▪ Automatização dos processos via sistema ERP; ▪ Departamento de soluções customizadas.
Aquisição ▪ A Martiaço possui um manual de fornecedores, o qual deve ser seguido por todos; ▪ Compras de matéria-prima realizadas de acordo com a demanda informada pelo setor de PCP.

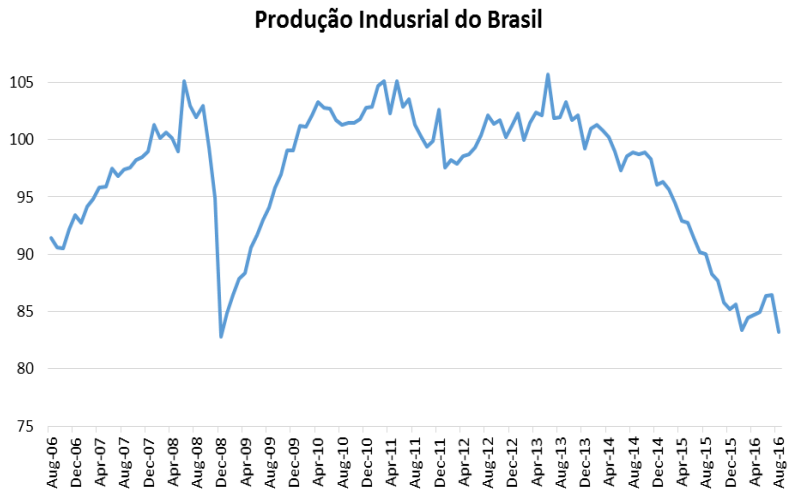
CAPÍTULO 4: MERCADO

HISTÓRICO DO MERCADO
Desde muito cedo, o homem aproveitou os metais para fabricar utensílios, materiais como o cobre, o chumbo, o bronze, o ferro, o ouro e a prata tiveram amplo uso na antiguidade. Os primeiros altos-fornos apareceram no século XIII. A indústria metalúrgica teve novo impulso no século XVIII com a revolução industrial. No Brasil, as primeiras décadas do século XX foram de avanços para a siderurgia brasileira, impulsionados pelo surto industrial verificado entre 1917 e 1930. Após esta época, a criação de novas indústrias se deram de forma tímida, mas entre 1940

e 1980, aconteceram novas fundações de grande expressão nacional, consolidando a nossa posição perante ao mercado e ao mundo como produtor, exportador e criador de tecnologias voltadas para a metalurgia, com ênfase na fabricação de aços.

Atualmente o Brasil pode se orgulhar de possuir uma indústria metalúrgica capaz de colocá-lo em destaque no cenário mundial. Fruto de um trabalho árduo que resultou em mão-de-obra altamente especializada, matéria-prima e produtos de altíssima qualidade, além de cidades inteiras que foram brotando ao redor dessas indústrias que, embora sujeitas à instabilidade da economia do país, mais do que produzir metais e derivados, possibilitam conhecimento e oferecem trabalho e sustento a centenas de milhares de brasileiros.

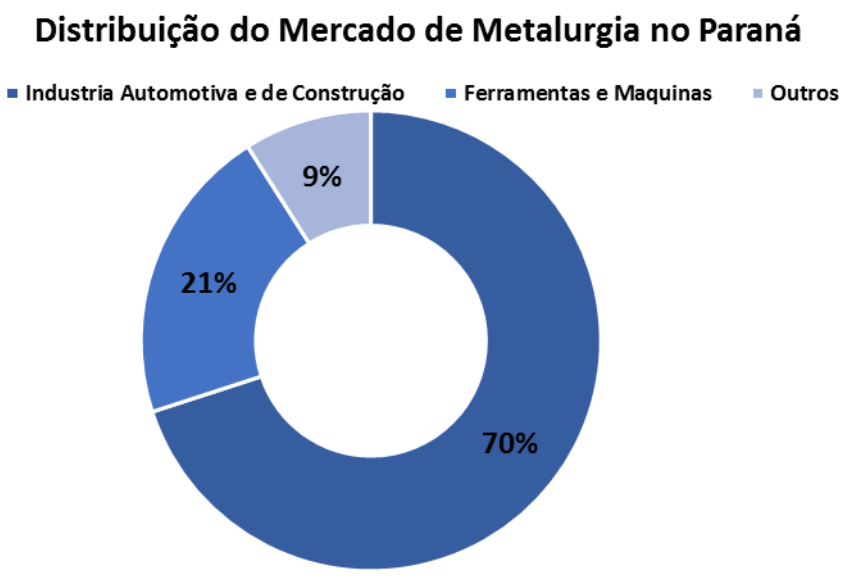
TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO



Fonte: Guia FIEP 2017
Toneladas/ano

A FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná) publicou em seu guia o gráfico retratando Produção Industrial no Brasil, onde podem ser observados os impactos de redução da produção, causados pelos momentos de crises econômicas, que tiveram relação direta com atividade industrial. Em 2008, auge da crise do subprime americano, superado no ano seguinte com as medidas de incentivo ao consumo do governo brasileiro. Tais medidas levaram a produção a níveis recorde de produção, até perderem o seu efeito em 2013-14, dando início a um novo ciclo de

crise no Brasil, também sem precedentes na história recente do pais.



Fonte: Guia FIEP 2017

A distribuição do mercado de metalurgia é bastante concentrada e para melhor demonstrar isso retiramos do guia FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná) o gráfico que evidencia esta distribuição de acordo com a relevância do setor da indústria. Destaque absoluto para indústria automotiva e da construção civil, que juntas detêm 70% do mercado de metalurgia no estado. No extremo oposto estão as outras atividades que demandam metalurgia, tais como móveis e utensílios.

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político

Tendência: Tende a se manter instável (impeachment, lava jato, carne fraca);

Oportunidades: Valorização da ética, seriedade e transparência (empresa com 27 anos de mercado);

Ameaças: Elevação dos impostos.

Ambiente Econômico

Tendência: Ambiente de recessão;

Oportunidades: Redução dos juros para aceleração da economia;

Ameaças: Redução de investimentos e redução da produção do aço.

Ambiente Social

Tendência: Ambiente de desconfiança;

Oportunidades: Destacar os valores da empresa para os colaboradores atuais e futuros;

Ameaças: Ação dos sindicatos.

Ambiente Tecnológico

Tendência: Inovação;

Oportunidades: Novas máquinas com maior produtividade;

Ameaças: Custo de renovação dos equipamentos.

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os concorrentes atuais é relativamente baixa. Porque é um mercado com poucos participantes.

A ameaça de novos entrantes também é igualmente baixa, pois o mercado pratica margens baixas e com grande investimento em tecnologia.

Quanto a produtos substitutos também pode-se dizer que é uma ameaça baixa, pois não se observa produtos que possam vir a cumprir o mesmo papel e/ou função, nesta área de atuação.

Como trata-se de uma matéria prima commodity, o preço é padrão e sem muita barganha.

Já os compradores têm bastante poder de barganha, uma vez que outras empresas podem oferecer o produto dentro das mesmas especificações.

CONCORRENTES

Empresas	Produtos/ Serviços	Alguns Clientes	OBS
Magius	Peças estampadas e de conjuntos montados, atuação nacional	CAT, CNH, AGCO, IVECO, Volvo, Renault	45 anos de mercado, certificações ISO 9000 e 16949
Comp	Corte a laser 3D, fabricante de peças, atuação nacional	NI	NT
Ime´s	Peças estampadas e de conjuntos montados,	NI	NT

	atuação nacional		
Maxestampo	Peças estampadas e de conjuntos montados, atuação nacional	NI	30 anos de mercado
Mikrons	Peças estampadas e de conjuntos montados, atuação nacional	NI	28 anos de marcado, não tem ISSO
Ardan	Peças estampadas e de conjuntos montados, atuação nacional	NI	41 anos de mercado
BC Industral	Peças estampadas e de conjuntos montados, atuação estado do paraná	NI	ISO 9000, 10 anos de mercado
Metalcompan	Peças estampadas e de conjuntos montados, atuação estado do paraná	FIAT, MWM, MAN, VW, Valtra, IVECO, CNH	ISSO 9000, 1400 e TS, 12 anos de marcado
FMI	Caldeiraria, soldagem, estruturas metálicas, estamparia	NI	17 anos de mercado
Nilko	Aquecedores, armário de aço, caixas elétricas, gabinete de PC, entre outras	NI	30 anos de mercado

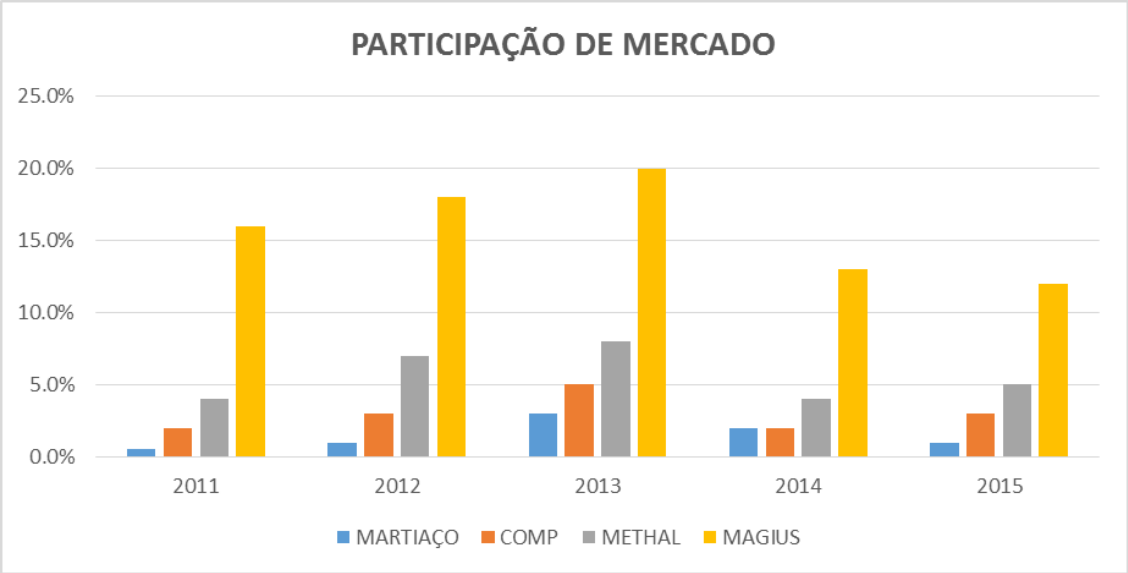
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

FATORES ESTRATÉGICOS	**PESO (%)**	**Martiaço**	**Metalcompany**	**COMP**	**Magius**
Disponibilidade de	25	3	15	5	4
Capital	20	3	4	5	3
Grau Tecnológico	10	2	4	3	3
Economia de Escala	3	2	3	3	2

Qualidade de RH	5	2	4	4	4
Market Share	15	2	3	4	3
Vendas	1	1	1	1	2
Capacidade de	5	2	3	5	3
Retaliação	0,5	0	0	0	0
Inovação	0,5	0	0	2	0
Restrições Governamentais	15	3	5	4	3
Patentes					
Parcerias Estratégicas					
Outros:					
TOTAL	**100**	**51,40**	**67,00**	**86,20**	**57,00**

Face aos principais concorrentes, a Martiaço tem uma posição inferior, porém apenas COMP possui um destaque acentuado. Com relação a Magius e a Metalcompany, existe uma diferença, no entanto não acentuada.

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS



]

O gráfico acima retrata a participação da Martiaço e dos principais concorrentes do Estado do Paraná nos últimos 5 anos. Fica evidente a liderança isolada da Magius, seguida com larga distancia pela Methal, na terceira posição figura a COMP e por fim a Martiaço, que apresenta elevado desempenho até 2014, neste último ano citado, apesar de haver perda de mercado, o impacto foi menor na Martiaço. Já em 2015 a performance da Martiaço não se repetiu, foi o ano de maior perda na história

da empresa, que não “quebrou” graças à habilidade dos sus gestores.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A Martiaço atua na fabricação de peças e implementos para segmentos agrícola, automotivo, elétrico, linha branca, entre outros.

- Setor automotivo – tendência tecnológica e disruptiva;
- Setor agrícola – tendência de crescimento;
- Setor linha branca – mercado sazonal e margens muito baixas;
- Setor elétrico – tendência a estabilidade.

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P´s)

MARKETING-MIX	**Martiaço**	**Comp**	**Metalcompany**	**Magius**
Produto	Nível de qualidade elevado	Tecnologia elevada	Qualidade normal	Qualidade elevada
Preço	Baseado em custo	Baseado em custo	Baseado em custo	Baseado em custo
Praça	Brasil/ Mercosul	Território Nacional	Paraná / Argentina	São Paulo / Paraná / Santa Catarina
Promoção	Venda pessoal	Venda pessoal	Venda pessoal	Venda pessoal

PROJEÇÕES DE MERCADO

Devido à crise econômica brasileira, sobretudo na indústria automobilística e de linha branca, desde 2014 o mercado está em desaceleração crescente. Contudo, analistas preveem uma retomada de crescimento a parir do ano de 2018.

A Martiaço, em face a este cenário econômico do Brasil está direcionamento os seus esforços de novas captações de clientes em seguimentos que estão apresentando crescimento, mesmo neste período de crise, alguns deles são: aero espacial, equipamentos médicos hospitalares, máquinas e equipamentos agrícolas, entre outros.

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

PERFIL DO CONSUMIDOR
Pessoa jurídica de médio e grande porte, exigentes, localizadas dentro do território nacional, usuárias contínuas de produtos e serviços metalúrgicos, incluindo engenharia. Valorizam e buscam parcerias duradouras, soluções completas, de qualidade e com entregas no prazo.
NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR
O consumidor opta pela Martiaço devido ao fornecimento da solução completa em metalurgia com custo baixo, e pela garantia da qualidade das soluções oferecidas, devidamente certificadas pela ISO 9.001 e ISO/TS 16.949. Além de receber serviços superiores de engenharia e cumprimento do prazo de entrega.
HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR
Venda B2B, portanto o cliente (empresa) compra direto da Martiaço sempre que exista a necessidade de um novo projeto. Confiabilidade que a Martiaço fará a entrega do produto com as devidas especificações. O preço e o prazo de entrega são fatores determinantes
PAPÉIS DE COMPRA
O setor de engenharia de projetos é quem inicia, influencia e decide quem será o fornecedor. O departamento de compras é quem efetiva a compra. O usuário é o departamento de produção, pois é ele quem utiliza as peças fornecidas pela Martiaço para montar o seu produto final.

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

UNIDADE 1: SUPOSIÇÕES, METAS E ATIVIDADES DE VENDAS

Análise Crítica 1.1 Suposições Fundamentais
A escolha de nichos ou segmentos pelas empresas forma os mercados-alvos. Esses mercados são selecionados baseado no entendimento da empresa sobre o mercado que atua e deve manter uma coerência entre o serviço/produto oferecido ao cliente, com o que este cliente busca. Para segmentar, criar os mercados de nicho é preciso conhecer bem as características dos clientes. O padrão de compra e consumo. A receptividade às mudanças de fornecedor, importância dada as certificações conquistadas, relevância de ter um parque de maquinas de última geração e as paridades entre produtos similares de empresas diferentes. De acordo com THULL (2007) vendas complexas são transações entre empresas, que perpassam por processos com pessoas das empresas envolvidas. O autor caracteriza a venda complexa, envolvendo: ▪ Ciclo de vendas longos; ▪ Múltiplas decisões em vários níveis na organização; ▪ Múltiplos decisores da compra; ▪ Quantia de investimentos elevados; ▪ Aprofundamento das relações fornecedor com adquirente. Em um ambiente de vendas complexas o processo de decisão do comprador acontece na ausência do vendedor, sendo assim a habilidade de venda com foco em persuasão não se aplica a este ambiente, finaliza o autor. Isso posto os integrantes da equipe comercial tem que ter bom conhecimento técnico ou visitar os clientes em conjunto com integrantes da área de engenharia. Para FUTRELL (2003), É sabido pelas empresa que o atendimento é de fundamental importância para o fechamento do negócio. Desta forma um bom vendedor precisa conhecer as técnicas de venda, bem como ter entendimento

absoluto sobre o produto para realizar a venda, também precisa-se do marketing para gerar criar um estratégia para direcioná-lo até o público alvo.

Já MAGALDI (2009) posiciona o vendedor como um gestor de negócios introduzindo o seu modelo de venda 3.0. No modelo proposto pelo autor o vendedor precisa utilizar várias lentes para compreender: o novo ambiente de vendas, o comportamento do consumidor, a estratégia comercial, a importância da execução, a ascensão do valor sobre o preço.

Tendo alguns objetivos finais, maximizar as vendas do produto no mercado existente, desenvolver e vender novos produtos, proporcionar a qualidade do serviço para os clientes ficarem satisfeitos. FUTRELL (2003) afirma que o marketing está ligado diretamente aos clientes. Para obter fidelidade, ou seja as compras/vendas recorrentes, faz-se necessário estruturar/formar um time de profissionais altamente capacitado e qualificados para realizar um atendimento consultivo aos clientes, é mandatório conhecer as necessidades do cliente, quem são os decisores, influenciadores e entender porque as pessoas compram e buscam sempre o melhor serviço com o melhor custo benefício.

FUTRELL (2003), destaca, que a necessidade do cliente está normalmente atrelada a três termos essenciais para o profissional de vendas relacionar o benefício do produto com a necessidade do cliente, são eles: atributo do produto, característica física do produto e vantagem do produto.

O vendedor do século XXI tem que pensar como gestor ou como um empreendedor, destaca MAGALDI (2009). Investir em profissionais de vendas com habilidades técnicas e comerciais tornam as vendas mais qualificadas e possibilita o remanejamento de equipe quando necessário. Seguindo este princípio 5 competências constroem a base do profissional de vendas, na visão de MAGALDI (2009), são elas:

- Conhecimento da oferta;
- Construção de relacionamentos;
- Capacidade de comunicação;
- Orientação para resultados;
- Atitude empreendedora.

Conhecimento da oferta

No que tange a conhecer a oferta, significa dizer o quanto o profissional de vendas conhece o produto/serviço que ele está vendendo. Necessário ter senso e interesse pela pesquisa investigação, o que de real valor a sua oferta agrega ao seu cliente. Limitar-se as “tecnicidades” não garantem as vendas no mercado de hoje, é preciso ir além, o real interessem em resolver o problema do cliente é o que resultará no êxito comercial.

Construção de relacionamentos

Esta habilidade interpessoal é fundamental no ambiente de vendas 3.0, as evoluções tecnologias podem até facilitar a comunicação por meio dos dispositivos de vídeo conferencia, contudo a construção de relacionamentos genuínos criam “raízes profundas” baseadas na confiança.

Capacidade de comunicação

Saber comunicar o que se comercializa de maneira adequada é tão importante quanto conhecer sobre o produto. É de suma importância saber compreender para saber transmitir, desta forma conhecer a audiência e ajustar o discurso a cada uma delas, ou seja, fazer isso de maneira adequada e o segredo para uma negociação vitoriosa.

Orientação para resultados

Conhecer os KPI’s que norteiam a sua carteira de clientes, qual a relevância de cada cliente para empresa, número de clientes ativos, ticket médio das vendas, rentabilidade da carteira e por clientes, ou seja, é mandatório se valer destas informações para o atingimento de resultados satisfatórios.

Atitude empreendedora

Na visão de MAGALDI (2009), nenhuma habilidade ou competência é tão importante quanto a atitude empreendedora, no perfil do gestor de vendas 3.0, pois só por meio desta atitude que o profissional conseguirá compreender as adversidades da jornada e torna-las parte do processo de aprendizagem.

Direcionar as ações da empresa com objetivo de procurar compreender o cliente e suas demandas, envolve orientar os profissionais da empresa a não apenas entender, mas por em prática a gestão com foco nos resultados do cliente. Isso é uma grande desafio para as empresas, e a formula para o sucessos nas vendas baseadas em relação.

Em síntese o processo comercial do segmento de metalurgia requer uma combinação de habilidades e conhecimentos. Conhecimento técnico, habilidade de relacionamento, atenção aos prazos, controle da qualidade, etc., tendo em vista que todo este processo é orientado para o cliente. A Martiaço em busca de melhorar seu posicionamento no vem adotando estas medidas.

POLÍTICA COMERCIAL 1.1 SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS

O Mercado de metalurgia é extremamente concorrido, contudo a Martiaço focou em um nicho de mercado, a indústria de implementos agrícolas e automotiva, buscando a especialização como forma de diferenciação, pois a experiência acumulada gera processos melhores e bem executados.

A venda para este segmento é extremamente técnica, pois requer conhecimento dos processos de produção, sendo assim a área comercial atua em conjunto com a área de engenharia, sendo um processo de venda dividido em aspectos técnicos e comerciais.

As vendas têm um ciclo bastante longo, pois a relação dos clientes com seus fornecedores é duradoura. As trocas de fornecedores neste segmento são raras, e na sua maioria ligados a problemas de não conformidade de produção. A relação com o cliente é bem próxima, continuada, requer compromisso com qualidade e prazos.

Desta forma são fatores críticos de sucesso neste seguimento: preços de marcado, maquinas e equipamentos modernos, cumprimento dos prazos, qualidade nas entregas e acompanhamento dos processos. Os vendedores têm um papel de consultor no processo de venda, pois levantam o interesse do cliente e verifica se a empresa tem condições de assumir o compromisso de produzir para o cliente.

A sazonalidade de mercado é um dos fatores que podem levar a mudanças na atual estrutura comercial, pois em momentos de retração de produção é possível usar os engenheiros para cuidar dos processos de entrega e acompanhamento e posicionar os vendedores com atuação mais voltada a novas prospecções.

O foco no resultado do cliente traz para Martiaço um diferencial competitivo, sobretudo porquê todo o processo é entendido e formatado para atender as necessidades de quantidade, qualidade e prazo do cliente, fazendo com que o seu processo não seja comprometido por falhas da produção da Martiaço.

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 produto / Serviço	X					O Cliente não tem experiência no uso 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			X			A Tecnologia do fornecedor e o futuro são as principais

preocupações do Cliente						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**	**1**	**5**	**4**	**4**	**Total RELAÇÃO**

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa tem as suas vendas pautadas na relação com o cliente, tendo em vista o grau de personalização e confidencialidade que é necessário para o processo produtivo das peças.

O setor comercial é responsável não apenas pela captação, como também pelo processo de acompanhamento dos ciclos de pedidos, produção e entrega. O bom relacionamento com o cliente, o compromisso com os prazos e qualidade, são fatores críticos de sucesso para manutenção da carteira de clientes.

Tendo em vista a capacidade de atendimento da Martiaço e a atenção que os clientes requerem, o processo de captação de novos clientes demanda uma atenção e estudo de viabilidade individual, levando em consideração os impactos na operação atual e eventuais necessidades de investimentos.

Análise Crítica 1.2 Metas de Vendas

REBOUÇAS (1999) apresenta o conceito de SIG – sistema de informações gerencias. Neste trabalho é possível observar a importância de se obter informações precisas com equilíbrio nos quesitos qualitativos e quantitativos, pois sem métricas bem definidas a gestão fica comprometida, tendo em vista o que não pode ser medido não pode ser gerenciado. Partindo deste conceito definimos em detalhes os indicadores e metas da Martiaço.

O professor Keplan, juntamente com David Norton, criaram o BSC – Balanced Scorecard, sistema de suporte a estratégia corporativa. Na obra os autores concluem que o grande problema está na má execução das estratégias, levando as empresas ao insucesso. Este assunto também norteia as estratégias para criação das metas, bem como as suas métricas de acompanhamento e avaliação.

Tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou atributos necessários para a compreensão de algo que se pretenda investigar, é uma variável. Para atingir o objetivo proposto, foram requeridas informações relativas a duas delas:

- Estabelecimento de metas;
- E indicadores de desempenho.

A primeira variável considera a elaboração de metas referenciais estratégicas para as empresas. A segunda variável considera os diversos indicadores de desempenho propostos pelo BSC.

Forecasting, em português previsão, quer dizer ato ou efeito de prever, antevisão, portanto é a estimativa de situações futuras e um elemento importante para tomadas de decisões. Simplificando para uma fórmula, tem-se o seguinte:

Previsão = Projeção + Predição

Onde a projeção é o elemento calculável e predição o elemento conjetural.

Em vendas a previsão é de suma importância, pois é através dela e de outros indicadores combinados que são estabelecidas as metas da área de vendas. Uma boa previsão de vendas deve refletir:

- Otimização de recursos;
- Preparação para atender o mercado;
- Organização dos colaboradores;
- Dimensionar bem os recursos necessários;

- Elaborar ações de Marketing eficientes;
- Exercer um maior controle das ações de vendas.

O processo de fazer um *forecasting* divide-se basicamente em três fases:

- Coleta de informações;
- Análise de informações;
- Elaboração de estimativa.

Mesmo após décadas de estudos no campo das previsões de vendas, várias metodologia e técnicas foram desenvolvidas e testadas. De acordo com LUSTOSA et al. (2008), tais técnicas podem ser divididas em três grupos: projeções históricas, qualitativos, e causais; e suas diferenças consistem na assertividade, subjetividade e na simplicidade.

Não existe o método ideal, nem tão pouco é uma escolha fácil qual método seguir. Alguns estudos apontam que a combinação de diferentes métodos podem gerar melhores resultados.

Métodos de previsão

- **Qualitativos** – pesquisa de mercado e estimativa da força de vendas;
- **Projeções históricas** – Média de vendas, sazonalidade e tendência;
- **Causais** – Cálculos matemáticos com regressão linear simples e composta.

De acordo com LUSTOSA et al. (2008), os métodos qualitativos são mais subjetivos em relação as projeções históricas, contudo são importantes quando não existem dados históricos disponíveis para análise.

Para lançamento de novos produtos ou atuação em novos mercados, por exemplo, os dados qualitativos são úteis, pois não existem dados anteriores sobre este novo mercado. Entretanto estas previsões tendem a ter um viés mais otimista que a realidade.

Realizar previsões com base em dados históricos, tendo em mãos uma boa quantidade de dados sobre sazonalidade, tendências e demandas, torna as previsões muito mais assertivas, pois a premissa é que o padrão observado no passado se repetirá no futuro, e por isso, podemos realizar tais previsões. LUSTOSA et al. (2008).

Já os modelos econométricos ou causais, estabelecem conexões entre demandas e fatores conjunturais para estabelecimento das previsões. Comumente utiliza-se indicadores econômicos e setoriais, tais como PIB, investimento em marketing e

através destes são feitas as projeções.

O processo de estabelecimento das metas é uma trabalho de equipe, pois parte da capacidade operacional de atender as demandas, pela definição de qual mercado apresenta uma melhor margem de lucro, o mercado o qual já se tem conhecimento e demais fatores de interesse da alta administração da empresa.

As metas são balizadores de desempenho para as empresas, pois norteia aonde se quer chegar, na visão de Peter Drucker a meta tem que seguir 5 princípios básicos. Partindo deste pressuposto, DRUCKER(1954) criou o conceito de metas SMART, ou seja, as metas são construídas de forma a considerar 5 atributos: **S** (E**s**pecífico), **M** (**M**ensurável), **A** (**A**tingível), **R** (**R**elevante) e **T** (**T**emporal), estes atributos são imprescindível na elaboração de uma meta assertiva. Uma meta bem elaborada tem grande utilidade como KPI para área de vendas.

O sistema de metas deve tornar explicito as relações entre objetivos e vetor de medidas. A exemplo da ampliação de vendas para os clientes existentes e retenção de clientes na empresa.

A definição do campo de atuação, delimitação geográfica da prospecção, bem como período e por fim quais segmentos de mercado serão definidos como estratégicos, são elementos indispensáveis para definição de metas.

Os indicadores deves ser claros e estar alinhados com os objetivos comerciais preestabelecidos pela diretoria da empresa. Para MAGALDI (2009), várias métricas podem ser utilizadas, além do atingimento de metas de vendas, entre eles:

- Incremento de novos clientes em determinado período de tempo;
- Recuperação de clientes antigos;
- Volume de projetos customizados.

A previsão de vendas é quase sempre um combinação de expectativa e adivinhação, quando não se tem embasamento para definição das mesmas. As contradições obvias entre previsão e exatidão são atenuadas com processos de gestão de informações, tai como: previsão de vendas, faturamento de períodos anteriores, lucro e fluxo de caixa. São dados básicos que o gestor deve dispor para estabelecer metas.

Com base na combinação dos diferentes pontos de vistas dos autores supra citados elaboramos um plano de metas, e também, sugerimos a direção da

Martiaço a utilização de dois métodos simples que combinados são uma poderosas ferramenta de auxílio a gestão, o PDCA e 5W2H. O ciclo PDCA, do inglês: PLAN - DO - CHECK - ACT ou Adjust, é um método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos. Já o método 5W2H consiste em uma série de perguntas direcionadas ao processo produtivo e permite identificar as rotinas mais importantes, detectando seus problemas e apontando soluções. A gestão na rotinas do dia a dia do trabalho precisa de indicadores, e estes dois métodos possibilitam o acompanhamento das atividades, contribuindo para o atingimento de metas das equipes.

POLÍTICA COMERCIAL 1.2 METAS DE VENDAS

Meta faturamento mensal Martiaço

*Meta 2020

O mercado alvo é o Estado do Paraná, e as metas para 2020 da Martiaço seguem a divisão por linha de produto, o objetivo é alcançar o seguinte incremento, por segmento de mercado:

Segmentos

- Agrícola – 15%
- Automobilística – 10%
- Setor elétrico – 8%

- Industria de maquinas – 20%
- Linha branca – 5%
- Aeroespacial – 5%
- Outros – 10%

As metas são definidas com base na capacidade operacional da Martiaço, já o acompanhamento da evolução das novas vendas é realizado diariamente via sistema de CRM. O desdobramento das vendas é feito por vendedor e a divisão da carteira é realizada por zona territorial.

Tipo de Cliente	**Periodicidade de Visitação**	**Quantidade de Clientes**	**Número de Visitas por mês**
Ciclo de Venda Longo	Semanal	8	16

Análise Crítica 1.3 Atividades de Vendas

MEINBERG, *et. al.*(2011) a atividade de vendas tem como foco efetivar/estimular um consumo cuja propensão foi estimulada pelo marketing. A área de vendas/ comercial visa influenciar diretamente os resultados do marketing, pois tem conhecimento sobre os compradores, concorrentes e das oportunidades de mercado. O investimento em venda proporciona a longevidade das empresas com base em um tripé: caixa, lucro e perpetuidade.

Ainda acompanhando o pensamento de MEINBERG, *et. al.*(2011), As atividades de vendas são muito maiores que apenas administrar as transações de mercado. Representam as estratégias que serão realizadas após a elaboração de um plano comercial ou de vendas que considere as ferramentas disponibilizadas pelo marketing.

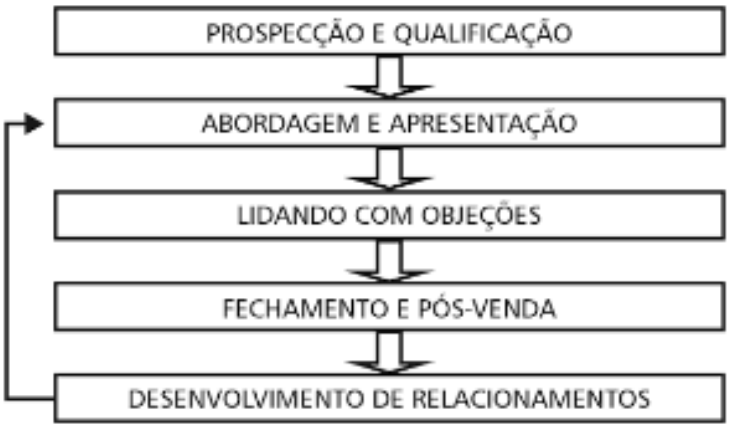
Como pressupostos básicos de uma política comercial MEINBERG, *et. al.*(2011), destaca:

- Desenvolver uma ampla análise da empresa área de atuação e PFOA/ SWOT;

- Identificar oportunidades;
- Criar e manter relacionamento com todos os níveis de pessoas influenciadores e decisores;
- Elaborar propostas claras, que gerem negócios duradouros e rentáveis, gozando da confiança dos clientes;
- Negociar com clientes trazendo percepção de valor e rentabilidade;
- Identificar em cada cliente oportunidade de novos negócios, bem como melhor utilização dos produtos e serviços;
- Acompanhar interna e externamente atividades que tenham relação com o cliente;
- Manter relacionamento pós-venda com o cliente, avaliando a satisfação do mesmo;
- Avaliar e entender que nem sempre volume de venda é sinônimo de lucratividade.

O processo de vendas é formado por um conjunto de etapas, que devem ser seguidas e muito bem estudadas para alcançar o fechamento da venda. Se bem estruturado pode trazer resultados surpreendentes para a empresa.

Etapas do processos de venda



Fonte: Livro vendas: técnicas para encantar seus clientes. CASTRO, Luciano et. al.

CASTRO, et. al.(2007), aborda o tema processos de venda em 5 etapas, assim divididas: Prospecção e qualificação; Abordagem e apresentação; Lidando com

objeções; Fechamento e pós-venda e desenvolvimento de relacionamentos.

Na etapa de qualificação e prospecção de clientes são realizadas as captações de informações sobre as necessidades do cliente, a habilidade investigativa de realizar pesquisas faz toda diferença nesta etapa. Pois será necessário levantar o máximo de informações possíveis sobre as atividades e comportamentos do possível cliente para um bom embasamento na negociação. Estas informações estão facilmente disponíveis através de site, redes sociais, feiras e eventos, relacionamento pessoal. Com base neste levantamento é possível avaliar o potencial de negócios com os *prospects* antes mesmo de fazer um contato por telefone ou presencial.

E quando prospectar novos clientes? Para CASTRO, et. al.(2007), a prospecção tem que ser uma constate de todas as empresas, contudo em situações em que as vendas estejam concentradas em poucos clientes, faz-se imperativo dar maior atenção a atividade de prospecção, tendo em vista que é um risco grande ter a empresa na dependência de clientes com grande participação na produção da empresa.

Outras situação que demanda prospecção é quando a empresa está com baixo volume de vendas/faturamento, por questões de localização geográfica, e por último, mas não menos importante, quando do lançamento de novos produtos/serviços é preciso amplificar as ações de prospecção.

A prospecção pode ser realizada de inúmeras maneiras, CASTRO, et. al.(2007), as consideram da seguinte maneira:

- Indicações;
- Associações setoriais;
- Distribuidores, amigos e vendedores não-concorrentes;
- Feiras, revistas, internet, etc.;
- Pesquisa de bairro e região;
- Listas pagas.

Após aquisição dos *leads*, um bom trabalho de depuração e pesquisa fará a separação dos qualificados e não qualificados, desta forma, ao final deste trabalho de qualificação as prospecções serão muito mais assertivas.

Após a etapa 1 cumprida o processo de fazer contato com potencias clientes, fica facilitado, pois os mesmos já foram pesquisados e analisados, isso permite que o profissional de vendas tenha maior propriedade no processo de abordagem,

facilitando o início do relacionamento.

Quando se aborda argumentação de vendas CASTRO, et. al.(2007), fala que não adianta inventar, o que o cliente quer ouvir é se o seu produto/serviço o atenderá ou não, se vai resolver ou não o seu problema.

Uma boa abordagem começa com uma boa apresentação pessoal de forma objetiva e clara, pois os primeiros minutos serão cruciais para causar uma boa impressão. E para uma boa apresentação alguns aspectos devem ser considerados, tais como: acorde o tempo necessário, saiba quem será sua audiência, evite assuntos polêmicos, seja cortes.

Durante a apresentação saber ouvir e fazer perguntas coerentes fará toda diferença, domina uma negociação que sabe fazer perguntas, CASTRO, et. al.(2007).

Lidar com objeções requer sensibilidade. É preciso manter a atenção nas expressões corporais e praticar a empatia para entender o raciocínio do cliente. Manter a calma, controlar a ansiedade, ser firme. Quase sempre por trás da objeções tem um recado que tem que ser captado pelo profissional de vendas, ao dizer que o produto está caro, na verdade ele está informando que o do concorrente está mais barato, desta forma conhecer os concorrentes e o mercado é fundamental para combater uma objeção de preços, comenta o autor.

Na etapa de fechamento e cumprimento das formalizações é recomendável atenção aos detalhes e uma boa revisão dos detalhes técnicos e comerciais é aconselhável, pois é uma maneira de mitigar os riscos e eventuais dúvidas sobre a compra. Uma venda bem feita, apoiada por atitude consultiva, resulta na fidelização e recompras futuras. O pós-venda também tem um papel importante no acompanhamento da relação com o cliente, entendendo as suas necessidades e dando suporte as suas demandas, este processo resulta na criação de um relacionamento com o cliente.

Na era das ideias, a estratégia se tornou uma das principais disciplinas estudadas no mudo da gestão. Muitos experts do management mundial têm s dedicado ao tema comenta MAGALDI (2009). Neste sentido a estratégia tende a ocupar cada vez mais espaço no cenário comercial.

Definindo, estratégia, seria o caminho desejado para ir da situação atual para situação almejada.

A orientação da estratégia comercial no modelo de vendas integradas requer uma atuação em duas frentes interna e externa. Na interna consiste em ter toda equipe

preparada para atender a níveis complexos das demandas de mercado, tendo em vista a integração de recursos das empresas. O time comercial deve conhecer em profundidade o negócios em que estão inseridos para que estejam aptos a atuar em campo, desenvolvendo visão estratégica.

No mercado com vendas complexas as etapas de vendas podem ser assim dispostas: prospecção, análise detalhada da demanda, após validação da viabilidade, apresentação do orçamento técnico-comercial e como etapa final formalização contratual.

CHIAVENATO (1994) afirma que para modernizar as empresas temos que começar pelas pessoas, sendo assim, o processo de modernização passa inicialmente pela cabeça das pessoas até chagar a maquinas e equipamentos. Desta forma o desenvolvimento organizacional se dá em conjunto com o desenvolvimento de pessoal, sendo necessário a transmissão de informações e conhecimento para desenvolver habilidade e atitudes do time.

Adoção de procedimentos de controle e definição da matriz de responsabilidades faz com que cada componente da equipe saiba o seu papel, bem como as suas responsabilidades. Neste sentido a adoção de uma ferramenta de CRM possibilita que toda administração tenha interação com a área de vendas, cada um com seu nível de permissão e acesso. Controlar os funil de vendas por meio do CRM é muito mais prático e possibilita uma real ideia do estágio em que se encontra cada oportunidade de negócio da empresa.

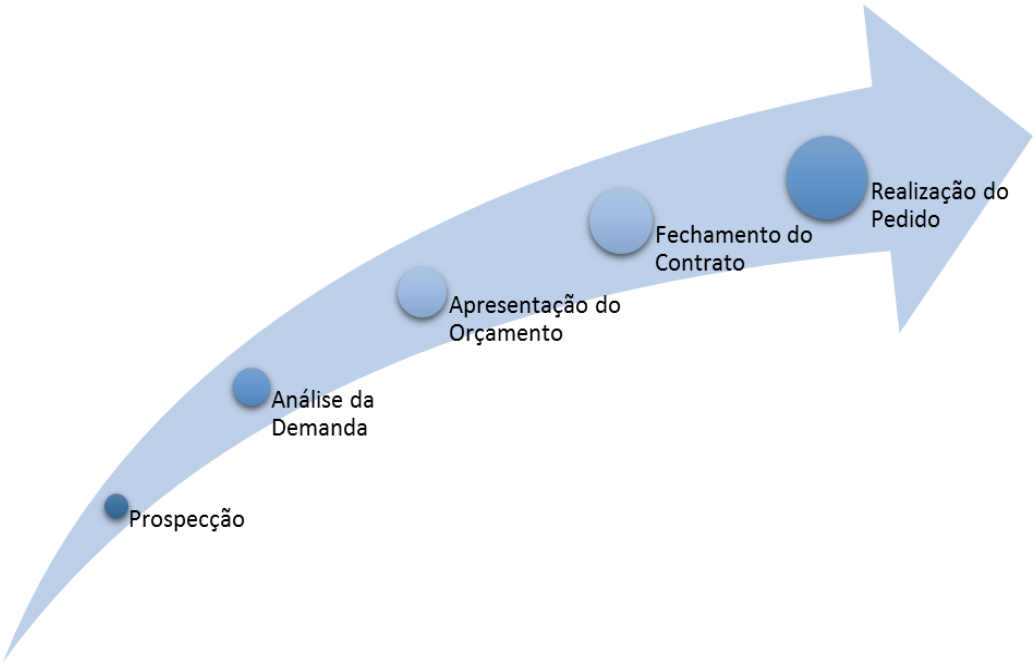
Em suma temos que transformar as possíveis ameaças em oportunidades únicas e especiais, finaliza MAGALDI (2009). Não podemos deixar de lado o compromisso de sermos melhores a cada dia esse é um compromisso que tem que ser disseminado com a equipe, mas principalmente você tem que fazer valer. Atingir resultados de alta performance, requer esforço na mesma medida, mas isso pode ser feito de maneira divertida, caso contrário você não está no lugar certo.

A captação de clientes é um processo difícil e complexo, a relação dos clientes com os seus fornecedores é de muito longo prazo, envolve confidencialidade de processos e informações estratégicas, desta forma conquistar novos clientes requer tempo e estratégia, consideramos estes aspectos na elaboração da política comercial da Martiaço.

POLÍTICA COMERCIAL 1.3 ATIVIDADES DE VENDAS

O processo de venda neste seguimento tem como característica ser bastante longo, e pautado na construção de uma relação. Na Martiaço o processo de uma nova aquisição de cliente se dá em 5 etapas, e após a sua aquisição dar-se início ao ciclo de venda/produção/entrega.

Processo da Venda



Na etapa de indetificação dos possiveis clientes "*prospects*" são definidos os segmentos, são realizados contatos com o público alvo para realizar uma apresentação da empresa e seus serviços. Uma vez identificado o cliente em potencial é preciso levantar as especificações do projeto para elaboração de um orçamento. O orçamento é estruturado considerando as especificações levantadas, a capaciade de produção e os cliclos de entrega. Em seguida, vem a etapa de formalização contatual, e por fim a colocação do pedido. Daí em diante entra no processo de produção.

Ciclo da Venda, Produção e Entrega

Na sequência é tem inicio o ciclo de venda/produção/entrega, que possui uma dinâmica que se repete a cada pedido. Todo este processo é reportado e acompanhado pelo departamento comercial.

O foco de clientes da Martiaço são empresas dos segmentos agrícola, automotivo, telecomunicações, linha branca, montadoras. A venda é relacional e requer um trabalho de longo prazo, tanto para aquisição de novas contas como a manutenção das existentes. O fato da empresa possuir equipamentos modernos e realizar internamente todo processo de produção das peças é um grande argumento para aquisição de novos clientes. As visitas técnicas às instalações da Martiaço agregam grande valor no processo de captação de clientes.

O processo de venda é acompanhado pelo sistema de CRM da empresa, por esta ferramenta é possível acompanhar a evolução das negociações da equipe de vendas. Todos os indicadores são demonstrados em gráficos e dashboard (painel de gestão) em tempo real e com possibilidade de alerta de atividades não cumpridas.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Administração, teoria, processo e prática: Ed. Makron Books, 1994.

CASTRO, Luciano Thomé e, CÔNSOLI, Matheus Alberto & NEVES, Marcos Fava. Vendas: técnicas para encantar seus clientes. Ed. Bookman, 2007.

DRUCKER, Peter. The Practice of Management: 1954 - https://www.portal-gestao.com/artigos/6691-a-gest%C3%A3o-por-objectivos-de-peter-drucker.html

FUTRELL, Charles. Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão. Ed. Saraiva, 2003.

KEPLAN, Robert S. & Norton, David P: A Estratégia em Ação. Ed. Campus, 1997.

LUSTOSA, L.; MESQUITA, M.A.; QUELHAS, O.; OLIVEIRA, R.: Planejamento e controle da Produção. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2008.

MAGALDI, Sandro: Vendas 3.0: uma nova visão para crescer na era das ideias. Ed. Campus, 2009.

MEINBERG, José Luiz et. al.: Gestão estratégica de vendas. Ed. FGV, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de: Sistema de informações gerenciais. Ed. Altas, 1999.

THULL, Jeffrey: Gestão de vendas complexas. Ed. Elsevier, 2007.