

**MARCO AURÉLIO SPREA**

**POLÍTICA COMERCIAL DA HÄFELE BRASIL**

**Análise Crítica da política de preços,  
orçamento e controle, análise e avaliação 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 GECOM 1/13

**Curitiba – PR**

Janeiro de 2015

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1: SUMARIO EXECUTIVO	2
CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	3
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS	9
CAPÍTULO 4: MERCADO	13
CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES	23
CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL	25
UNIDADE POLÍTICA DE PREÇOS, ORÇAMENTO E CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE VENDAS	25
Política Comercial 6.1 análise crítica da Política de Preços	25
Política Comercial 6.2 análise crítica do Orçamento	32
Política Comercial 6.3 análise crítica do Controle, Análise e Avaliação de Vendas	36
Bibliografia:	41

## CAPÍTULO I: SUMARIO EXECUTIVO

A Häfele Brasil atua no mercado moveleiro desde 1923. A empresa fornece ferragens e acessórios para móveis em geral e ferragens para linha de construção civil. Localizada na cidade de Piraquara-PR, Grande Curitiba, região sul do Brasil.

O local foi escolhido estrategicamente devido a:

- Sua proximidade com o polo moveleiro de Bento Gonçalves-RS e com o polo moveleiro de Araçongas-PR;
- Incentivos fiscais oferecidos pelo governo do Paraná para a instalação de empresa na região de Curitiba;
- Atendimento ser mais rápido e menos custoso (distância que a empresa está atualmente dos principais polos moveleiros do País).

A empresa tem um capital de mais de R\$ 20 milhões de reais em produtos e maquinários e tem linha de crédito direto com a matriz na Alemanha que subsidia eventuais investimentos necessários no Brasil.

Visando aumentar o *Market share* a empresa investe pesado em marketing, participações em feiras e exposições nacionais (Formóvil – Anhembi-SP a cada 2 anos e FIMMA em Bento Gonçalves-RS a cada 2 anos também) e internacionais (principalmente na Alemanha e Itália). O investimento em feiras gira em torno de R\$ 300.000 cada.

O mercado brasileiro carece de produtos com funcionalidade e com qualidade. Assim, analisando esse mercado constatou-se que existe uma grande demanda reprimida e a Häfele aposta que para os próximos anos haverá uma conscientização e uma procura cada vez maior por produtos que facilitem a vida das pessoas.

A HÄFELE do Brasil sabe que o conhecimento é à base de tudo isso e por tal motivo ela investe na qualificação de pessoas para alcançar os objetivos traçados e esperados pela presidência.

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

<b>VISÃO:</b>
Ser a marca líder mundial no segmento de ferragens e acessórios para móveis em 5 anos aqui no Brasil, atendendo o cliente onde quer que ele esteja com qualidade, funcionalidade, menor custo e menor prazo. Ser uma empresa conhecida como “A inovadora da funcionalidade”
<b>MISSÃO:</b>
Fornecer soluções na área de ferragens e acessórios para móveis, suprimindo as demandas que mudam constantemente neste mercado. Estudando tendências culturais, sociais e econômicas de cada região atuante e desenvolvendo segmentos de produtos individuais, objetivando prover soluções cada vez mais inovadoras e sustentáveis.
<b>VALORES:</b>
Valores cultivados por nossa empresa: <ul style="list-style-type: none"><li>- Humanidade, somos simples, abertos e verdadeiros com nossa palavra;</li><li>- Respeito à diversidade de opiniões, reconhecemos as realizações dos outros;</li><li>- Abertura para inovação, escutamos e temos a mente aberta para o aproveitamento de ideias novas;</li><li>- Tolerância e realização do trabalho dentro de um quadro regulamentar e social, desde que obedecidas às regras de negócio;</li><li>- Multiculturalismo, sendo uma empresa internacional estabelecida, praticamos a aceitação de outras culturas regionais e costumes;</li><li>- Combate a qualquer tipo de trabalho infantil;</li><li>- Desenvolver ambientes de trabalho mutuamente respeitosos para com todos;</li></ul>

**DESCRIÇÃO DA EMPRESA:**

Häfele Brasil Ltda, atua no ramo de ferragens e acessórios para móveis em geral, bem como, atende projetos da área de construção civil. Desde 2009 a empresa está localizada na cidade de Piraquara-PR. Conta hoje com mais de 100 colaboradores diretos e indiretos. São mais de 100.000 itens disponíveis em nossa matriz na Alemanha e cerca de 5.000 itens disponíveis aqui no Brasil para pronta entrega. A distribuição dos produtos é feita através de seus canais de distribuição que hoje são 4.

- Indústria moveleira
- Marcenaria
- Revendas
- Projetos

Cada canal de distribuição tem um gestor que é responsável pelo desenvolvimento dos negócios da empresa em todo o território nacional. A empresa cresce cerca de 20% ao ano desde 2009 e espera-se um crescimento gradual não inferior a 20% ao ano até 2016.

**HISTÓRICO DA EMPRESA:****Perfil Corporativo**

1923 - Adolf Häfele inaugura loja especializada em produtos para marcenaria na cidade de Nagold – Alemanha;

1933 - Primeira feira de exportação para países vizinhos (Polônia/França, etc);

1964 - Primeira filial estrangeira na Suíça;

1971 - Primeira edição do catálogo “O grande Häfele”;

1974 - Logística pioneira centro de distribuição em Wolfsberg;

1983 - Minifix – uma invenção patenteada pela Häfele;

1998 - A empresa se instala no Brasil;

2001 - O grupo Häfele oferece serviço de apoio a projetos no mundo todo, incluindo o Brasil;

2007 - Foco em benefícios: funcionalidade;

2009 - Mudança da sede brasileira de São Paulo para o Paraná;

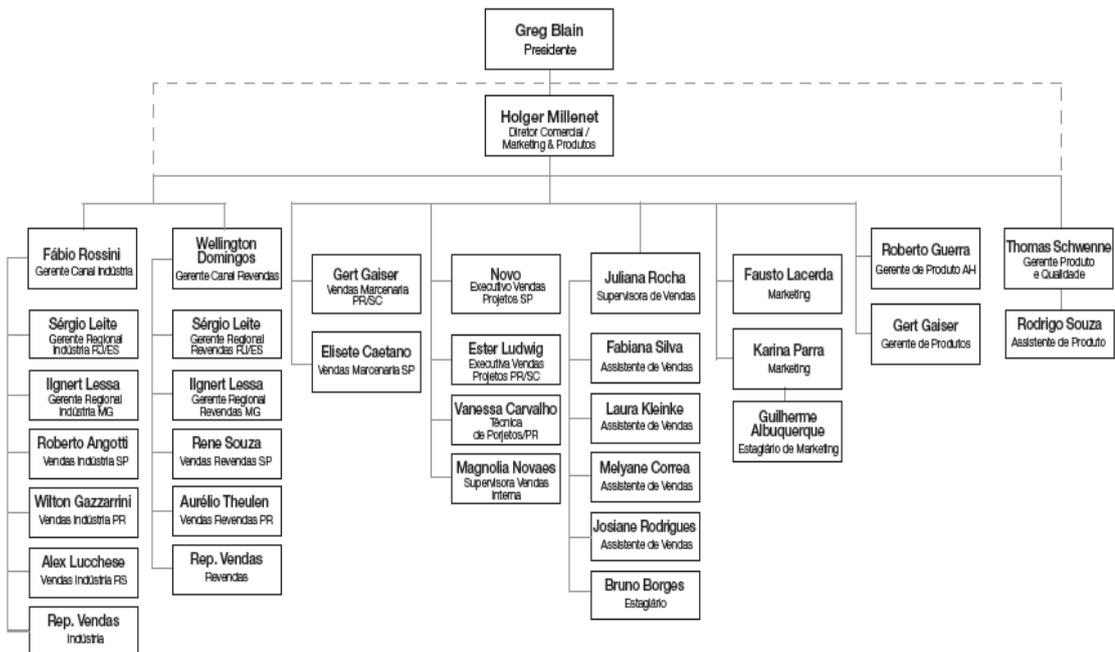
2010 - Inauguração design Studio em São Paulo.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

A Häfele é principalmente baseada em serviços. A satisfação dos nossos clientes e nosso próprio sucesso depende das habilidades, da competência e dos serviços prestados por nossos funcionários. Por isso, esperamos muito de nossos funcionários. Propiciamos treinamentos contínuos para aperfeiçoamento de nossos colaboradores, bem como temos um amplo programa de apoio e desenvolvimento ao crescimento pessoal e profissional de nossos colaboradores. A análise de performance de cada colaborador é estabelecida através de metas de desempenho e todos colaboradores são avaliados periodicamente. Os funcionários de longa data são chave para nós e são valorizados dentro da empresa. Expansão contínua e programa de incentivo a educação permite apoiar jovens colaboradores a contribuírem com ideias inovadoras para que possamos melhorar os negócios da empresa. Propiciamos treinamento e incentivo ao estudo e ao aperfeiçoamento contínuo. Toda organização é focada em metas e relacionamento com os clientes buscando atendê-lo onde quer que ele esteja com o menor preço, prazo e qualidade.

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

### Estrutura Organizacional Comercial e de Produto



## PRODUTOS E SERVIÇOS

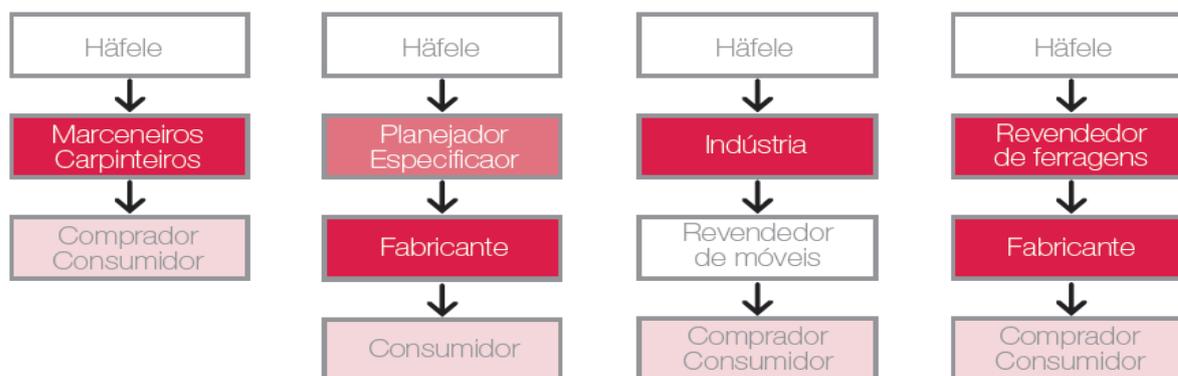
Comercializamos todos os produtos e acessórios para móveis e arquitetura em geral. São mais de 100.000 itens disponíveis a partir de nossa central na Alemanha. Aqui no Brasil temos mais de 5.000 itens disponíveis para pronta entrega. Temos um catálogo técnico com mais de 300 páginas com nossos produtos que são classificados por grupos de produtos. Temos 13 grupos no total para a indústria moveleira e 13 grupos para a arquitetura e construção civil. Os principais itens comercializados pela empresa são:

- Grupo 03 – Dobradiças e articuladores
- Grupo 07 – Corrediças
- Grupo 10 – Rodízios
- Grupo 02 – Conectores para móveis
- Grupo 12 – Iluminação (Leeds)

## OPERAÇÕES

A Häfele tem seu centro de distribuição no Brasil, no estado do Paraná, na cidade de Piraquara-PR, e, a partir de Piraquara distribui para todo o território nacional. Tem um Design Studio em São Paulo, capital, onde demonstra produtos para arquitetos, decoradores, designers, diretores de indústrias e revendedores. Todos os produtos são importados e distribuídos a partir de Piraquara-PR para todo o território brasileiro. Como nosso negócio é serviço à busca por sistemas eficazes, são importantes para a melhor gestão da empresa. Foi implantado em 2013 o WMS (sistema de gerenciamento de armazém) em nossa logística, vendas via Internet, bem como, um novo sistema para gerenciamento: o TOTVS (sistema de gestão integrado).

A distribuição dos produtos Häfele resume-se no quadro abaixo:



Nossos principais clientes são: Indústrias, Revendas, Marcenarias e projetos.  
Principais Revendedores: Leo Madeiras, Rudegon, Madcompen.  
Principais Indústrias: SCA, Bertolini, Kitchens, Formaplás.  
Principais Projetos: Vivaldão – Estádio de Manaus – AM, Aeroporto Afonso Pensa, Curitiba – PR, Aeroporto de Congonhas – SP, Templo do Rei Salomão – SP e a Arena Pantanal em Mato Grosso.

### **CAPACIDADES E LIMITAÇÕES**

A empresa trabalha com 100% de produtos importados de diversas partes do mundo. A grande vantagem da empresa em relação aos concorrentes é que têm uma grande gama de produtos disponíveis a pronta entrega e isso facilita aos clientes, pois, veem na empresa um grande parceiro com produtos de qualidade, disponibilidade, e, acima disso, encontram tudo em um único fornecedor, diminuindo dessa forma os custos relacionados a fretes, etc.

Como todo produto é importado e o mercado brasileiro não tem o consumo uniforme, ou seja, pode aumentar de forma drástica ou diminuir da forma drástica, os custos de armazenagem e a taxa de câmbio tem fator de grande relevância ao negócio da empresa.

Outro grande diferencial da empresa é a diversificação de produtos, pois demandamos de uma ampla gama de produtos disponíveis no Brasil com uma variedade muito grande de itens e isso permite os clientes terem acesso à tecnologia de ponta.

### **ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA**

Como trata se de uma empresa multinacional, tem um ótimo aporte financeiro disponível, bem como equipamentos de última geração disponíveis para a gestão da empresa.

A empresa fornece automóvel, dispositivos tecnológicos como Ipad, Note Book, internet e celular, além de todo material necessário para o bom desenvolvimento do trabalho de cada funcionário.

### **ADMINISTRAÇÃO**

A empresa tem um sólido plano de carreira, plano de incentivo ao estudo e aperfeiçoamento de TODOS os funcionários. Todos possuem chance de “crescer” na

empresa. A remuneração está acima dos padrões do mercado, por essa razão existe um grande número de pessoas que desejam trabalhar na empresa. Tem seu próprio departamento de Recursos Humanos que trabalha de forma consistente e intensiva para melhorar o ambiente de trabalho na empresa. Também realiza um trabalho de incentivo ao ensino escolar nas comunidades carentes da região que está instalada, objetivando qualificar gratuitamente as pessoas que ali residem e, assim, melhorar sua comunidade na qual está inserida. Além de possuir um trabalho feito em parceria com um grande distribuidor LEO MADEIRAS de apoio e qualificação de pessoas nas comunidades carentes. Além disso, empresa efetua treinamento de seus colaboradores no SENAI de várias regiões do país.

### **ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING**

Visando uma melhora no conhecimento da MARCA a empresa investe massivamente em FEIRAS, (FORMÓBILE) p. exemplo, revistas do setor moveleiro (Móbile Fornecedores, etc.). A implantação do CRM foi muito bem vinda, o Pós - Vendas, bem como, a elaboração de um cronograma de treinamentos em nosso Design Studio, no SENAI e nos próprios clientes, objetivam transmitir conhecimento aos vendedores e a nossos clientes. Reuniões semestrais com TODOS os vendedores e representantes da empresa são feitas para analisar a performance e alinhar os objetivos traçados para o ano.

### CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

OBJETIVOS	2014	2015	2016
Volume de Vendas	R\$ 44.000.000	R\$ 55.000.000	R\$ 60.000.000
Lucratividade	36%	38%	39%
Cientes / Mercado	1.000 clientes mercado moveleiro + arquitetura (cidades acima de 50 mil habitantes)	1.100 clientes Atingir cidades 50.000 habitantes + abertura de novos clientes copa do mundo.	1.250 Atingir cidades com 50.000habitantes Abertura de novos clientes da Olimpíada.

#### ESTRATÉGIA

Visando sair da guerra de preços imposta pela concorrência, a empresa trabalha constantemente para desenvolver e ser líder de mercado por **diferenciação**.

Na estratégia de diferenciação buscamos ser líder de mercado sendo reconhecidos por produtos de qualidade com preços acessíveis a todos os mercados que atuamos. Devido nossa ampla gama de produtos, definimos metas de vendas específicas e mensuráveis por segmento de produto. Dessa forma, a empresa está focada nos segmentos de produtos chaves para que possa alcançar o objetivo proposto para 2014/2015/2016.

	Total	Em %					Total crescimento em %
	Em milhões	Huwil	Conectores	AH	Loox	Furniture accessories	
2014	44.0	1%	5%	9%	1%	84,0%	
2015	55.0	1,5%	6%	10%	1%	81,5%	20%
2016	60.0	1,5%	6%	10%	1%	81,5%	8,5%

<b>CADEIA DE VALOR</b>
<p>Logística Interna</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação de processos para viabilizar e garantir o faturamento diário, permitindo maior giro de mercadoria na ponta.</li> <li>- Implantação do WMS para melhor gerenciamento do estoque.</li> <li>- Novo sistema TOTVS que estabelece e determina a alocação dos itens no armazém (FIFO – primeiro que entra, primeiro que sai). Primeiro que entra, último que sai.</li> <li>- Implantação do código de barras para todos os itens.</li> </ul>
<p>Operações</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação de Lead time por região garantindo que a mercadoria chegue ao destino no menor tempo possível.</li> <li>- Implantação de coleta diária de mercadorias por região com horário agendado para facilitar o controle e agilizar o despacho.</li> </ul>
<p>Logística Externa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração do BUDGET (orçamento) interno, por item, para garantir a sua disponibilidade nos locais de venda, evitando rupturas, e, auxiliando no alcance dos objetivos traçados pela empresa.</li> </ul>
<p>Marketing &amp; Vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa tem como objetivo desenvolver estratégias criativas que implementem medidas específicas eficazes que inspirem nossos clientes e simplifiquem as suas vidas.</li> <li>- No contexto da tendência mundial de individualização dos ambientes de trabalho e espaços de vida, bem como, a crescente urbanização, a falta de espaços para viver e de escritórios, os crescentes valores imobiliários, demandas de sustentabilidade, além de outros fatores econômicos e sociais que influenciam o desenvolvimento do mercado, temos como resposta para estes consumidores a “Funcionalidade Ideal para todos”.</li> <li>- Esta mensagem é a mesma para nossos fabricantes, parceiros em projetos e comércio com quem desenvolvemos novas ideias e conceitos para quartos e mobiliário. A vantagem nesta mensagem é a de que as expectativas aumentadas com relação à funcionalidade e que</li> </ul>

inevitavelmente nos levam a mais tecnologia em ferragens para cada projeto, o que resulta em um valor mais alto para a ferragem. A demanda de mercado para a funcionalidade direciona todo nosso negócio, especialmente o desenvolvimento de nossos próprios produtos e o design de nossos artigos.

#### Serviços Pós-Venda

- Buscamos a excelência no atendimento a nossos clientes oferecendo os produtos certos para cada tipo de aplicação. Isso nos permite fazer pesquisa de satisfação e manter contato permanente com os clientes objetivando aumentar o mix de produtos nos clientes já existentes. Objetivamos ser lembrados como sinônimo de qualidade e respeito aos clientes.

#### Infraestrutura da Empresa

- A empresa tem um centro de distribuição com 10.000 metros quadrados
- Disponibilidade de 5.000 itens a pronta entrega
- Sistema de gerenciamento do depósito WMS
- Funcionários altamente capacitados
- Sistema eficiente de entregas de mercadorias com coletas diárias
- Funcionários possuem carro, celular, Ipad , Internet e computador da empresa.

#### Gerência de Recursos Humanos

- Sistema de treinamento e capacitação eficiente;

- Política eficiente de plano de carreira;

- Valorização do funcionário por meio de políticas de incentivo por objetivo alcançado.

#### Desenvolvimento de Tecnologia

- Nova plataforma para vendas via ON LINE

- Nosso sistema a ser implantado em 2016 buscando melhorar a performance. (SAP – *software* de gestão de negócios)

## Aquisição

- Caminhão para entregas em Curitiba e região metropolitana.
- Novo CD em Bento Gonçalves – RS.

## CAPÍTULO 4: MERCADO

### HISTÓRICO DO MERCADO

A indústria moveleira começou com o uso da madeira compensada Michel Thonet em 1836. A produção em escala teve início no Brasil em 1890, no Rio de Janeiro. Lafer, a Rudinick, a Eucatex e a Florence são grandes empresas do setor, criadas no início do século XX. As indústrias de São Paulo se organizaram e fundaram o Sindimov. Naquele mesmo estado, Mário de Andrade, então funcionário do Departamento de Cultura da Prefeitura de São Paulo, promove o 1º Concurso de Móvela Proletariado do Brasil.

Em 1836, o alemão Michel Thonet produziu móveis utilizando folhas de madeira compensadas curvas. A tecnologia chegou ao Brasil em 1890, com a inauguração da Companhia de Móveis Curvados, no Rio de Janeiro.

Na época, a empresa fabricava móveis em escala com moldes de peças austríacas. Ainda no estado do Rio de Janeiro, em 1897, a Gelli – Indústria de Móveis, de Petrópolis, inicia as atividades completando um século de existência em 1997.

Em 1913, no distrito de São Bento do Sul (SC), teve início a Móveis Cimo, vendida para o grupo paulista Lutfalla, em 1979, e falindo dois anos depois.

No ano de 1919, Guilherme Ronconi funda a fábrica de móveis Ronconi, em Curitiba, uma das mais antigas do Paraná na área de colchões e estofados. A Bergamo inicia as atividades em 1927, mesmo ano em que a Lafer de São Bernardo do Campo (SP), premiada empresa na área de design, inicia as atividades.

Em 1935, é criado o Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo (Sindimov). No ano seguinte, Mário de Andrade, após contribuir com o design brasileiro, criando um conjunto de sofá e duas poltronas entre outros objetos, promove o 1º Concurso de Móvela Proletariado do Brasil, em São Paulo.

A fábrica de móveis Rudnick abre as portas em 1938, na cidade de em São Bento do Sul (SC). Em 1945, a Artefama, de Santa Catarina, inicia atividades fabricando artefatos de madeira e depois móveis. A fabricação de chapas de fibra de madeira é iniciada no país em 1951, pela Eucatex, ampliando posteriormente a linha para painéis industriais. A cidade de Flores da Cunha (RS) abriga, desde 1953, a fábrica de móveis Florence.

A Década de 60 marca o setor com a criação da primeira escola de desenho para móveis, o lançamento de chapas aglomeradas no mercado e o Banco Nacional da Habitação (BNH) financia a construção de habitações, impulsionando o setor moveleiro.

Em 1960, o Sindicato de Marcenarias, Serrarias, Carpintaria de Curitiba transforma-se no Sindicato da Indústria do Mobiliário e Marcenaria do Estado do Paraná (Simov). Um ano depois é criada a Móveis Carraro, em Bento Gonçalves-RS. A Escola de Desenho do Rio de Janeiro (ESDA) é inaugurada em 1962, mesmo ano em que a Indústria e Comércio de Móveis AB Pereira Ltda., instala-se em Votuporanga, São Paulo, iniciando a formação do polo moveleiro da região. No mesmo ano, a Simbal, de Arapongas-PR, inicia a sua trajetória, transformando-se num dos maiores fabricantes de estofados do país.

Em 1964, o Governo Militar incentiva a construção de habitações com o Banco Nacional da Habitação (BNH). Aproveitando a oportunidade, a Duratex, inaugurada em 1951, lança o Duraplac e consolida-se no mercado. Neste mesmo ano, a Itatiaia, de Ubá-MG, inicia as atividades.

Uma revolução no setor moveleiro nacional ocorreu em 1966, quando a Placas do Paraná lança no mercado chapas aglomeradas. Em 1968, a Todeschini, de Bento Gonçalves, fabricante de instrumentos musicais desde 1939, entra no segmento de cozinhas. No mesmo ano a Sayerlack, indústria de vernizes, monta unidade industrial em São Paulo.

A indústria nacional exporta para Europa, América Latina e do Norte e Ásia

No início do século XXI, inicia-se um projeto de incremento à exportação desenvolvido pela Embaixada do Brasil na Inglaterra, apoiado pelo Promóvel, buscando viabilizar a participação do setor em feiras de móveis na Inglaterra.

O apoio à promoção comercial internacional deste setor é realizado pelo projeto Brazilian Furniture, uma parceria da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (Abimovel) e Agência Brasileira de Promoção de Exportação (APEX). Em 2001, o Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior lançou o Fórum de Competitividade da Cadeira Produtiva da Madeira e Móveis.

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) lançou o Fórum Nacional da Indústria em 2003, para a discussão e viabilização de soluções para o setor. No mesmo ano as exportações para a Europa, México, América Latina, Golfo Árabe, Japão e Estados Unidos são ampliadas.

Fonte: ABIMÓVEL

## TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

Descrição	2010	2011	2012	Var/12/10
Empresas	15.459	16.463	17.530	13,4%
Pessoal ocupado	293.346	307.601	325.363	10,9%
Produção em milhões de unidades	444	462	494	11,3%
Valor da produção em US\$ milhões	17.881,0	20.942,4	19.767,2	10,5%
Importação (US\$) Milhões	471,2	565,2	653,4	38,7%
Exportação (US\$) Milhões	770,3	742,6	708,7	-8,0%
Consumo aparente (US\$ milhões)	17.582,0	20.765,1	19.711,9	12,1%
Investimentos (US\$) Milhões	418,9	680,5	672,6	60,6%

Notas: consumo aparente = produção – exportação + importação Fonte: IEMI/MOVERGS

### Dados Gerais:

- 462 milhões de peças produzidas em 2011
- R\$ 32,9 bilhões em vendas em 2011
- 86% das indústrias dedicam-se a produção de móveis, 9% produzem móveis de metal e 5% outros móveis, plástico etc.
- 61% dos móveis são pintados sem qualquer aplicação de revestimento
- 32,3% dos móveis produzidos são da linha de dormitório, 13,3% da linha de escritório, seguidos por cozinhas 10,9%, estofados 9,9%, sala de jantar 9,8%, sala de estar, 4,6%, colchões 6,8% e outros correspondem a 12%.

### Particularidades:

- A maior parte das empresas do setor moveleiro se concentra em Polos Regionais
- Os onze principais polos produtores do País representam 30% do total das empresas no país, 55% dos empregos diretos e respondem por 59% da produção nacional.
- O estado do Rio grande do Sul totaliza 18,6% da produção nacional.
- O Polo liderado por Bento Gonçalves é o maior em número de empresas.
- Entre 2007 a 2011 as importações dobraram. A melhor distribuição da renda aqueceu o mercado interno. Em 2007 as classes B2 e C correspondem por 49,8% do consumo de móveis. Em 2011 essas duas classes somaram 59,7%.

Fonte: IEMI/MOVERGS

■ Produção e venda de móveis no Brasil

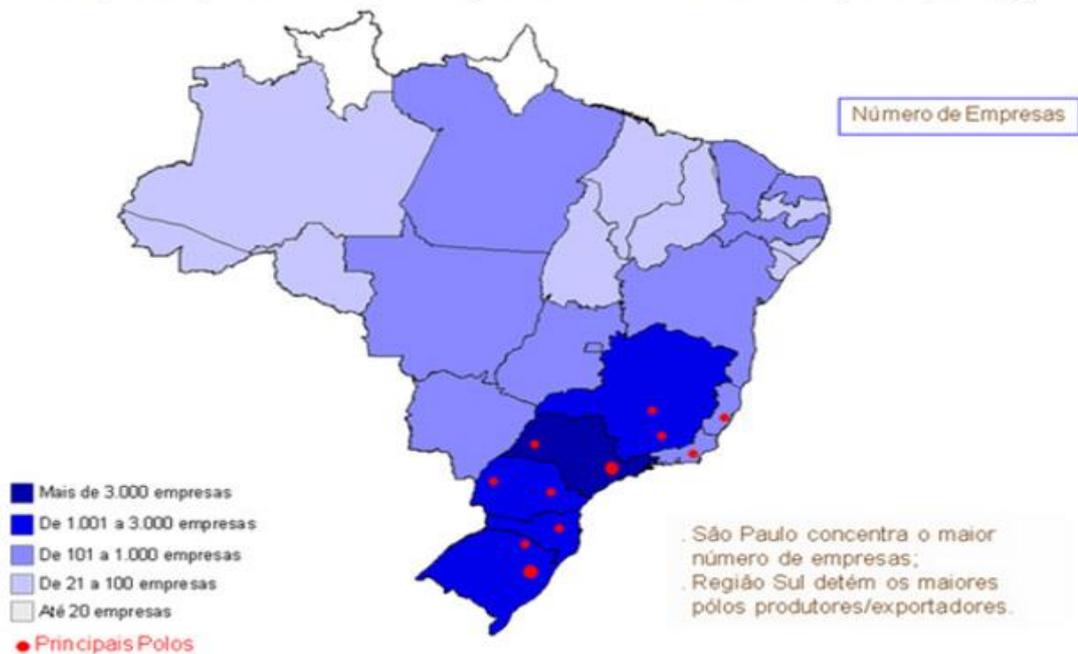


Notas: (1) – inclui colchões e cama box;  
(2) – estimativas.

■ Exportações e importações do setor moveleiro



■ Concentração de empresas do setor moveleiro (dados referentes a 2011 fornecidos pelo IEMI/Movergs)



## ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

### Ambiente Político

Nos dias atuais onde cresce o desemprego local, os países estão adotando formas protecionistas em suas economias. As sobre taxas às importações vem crescendo dia a dia em todos os países e isso preocupa principalmente os países em desenvolvimento que buscam e necessitam melhorias em seu parque industrial para tonarem-se competitivos.

Oportunidades: Com a onda de protecionismo em todo o mundo vimos como oportunidade a abertura de um parque fabril no Brasil para a produção de alguns produtos como conectores, por exemplo.

Ameaças: Troca de governo. Instabilidade política.

### Ambiente Econômico

Baixo crescimento da economia.

Oportunidades: Implantação de ideias sustentáveis para redução de custos. Exemplo: Embalagem sustentável.

Ameaças: Aumento da taxa de câmbio. Barreiras protecionistas.

### Ambiente Social

Lançamento de produtos com responsabilidade social.

Oportunidades: Implantação de sistema de aperfeiçoamento profissional em comunidades carentes.

Ameaças: Investimentos da concorrência em ações sociais comunitárias.

### Ambiente Tecnológico

Lançamento de novos produtos com tecnologia de ponta

Oportunidades: Explorar e criar a demanda por produtos não existentes no mercado brasileiro.

Ameaças: Novos concorrentes com menor expressão se aventurando nesse mercado.

<b>ANÁLISE DO MICROAMBIENTE</b>
Rivalidade entre os Concorrentes Atuais: Alta. Briga por preço para cumprimento de metas. Em um mercado apresentando quadro de recessão, muitos concorrentes utilizam se do preço como força de alavancar as vendas.
Ameaça de Novos Entrantes: Alta. Novos produtos com preços baixos. Quando se tem um produto de alta qualidade inovador no mercado, melhor maneira de controlar o mercado é fazendo um preço justo e acessível para barrar novos entrantes no mercado.
Ameaça de Produtos Substitutos: Alta. Novos produtos com qualidade inferior e preço menor. Tem-se produto de alta qualidade e com preço inacessível a empresa cria um concorrente.
Poder de Barganha dos Fornecedores: Alta. Aumento do volume de quantidade. Demanda menor, busca-se redução de custos.
Poder de Barganha dos Compradores: Alta. Redução de preço. Compradores tentam trazer o produto de alta qualidade comparando-o com um produto de péssima qualidade. Isso é papel do comprador que visa reduzir custo.
<b>CONCORRENTES</b>
<p>No mercado brasileiro temos vários concorrentes. Uns grandes outros pequenos que se beneficiam de sua estrutura menor, bem como, artifícios “não legais” para se projetarem no mercado. Alguns principais concorrentes são: Hettich/Bigfer, Blum, Italy Lyne, Soprano, Dorma, Point, HT, FGVTN, ALBRAS etc.. Alguns importadores e outros fabricantes locais que se beneficiam de protecionismo do governo para obter hegemonia no mercado nacional. Existe um caso recente. No Brasil a produção de dobradiças que são utilizadas nos móveis são fabricadas por apenas 2 fabricantes nacionais que não têm como atender o mercado nacional cujo consumo mensal está em 50 milhões de peças e a capacidade de produção dessas 2 empresas é de 30 milhões de peças mês. Uma defasagem de 20 milhões de peças mês. A importação da Ásia foi sobre taxada em mais de 30% inviabilizando a importação. A saída está sendo importar da Europa pagando mais caro. A qualidade do produto nacional é muito</p>

ruim fazendo com que os clientes paguem bem mais caro por um produto da Europa. Quem paga é o consumidor final.

O principal concorrente da Häfele hoje é a FGVTN, trata-se de um concorrente cuja matriz fica na Itália e importa de vários países também, principalmente asiáticos. A grande vantagem é que tem no Brasil, além de um CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO, uma planta de produto própria de alguns itens. Isso inviabiliza nossas vendas as indústrias de alto consumo que temem rupturas de estoque quando se tratam de produtos importados dando preferência a produtos feitos no Brasil com entrega Just in time.

#### BIGFER/HETTICH

Forte concorrente no mercado brasileiro de acessórios para móveis. Possuem sistema de distribuição a nível nacional contando hoje com mais de 100 vendedores em todo o Brasil. Tem produção local em Curitiba, com uma planta de aproximadamente 100.000M2 e conta com 300 funcionários diretos. Tem grandes participação no mercado de produtos de baixo e médio valor agregado. Público alvo são Indústrias de grande porte com produção seriada. Fabricam e importam componentes para móveis das classes B, C, D e E.

### ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

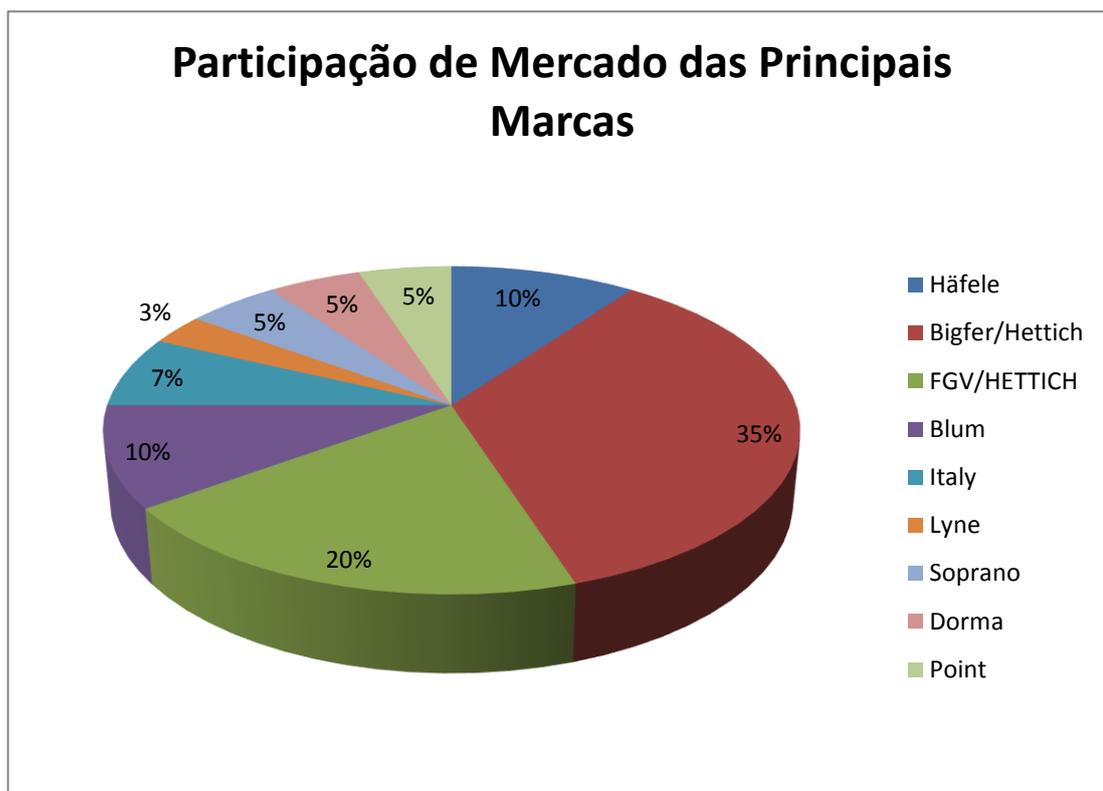
FATOR ESTRATÉGICO	PESO (%)	EMPRESA	CONC.1	CONC.2	CONC.3
Disponibilidade de Capital	30	5	5	5	4
Grau Tecnológico	10	5	3	3	3
Economia de Escala	8	4	5	5	5
Qualidade de RH	5	3	4	3	3
Market Share	10	3	4	4	3
Vendas	10	3	4	4	3
Capacidade de Retaliação	10	2	5	5	3
Inovação	5	5	4	4	4
Restrições Governamentais	5	1	5	5	4
Patentes	1	1	1	1	1
Parcerias Estratégicas	5	2	3	3	3
Outros:	1	2	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>				

## **PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS**

FGVTN tem muitos mostruários distribuídos nas Revendas em todo Brasil e atende Indústria e marcenaria diretamente. Tem fabricação própria de correções no Brasil e importa alguns modelos da China. Sua força de vendas com mais de 50 vendedores no Brasil e mais de 200 lojas com displays. Detém cerca de 40% do mercado.

Bigfer/Hettich possuem fábrica no Brasil e detém 20% do mercado.

Häfele somente importa produtos e detém 10% do mercado. 70% do mercado estão em mãos de FGV/HETTICH E HÄFELE.



***FONTE: HÄFELE***

## **SEGMENTAÇÃO DE MERCADO**

Existem 4 segmentos diferentes os quais seguem abaixo:

- ✓ Indústrias
- ✓ Revendas
- ✓ Marcenaria
- ✓ Arquitetura

Cada segmento tem uma característica específica.

- O segmento indústria prima por qualidade e comprometimento com a entrega dos produtos. Nesse caso tem que ter estoque para pronta entrega e ter preços para competir com os concorrentes. Nesse segmento não se admite falha de entrega.

- No segmento Revenda além de ter disponibilidade tem que ter preço. Esse segmento é importante, porém, as margens são baixas em virtude de briga de preços imposta pela concorrência.

- No segmento de Marcenaria é importante para a empresa, os clientes dão preferência pela qualidade ficando o preço para segundo plano. Esse segmento é o mais lucrativo da empresa.

- No segmento de arquitetura é onde estão as melhores margens para a empresa, pois trata-se muitas vezes de produtos sem similar nacional. Nesse segmento a qualidade é fundamental, pois suas obras são em sua maioria de grande porte e exigem produtos com qualidade.

#### ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MARKETING-MIX	EMPRESA	CONC.1	CONC.2	CONC.3
Produto	Nicho Diferenciado/Demanda Elástica	6	7	8
Preço	Referência	5% abaixo da referência	3% abaixo da referencia	3% abaixo da referencia
Praça	Revendas/Industrias/Marcenarias e projetos	4% acima da referencia	6% acima da referencia	5% acima da referencia
Promoção	Campanhas direcionadas a clientes alvo e produtos focos, vendas pela internet e através de representantes de vendas	Mesmo modelo	Mesmo modelo	Venda em consignação

## **PROJEÇÕES DE MERCADO**

O mercado da indústria moveleira no Brasil é R\$ 38,6 bilhões de reais em 2012 e a previsão de crescimento para 2013 é de 4% segundo o IEMI(Instituto de Estudos e Marketing Industrial). A projeção para 2015 e 2016 é de 5% segundo Sindmóveis.

O baixo crescimento da economia mundial aliado à crise internacional e a instabilidade da taxa de câmbio são fatores que podem inibir um maior crescimento do setor para os próximos anos.

Investimentos em produtos diferenciados e a busca de novos segmentos de mercado são ações que serão adotadas pelas empresas para suprir e manter a projeção de crescimento. Po exemplo, o mercado náutico é um mercado ainda pouco explorado no Brasil e deve ser mais explorado pelas empresas.

## CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

### **PERFIL DO CONSUMIDOR**

O mercado brasileiro é um mercado grande e considerado por muitas empresas de países desenvolvidos com interesse em obter maior lucratividade um verdadeiro paraíso para o retorno de seus investimentos. Um mercado com 190 milhões de habitantes e com dimensões continentais é um atrativo para muitas empresas.

No caso da empresa Hafele trabalharemos apenas com os consumidores das classes A, B e C - cerca de 62 milhões de habitantes. Esse é um mercado muito grande também e de um público cada vez mais exigente buscando atender suas necessidades anteriormente impossíveis de ser atingida, principalmente a classe C. Tendo em vista que nosso produto é destinado a classes A, B e C todos os clientes são atendidos pelos nossos canais de distribuição. Indústrias, Marcenarias, Revendas, Projetos e consumidor final que deve comprar nosso produto pela internet ou através de um de nossos distribuidores no Brasil.

### **NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR**

O Consumidor está cada vez mais exigente e com poder de compra maior aliado a melhoria do grau de conhecimento e esclarecimento (maior escolaridade), buscam produtos inovadores com preços relativamente acessíveis. A visitação em feiras e eventos onde empresas apresentam seus lançamentos está cada vez mais caindo no gosto dos potenciais compradores/consumidores que não importam se em pagar um valor maior desde que o produto atenda sua necessidade e expectativa.

### **HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR**

O tempo é um fator complicador para muitos consumidores. A oportunidade que as empresas têm para atrair esses consumidores é trabalhar com vendas via internet que facilitam a vida do consumidor. As vendas pela internet vêm crescendo absurdamente e para os próximos anos o mercado eletrônico se tornará essencial para as empresas que tem por objetivo a liderança de mercado. Consumidores que estão querendo facilidade, qualidade e funcionalidade dos produtos comprados.

## PAPÉIS DE COMPRA

No mercado moveleiro os papéis de compra são semelhantes ao mercado varejista. Os personagens que levam o sucesso da compra do produto são: Iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário. Devemos conhecer e principalmente estabelecer uma comunicação eficiente entre eles, comunicação essa que influenciara na decisão final pela compra do seu produto. Os papéis são definidos da seguinte forma:

- **Iniciador:** No mercado moveleiro o iniciador pode ser um arquiteto, decorador, etc. Primeira pessoa que sugere a ideia de comprar um produto.
- **Influenciador:** Pode ser um arquiteto, decorador e podemos colocar o principal influenciador nessa trama o marceneiro, pessoa cujo ponto de vista ou conselho influencia na decisão, alguém que já usou o produto tanto como matéria prima para seu serviço ou que já consumiu.
- **Decisor:** pessoa que avalia as informações e decide o que, como e onde comprar - pode ser alguém que tem autoridade ou forte influência sobre o comprador, senão é o próprio.
- **Comprador:** pessoa que realiza a compra, pagando pelo produto.
- **Usuário:** teremos dois sujeitos como usuário, a mesma classe de marceneiro através da fabricação de moveis e o consumidor que usufruirá dos moveis fabricados.

Olhando os estágios e papéis, é claro uma relação entre eles – Alguns papéis se repetem em algumas fases.

PAPEL	ETAPA	QUEM
INICIADOR	RECONHECIMENTO DO PROBLEMA	ARQUITETO/ENGENHEIRO
INFLUENCIADOR	INFORMAÇÃO	ARQUITETO
DECISOR	AVALIAÇÃO	MARCENEIRO
COMPRADOR	DECISÃO	COMPRADOR
USUÁRIO	PÓS COMPRA	CONSUMIDOR FINAL

## CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

### POLÍTICA DE PREÇOS, ORÇAMENTO E CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE VENDAS

#### Análise Crítica 6.1 Política de Preços

No cenário competitivo que o Brasil se encontra e os atuais padrões de comportamento do consumidor, a política de preços a ser adotada por uma empresa é fator primordial para que esta consiga competir com a concorrência, vender seus produtos, cobrir seus custos e alcançar o lucro objetivado.

Preço é uma palavra que está presente em todas as transações (compra ou venda) que realizamos diariamente em nossas rotinas. O preço também é o valor de seu produto ou serviço que o cliente aceita pagar. O cálculo dos preços a ser praticado em um ou mais produtos ou serviços resulta diretamente na vitalidade financeira da empresa, pois se entrar com um preço muito baixo no mercado, na tentativa de vender mais, pode acabar não tendo lucro e se entrar com um preço que cubra folgadoamente todas as suas despesas pode ter um preço muito acima dos outros concorrentes, tendo o risco de não vender nada ou muito pouco.

O mais assertivo é analisar o quanto os clientes estão interessados em pagar pelo seu produto ou serviço e, também, quantificar os custos envolvidos para a fabricação e distribuição destes e as condições de mercado. Para isto, devemos ter o conhecimento do mercado/demanda e também uma administração eficiente dos custos da empresa.

De acordo com Eunir de Amorim Bomfim e João Passareli no livro Custos e Formação de preço (2009), os custos nunca devem ser ignorados, principalmente na introdução de um novo produto ou no estabelecimento de preços diferenciais, pois são os custos que definem a viabilidade dos níveis de preço sugeridos pelo mercado.

Custo segundo Assef (2013) são a soma de gastos com bens e serviços aplicados ou consumidos na produção. Em relação aos produtos e serviços prestados, podemos dividir os custos e os sistemas de custeio em:

- Tipos de custos (diretos, indiretos, fixos e variáveis):
  - Diretos – são aqueles diretamente relacionados aos objetos de custeio (produtos/serviços) não necessitando rateios. Exemplos: Matéria-prima, salários e encargos dos operários diretamente envolvidos na produção, etc.

- Indiretos – são aqueles não plenamente identificados com os objetos de custeio, são os gastos com materiais, mão de obra e gastos gerais de fabricação indiretamente aplicados aos objetos de custeio. Exemplos: energia elétrica (quando não há medidor em cada máquina), aluguel da fábrica, etc.

- Fixos – são os que não variam conforme os níveis de produção. Exemplos: aluguel, salários e encargos administrativos, etc.

- Variáveis – são os que oscilam conforme o nível de produção e são constantes. Exemplos – mão de obra direta na produção de bens/serviços, matérias-primas consumidas na produção, energia elétrica consumida por determinada máquina com medidor, etc.

- Tipos de sistemas de custeio (absorção e direto):

- Custeio por absorção – todos os custos envolvidos no processo produtivo, fixos e variáveis, são considerados para a apuração dos custos dos produtos. Suas principais características são:

1. Atende as exigências societárias e fiscais;
2. Apropria aos produtos todos os custos incorridos no processo de fabricação (sejam diretos/indiretos ou fixos/variáveis).
3. As despesas de vendas, administrativas e outras não incorporam o custo do produto.

Pelo custeio de absorção são rateados todos os custos indiretos a cada produto, considerando os seus pesos no faturamento total, para indicar a parcela de custos fixos a serem absorvidos para cada um.

- Custeio Direto ou Variável – aqui somente os custos variáveis são considerados nos custos dos produtos e os custos fixos são cobertos pelo total das margens de contribuição, sendo utilizados os custos de reposição de matéria-prima. É um método gerencial que não pode ser utilizado para fins contábeis.

No método por custeio direto somente os custos diretos são levados em consideração no momento da formação de preços. A partir da diferença entre o preço e os custos variáveis, calculamos a Margem de Contribuição de cada produto.

A margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e os custos variáveis, expressando a contribuição, sem a alocação dos custos fixos de cada produto/serviço.

Como dito anteriormente, a definição de preços não deve ser apenas baseada nos custos, é muito mais complexa, pois diversas outras variáveis interferem nesta importante decisão. Não existe uma receita mágica para definir corretamente os preços, porém, podemos

estudar (além dos custos) as variáveis que interferem diretamente em sua formação e tentar uma maior assertividade possível neste sentido.

A seguir serão abordados os outros principais temas importantes no que diz respeito a formação de preços:

#### 1 – Planejamento Estratégico

Uma organização nasce com o intuito de servir a sociedade na qual está inserida através da venda de produtos e prestação de serviços. Em contrapartida ela deverá receber valores monetários para que consiga pagar suas contas e obter lucro para que atenda o retorno esperado por parte dos investidores do negócio, bem como, para que seja sustentável do ponto de vista econômico.

Segundo Assef (2013) diz que “somente através de uma política eficiente de preços, as empresas poderão atingir seus objetivos de lucro, crescimento a longo prazo, desenvolvimento de seus funcionários, atendimento qualificado a seus clientes, etc”.

Para que consigam obter a eficácia na decisão sobre qual preço a ser cobrado, se faz necessário que a estratégia da organização esteja sintonizada com a segmentação de mercado que se propôs a atingir, isto é, não adianta querer vender um produto do segmento Premium em um bairro de população de classe D.

#### 2 – Composto de Marketing

O preço também sofre forte influência no momento de sua formação baseado nos demais componentes do composto de Marketing:

- Produto – características, qualidade, marca, design, embalagem, etc.
- Praça – canais de distribuição, distribuição física, transporte e armazenagem, etc.
- Promoção – propaganda, promoção de vendas, publicidade, relações públicas, venda pessoal, marketing direto, etc.
- Preço – prazos de pagamento, descontos, etc.

#### 3 – O Mercado e os fatores econômicos

Segundo Sardinha (1995) apud Carneiro, Saito, Azevedo e Carvalho (2008), “a determinação de preços requer cuidadosos estudos do mercado, da concorrência e dos fatores internos e externos à empresa, de modo a resultar num valor coerente com a estratégia de marketing”.

Aqui entram questões como o macroambiente (fatores externos à empresa) em que devem ser analisados os seguintes fatores:

- Ambiente demográfico – fatores como renda, tamanho das famílias, crescimento populacional, faixa etária, etc.

- Ambiente tecnológico – aqui citamos os produtos inovadores que possuem alto valor agregado em virtude de suas novidades que justificam seus preços mais altos, como exemplo, os casos dos lançamentos de aparelhos celulares a preços altos e depois com o passar do tempo, passam a ser vendidos a preços mais acessíveis.

Ambiente econômico – questões estas que influenciam diretamente no poder de compra da população do mercado no qual está sendo atacado, como o seu grau de endividamento e renda. Como exemplo, podemos citar o caso de populações de baixa renda que em momentos da economia mais favorável consomem produtos com maior valor agregado (bens duráveis e alimentos tipo guloseimas) considerados supérfluo em momentos piores da economia.

Ambiente ecológico – restrições e imposições ecológicas por parte do governo interferem diretamente na formação dos preços e também existe a questão da maior valorização por parte das populações no sentido de valorizarem empresas ecologicamente corretas (situações que consumidores preferem pagar mais caro por produtos que ajudem a preservar a natureza).

Ambiente político-legal - através de regulamentações impostas pelos governos surgem questões político-legais que interferem no preço. Um exemplo são os incentivos fiscais criados com o intuito de atrair novos negócios ou incentivá-los, os quais afetam diretamente o mercado, pois, regiões com menores cargas tributárias possuirão custos menores em relação a outras regiões concorrentes que não possuem tais incentivos.

Ambiente sociocultural - nas sociedades existem símbolos de status que valorizam ou não um produto, os clientes os compram com o objetivo de obter prestígio perante as outras pessoas de seu meio, ou seja, a estrutura social e a cultura influenciam os hábitos de compra de sua localidade.

#### 4 – Ciclo de vida do produto

O CVP (ciclo de vida do produto) é utilizado como estudo do comportamento do produto no mercado ao longo do tempo, sendo composto geralmente em quatro fases, sendo que em cada fase a atuação da concorrência e o mercado determinam os objetivos e estratégias de marketing a serem traçados. Ele não deve ser utilizado como ferramenta de previsão e sim como somente um modelo de referência, principalmente devido ao fato da

dificuldade que as empresas possuem em definir corretamente a permanência do produto em cada fase. A seguir serão citadas essas fases:

- Introdução - aqui o produto ainda não está ainda tão conhecido e está sendo lançado no mercado. Pode-se cobrar preços mais altos por ser produto inovador ou preços mais baixos para tentar penetração no mercado.

- Crescimento – aqui as vendas começam a crescer, mas também cresce a concorrência. Com uma maior quantidade de vendas os custos fixos de lançamento diminuem e o lucro aumenta, os preços tendem a cair à medida que o produto já não é mais novidade e os custos de produção diminuem.

- Maturidade – com a concorrência mais acirrada, a demanda estabiliza-se e há uma redução no crescimento das vendas, sendo que os preços tendem a começar cair com o passar do tempo. Nesta fase, algumas empresas lançam novas versões de produtos (podendo até ser cobrado mais caro) com a intenção de conquistar novos clientes ou vender novamente para aqueles que já compraram e gostaram dele e agora querem atualizar o modelo.

- Fase do declínio – aqui as vendas desse produto começam a diminuir e começa-se a diminuir a sua produção até que ele seja interrompido sua produção. Geralmente os preços caem progressivamente com o intuito de somente cobrir os seus custos.

#### 5 – Análise da concorrência

Para que se consiga pesquisar os preços da concorrência é necessário obtermos uma visão mais ampla de nossos concorrentes, entendendo qual a estrutura da indústria que o produto ou serviço se insere e como estão organizados os seus produtores em seus determinados mercados (concorrentes diretos ou indiretos). Essa análise é importante para que saibamos como essa estrutura pode influenciar as políticas e estratégias de preços. Logo abaixo serão citadas as principais estruturas industriais:

1 – Monopólio – existe um único fornecedor de determinado produto ou serviço, não existindo nenhum substituto próximo. Como exemplo, podemos citar os setores de energia elétrica e gás encanado, telefonia fixa, transporte de petróleo por dutoviários, etc. e que geralmente os governos ou agências reguladoras tender a limitar a liberdade das empresas em formar preços, existindo somente um acordo de remuneração justa pelo capital investido.

2 – Concorrência monopolista – aqui apesar de existirem vários fornecedores de uma determinada categoria de produto, uma ou poucas empresas oferecem variedades exclusivas. São os setores como moda feminina, carros de luxo, cursos de pós-graduação, cervejas, etc. em que os consumidores são segmentados conforme às características distintas sobre os

produtos que consomem, atendendo melhor um conjunto de atributos, observando-se questões como marca, funcionalidade, estilo e design. Como exemplo citamos a marca Harley-Davidson com suas motos de tradição e imagens únicas, tornando-as insubstituíveis e distintas de seus concorrentes (mesmo que estes apresentem características e design similares).

3 – Oligopólio – poucos produtores dominam o mercado e a competição é grande em que na maioria das vezes quando um deles ganha participação de mercado, outros a perdem. Como exemplo, temos os setores de montadoras de automóveis, distribuição de combustíveis, cimento e fabricação de aviões.

4 – Concorrência perfeita - o mercado é formado por inúmeros produtores e compradores com ofertas e preferências respectivamente similares, os custos de mudança de fornecedor são baixos ou desprezíveis. A concorrência é intensa e os preços já embutem uma margem mínima de lucro e por isso nenhum produtor tem incentivo para reduzir preço, o qual cada deve acompanhar a concorrência, cabendo a cada empresa controlar bem seus custos pois são eles que determinam suas margens de lucro. Como exemplo, podemos citar os prestadores de serviços domésticos, restaurantes simples por quilo, minérios e commodities agrícolas.

5 – Mercado monopólio – existe um único comprador e diversos fornecedores. É o caso de algumas compras oficiais pelos governos como exemplo citamos compras de equipamentos exclusivos pelas forças armadas, em que o preço não é imposto pelo governo e sim definido num processo de licitação predominando como vencedor (desde que sejam cumpridas às exigências técnicas) a empresa que fornecer o menor preço.

Conforme o constante no site do SEBRAE "<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Como-estabelecer-uma-politica-de-precos>" os fatores que determinam o preço, além dos custos, são: posicionamento, objetivos da empresa, novos produtos e flexibilização.

- Posicionamento: O preço pode determinar o posicionamento da sua empresa. Algumas empresas desejam passar uma imagem aos seus compradores de preços imbatíveis, outras trabalham um posicionamento de valorização dos produtos a partir de preços altos, levando em conta o status como ferramenta principal na aquisição dos produtos/serviços.

- Objetivos: Os preços também podem ser fixados a partir dos objetivos, como alcançar um determinado mercado de consumidores, enfrentar ou prevenir competição, maximizar o lucro e assegurar sua própria sobrevivência.

- Novos produtos: A empresa pode fixar preços relativamente baixos para entrar no mercado em uma tentativa de obter uma fatia de mercado e expandir a demanda pelo seu produto. No entanto, para os consumidores, é difícil julgar a qualidade de alguns produtos e serviços quando não se pode testá-los antes da compra e, muitas vezes, os consumidores podem nivelar a qualidade do produto por baixo, devido ao preço. No caso de inovações, é possível definir preços em um nível mais alto e baixá-los gradativamente. Nesse caso, é necessário que o consumidor esteja disposto a pagar um preço alto e que a concorrência não possa entrar rapidamente com produtos similares.

- Flexibilização: Essa política permite à empresa definir preços diferentes de acordo com o perfil de cada comprador. Os preços não são estáticos e podem ser alterados pela prática de descontos e promoções.”

De acordo com Samuel Cogan em seu livro Custos e Formação de preços, uma análise prática (2013) os dois métodos básicos para precificar produtos ou serviços são “preço Baseado no custo mais lucro” e “preço baseado no valor ao cliente” e a melhor escolha de um destes depende do tipo de negócio, do que influencia os clientes a comprar e da natureza da competição.

O primeiro método é mais indicado para negócios que envolvam grandes volumes ou que operam em mercados dominados por competição de preço acirrada, já o segundo método baseia-se nos benefícios oferecidos, no valor proporcionado pela expertise oferecida e foca no preço que se acredita que os clientes estão desejosos de pagar. Geralmente esse enfoque é mais lucrativo, mas reprime potenciais clientes somente interessados em preço.

O importante é o valor percebido ou o quanto o cliente aceita pagar e a política de preços mais assertiva é o diferencial estratégico para a manutenção e continuidade de qualquer empresa. O preço não deve ser só custo mais mark-up, mas sim, um conjunto de informações sobre o custo, o que o mercado consome, qual o valor percebido pelo cliente e quanto o cliente está disposto a pagar por isso.

### **Política Comercial 6.1 Política de Preços**

A empresa trabalha 100% com produtos importados e a taxa de câmbio tem influência direta na manutenção ou não dos preços.

Normalmente os reajustes de preços são feitos uma vez por ano, sempre em Janeiro. Reajustes no decorrer do ano podem ocorrer devido imposição de taxas de importação por

parte da Receita Federal e aumento da taxa de câmbio. A empresa tem três níveis de desconto de acordo com a classificação dos clientes, a saber:

Os clientes são classificados:

- Clientes A = Desconto de 20%
- Clientes B = Desconto de 10%
- Clientes C = Desconto de 5%

Os critérios utilizados para classificar os clientes são:

- Volume de compras
- Volume de compras de produtos “Premium”.
- Potencial de compras de clientes
- Região geográfica (distância) x frete
- Aspectos comportamentais (principalmente cliente do nordeste)
- Princípio de Pareto 80/20

Nessa modalidade, o vendedor sabe previamente qual o desconto poderá ser aplicado ao cliente, pois ele tem a classificação em mão e pode utilizar o desconto acima. Eventuais negociações em virtude de grandes quantidades podem ser feitas somente com autorização do gerente de vendas.

A política de desconto e prazo de pagamento são os mesmos para todos os canais.

As formas de pagamento são:

- Clientes A = até 90 dias da emissão da nota fiscal, com valor superior a R\$ 10.000
- Clientes B = até 60 dias da emissão da nota fiscal com valor superior a R\$ 5.000
- Clientes C = Até 30 dias da emissão da nota fiscal com valor superior a R\$ 1.000

Novos clientes: Primeiro pagamento é antecipado. Demais pedidos, variam de acordo com a classificação do cliente.

Pedido mínimo: R\$ 1.000

## **Análise Crítica 6.2 Orçamento**

As empresas que possuem uma gestão mais eficiente reconhecem a importância de um bom planejamento para a execução de suas atividades e para alcançar os objetivos almejados. A globalização dos mercados faz com que o ambiente de negócios enfrente mudanças constantes, e conseqüentemente, um maior cuidado das empresas com o planejamento, a avaliação e o controle de suas atividades (devido a necessidade de tomada

de decisões mais rápidas e com o menor risco possível para a lucratividade, expansão e continuidade).

A perpetuação de qualquer organização empresarial está diretamente ligada ao planejamento assertivo e constantemente readequado as situações imprevistas no cenário mercadológico em que a organização atua. Este planejamento deve contemplar previsões e metas para os três níveis: estratégico, tático e operacional. O quesito mais importante do planejamento é a previsão de recursos e despesas e estes estão discriminados no **orçamento empresarial**.

O termo orçamento empresarial já era muito conhecido no século passado, devido ao crescimento de indústrias e a expansão destas pelos países, virou ferramenta de gestão desde a década de 1920 (fonte wikipedia) e ganhou destaque competitivo nos anos de 1950 e 60, quando as grandes companhias passaram a utilizar o mesmo em suas operações e com isso, uma expansão mundial.

De acordo com o artigo de Rogério João Lunkes constante no site <http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/controladoria-estrategica/a-importancia-do-orcamento-como-ferramenta-de-planejame> “O orçamento é um valioso instrumento de planejamento e controle das operações da empresa, qualquer que seja seu ramo de atividade, natureza ou porte. Estabelece, da forma mais precisa possível, como se espera que transcorram os negócios da empresa, geralmente num prazo mínimo de um ano, proporcionando uma visão bem aproximada da situação futura. É através do orçamento que se estabelece metas com a equipe, dando, assim, uma visão clara de onde a empresa quer chegar.”

Trabalhar sem planejamento orçamentário (pensando somente no mês da realização da venda) implica na falta de direção de onde se quer chegar, e demonstra claramente o desconhecimento dos gerentes e supervisores sobre as metas e objetivos da organização. Isto é muito comum nas pequenas e médias empresas, devido á dificuldade e até mesmo a relutância destas em utilizar o orçamento empresarial como uma ferramenta para visualizar os possíveis cenários e prever os resultados futuros. Tal situação está mudando, tendo em vista o atual ambiente mercadológico e as necessárias decisões que as pequenas e médias empresas precisam tomar para perpetuarem no mercado.

Quando se trabalha com um orçamento bem elaborado, todos da organização passam a conhecer as metas e os objetivos da empresa e o mesmo envolve todos os funcionários, principalmente os gestores (gerentes e supervisores), pois são eles que farão o

acompanhamento do previsto com o realizado e efetuarão as devidas correções e redirecionamento das ações para assegurar o cumprimento mais próximo possível do projetado.

O orçamento consiste em uma série de previsões, que serão feitas com base no que se espera acontecer em cada setor e no mercado em geral, sempre levando em consideração os dados históricos, fatos ocorridos no passado, que permitam o mínimo de previsibilidade.

No artigo de Lisiane de Carvalho (2012) constante no site <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-7-tipos-de-orcamentos-empresariais/67616/>

“As principais etapas para uma empresa elaborar o orçamento empresarial são: orçamento de vendas, orçamento de produção ou fabricação, orçamento dos custos de matéria-prima, orçamento dos custos de mão-de-obra direta, orçamento dos custos indiretos de fabricação, despesas de vendas e administrativas, projeção dos financeiros. Os tipos de orçamentos são:

### **1. Orçamento Estático**

Objetivo: É focada nos resultados de um único plano, uma única atividade, uma vez que ele é elaborado ele não muda, fica estático, parado, permanece sem alterações desde seu princípio. Esse tipo de orçamento não se ajusta a mudanças. Aplicabilidade: Funções administrativas

### **2. Orçamento Flexível**

Objetivo: Serve para auxiliar a empresa a calcular sua capacidade e assim prever seus custos para vários níveis de atividades. O orçamento flexível somente torna-se eficaz quando a empresa consegue calcular o que cada empregado produz o que cada máquina ou computador produz e o que cada metro quadrado a fábrica produz, assim os gestores conseguem se preparar para o inesperado. Aplicabilidade: Esse tipo de orçamento avalia e controla os custos de despesas operacionais e de fabricação.

### **3. Orçamento Rolling ou Contínuo**

Objetivo: Analisar naquele período que foi elaborado o orçamento, o que deu certo e o que deu errado e assim projetar um novo orçamento a fim de diferenciar o que deu errado, contudo analisar detalhadamente as receitas e as despesas para ter base para a elaboração do período futuro. Aplicabilidade: Empresas que trabalham com produtos com ciclo de vida reduzido e processos que necessitam de rapidez nas mudanças.

### **4. Orçamento Beyond Budgeting**

Objetivo: Criar um ambiente de trabalho favorável, com autogerenciamento e uma cultura organizacional vinculado com responsabilidade, fornecendo assim uma cadeia de

motivação, produtividade e melhor atendimento aos clientes da empresa, isso requer liderança e visão. O orçamento é projetado a médio e longo prazo, em torno de 18 meses.

Aplicabilidade: Fábricas e bancos.

### **5. Orçamento Ajustado**

Objetivo: Seu objetivo é a organização obter uma saída, uma alternativa conforme o planejamento da quantidade da fabricação e vendas ou de outras variáveis. O orçamento fica modificado a partir do orçamento inicial. Aplicabilidade: Ajustes contábeis

### **6. Orçamento Base Zero (OBZ)**

Objetivo: Seu objetivo é examinar o custo-benefício ou análise de evolução de todos os processos, projetos e atividades, iniciando da estaca zero, foco nos objetivos e metas dos gestores para uma estimativa de vendas, fabricação e outras peças orçamentárias, sendo assim, o OBZ leva mais tempo para sua elaboração e contrapartida conduz a um resultado acertado. Temos os tipos de perguntas que ao elaborar o OBZ devemos analisar: O que gastar? Quanto gastar? Como gastar? Onde gastar? Por que gastar? Aplicabilidade: Atividades industriais, comerciais e de serviço, com ou sem fins lucrativos.

### **7. Controle Matricial**

Objetivo: Serve para controlar os custos da organização, de tal forma como é chamada, matricial, que são analisados o orçamento através de linhas e colunas, para assim estar mais preparada para o mercado competitivo. Aplicabilidade: Controle de todas as despesas de qualquer empresa, de qualquer ramo.”

O Orçamento Empresarial tem como objetivo identificar os componentes do planejamento econômico, financeiro e operacional produtivo com a utilização de um sistema orçamentário, entendido como um plano abrangendo todo o conjunto das operações anuais de uma empresa através da formalização do desempenho dessas funções administrativas gerais.

## **Política Comercial 6.2 Orçamento**

O Forecast do ano subsequente é feito em Outubro em conjunto com a área de Marketing. São determinados todos os gastos que a área de vendas terá no ano seguinte levando se em consideração os investimentos em treinamentos, expositores, campanhas, promocionais, viagens, mostruários, bonificações, etc.

São consideradas todas as previsões de despesas que serão feitas no ano seguinte, dividido por centro de custo.

Todos os departamentos são envolvidos nessa discussão que é realizada no mês de outubro, juntamente com a presença do CEO da Alemanha. Após a apresentação o orçamento, ele é validado ou terá que fazer reajustes de acordo com a política de gastos estabelecidas pela matriz na Alemanha.

A margem de erro tolerada para o Forecast de gastos é de 5% para cima ou para baixo.

### **Análise Crítica 6.3 Controle, Análise e Avaliação de Vendas**

As organizações comerciais dependem de clientes, de vendas e de lucro. Basicamente, o objetivo de toda organização comercial é o lucro, pois com ele, podemos agregar valor: ao produto (melhorando a qualidade do mesmo), ao cliente (com a necessidade e satisfação atendida), ao meio ambiente (com uma gestão mais sustentável) e a sociedade (com ações de responsabilidade social). Sem o lucro, toda organização tende a não continuidade.

“A alavanca que move o Empreendedorismo não é a Austeridade, mas o lucro.” – John Maynard Keynes.

Mas como ter lucro? A resposta mais simples é “Comprar barato e vender com valor!” Para isso, dependemos de clientes que estejam interessados e que aceitem pagar o preço pelo produto ou serviço que estamos vendendo.

E como fazer negócios vendendo mais e com maior lucratividade? **Implantando um sistema com meios de controle envolvendo, treinamento, análise e avaliação de vendas.**

Conforme Luciano Thomé e Castro e Marcos Fava Neves (2010), a grande importância do controle de vendas é a redução dos riscos, pois, quanto maior a análise e mais controle o gestor de vendas possuir, menor será o risco das decisões a serem tomadas. A área de vendas é uma das áreas de maior conflito dentro de uma organização e os mecanismos de controle, além de minimizar estes conflitos, podem revelar e até mesmo garantir que o que foi planejado está sendo atingido. É muito comum nos mecanismos de controle o uso de indicadores sobre os resultados e sobre as atividades de vendas.

Como o objetivo da empresa é o lucro, o objetivo do controle de vendas é verificar se o retorno financeiro é maior do que os investimentos e um treinamento a todos da área comercial é o meio comum de comunicar quais são os objetivos da empresa e de como atingir

estes. Antes do treinamento dos vendedores, o primeiro passo é decidir quais deverão ser os resultados e como estes serão medidos, inclusive os resultados dos treinamentos. É primordial medir os vários valores dos resultados obtidos, evidenciando a eficiência do treinamento e a compensação dos investimentos realizados, e também, utilizar estes resultados para o aperfeiçoamento dos próximos treinamentos a equipe de vendas.

Conforme o constante no site <http://www.palestrantedevendas.com.br/artigos/resultados-de-um-treinamento-de-vendas/> e de acordo com Donald Kirkpatrick, existem quatro níveis em avaliação de treinamento de vendas que podem ser utilizados para verificar se os resultados atingiram os objetivos: Reações, Aprendizado, Comportamento e Resultados. Básica e resumidamente:

**Reações:** é o mapeamento dos resultados após a aplicação do treinamento para constatar o envolvimento dos treinandos (se a percepção deste em relação ao treinamento foi positiva ou não). Meio de avaliação: Questionário sobre o treinamento e verificação da atenção, empolgação e motivação durante e após o treinamento.

**Aprendizado:** é o aumento dos conhecimentos e das habilidades, dando maior competência para mudar a percepção da realidade. Meio de avaliação: Aplicação de um teste.

**Comportamento:** é a mudança de postura do profissional de vendas, voltado a busca de resultados, o planejamento e o envolvimento com o atingimento de metas, e até mesmo o relacionamento com os colegas, gerentes e diretoria. Meio de avaliação: Observação do supervisor sobre o profissional treinado.

**Resultados:** é a verificação dos resultados como aumento nas vendas, maior rentabilidade e retenção de clientes. Meio de avaliação: Comparação dos números do antes e o depois do treinamento.

Todo controle impõe regras e estas podem burocratizar as atividades dos vendedores e impactar negativamente no desempenho das vendas, portanto, é difícil avaliar o desempenho de um vendedor, pois na análise, deve se levar em conta a eficácia (relacionada com as atividades do vendedor ou seja, com o seguimento das regras) e a eficiência (relacionado com o resultado do vendedor, ou seja, com o atingimento das metas). A análise de vendas envolve a coleta, classificação, comparação e estudo dos dados de venda da empresa e o cruzamento de dados internos e externos a organização ou setor de vendas.

Na análise de vendas é que os indicadores são levantados, e como dito anteriormente, podemos ter indicadores relacionados aos resultados e indicadores relacionados as atividades executadas:

- Indicadores de Resultados (exemplos):
  - Número de pedidos
  - Valor pedido médio
  - Número de pedidos cancelados
  - Quantidade de clientes ativos
  - Quantidade de clientes novos
  - Quantidade de clientes prospectados
- Indicadores de Atividades (exemplos):
  - Número de visitas
  - Número de visitas planejadas e não planejadas
  - Dias trabalhados
  - Número de visitas por dia
  - Número de propostas formais enviadas
  - Chamadas telefônicas feitas para clientes

Com os indicadores discriminados e estabelecidos e de posse dos números levantados, podemos realizar a avaliação do desempenho do vendedor. A forma mais ampla de avaliação é a auditoria e que leva em conta o acompanhamento de toda a organização de vendas, envolvendo elementos do ambiente da administração de vendas, do sistema de planejamento, das funções de vendas e da avaliação de vendas:

- **Ambiente da administração de vendas**
  - Fatores extra-organizacionais: econômicos-demográficos, político-legais, tecnologia, concorrentes, mercados, clientes.
  - Fatores intra-organizacionais: organização da empresa, integração dos departamentos de marketing e vendas, integração de vendas com outras áreas da empresa, Mix de marketing.
- **Sistema de planejamento de vendas**
  - Objetivos: quais são os objetivos e se são mensuráveis, apropriados e realistas.
  - Programa de administração de vendas: qual é a estratégia de vendas, há recursos suficientes para alcançar os objetivos, há uso eficiente destes recursos.
  - Implementação do programa: há um sistema de administração das informações com foco nos objetivos de planejamento e controle.

- **Das funções na administração de vendas**

- Organização da força de vendas
- Recrutamento e seleção
- Treinamento de vendas
- Remuneração de despesas
- Supervisão (moral e motivação)
- Previsão de vendas
- Orçamentação
- Quotas
- Territórios de venda
- Análise de vendas
- Análise de custo e rentabilidade
- Avaliação da força de vendas

- **Da avaliação da administração de vendas**

- Adequação dos gerentes
- Adequação das práticas administrativas

Como citado no livro de Charles M. Futrell, a avaliação de desempenho é uma reflexão do passado e uma esperança no futuro. Para alcançar níveis de desempenho é fundamental que a empresa ou organização continue a análise, a avaliação e o controle das vendas e o treinamento para o profissional de vendas para que este cumpra sua meta ou objetivo e as possíveis correções do planejado quando necessário. Cabe ao papel do gerente de vendas está análise e necessária correção, e com isso, as vendas em consonância com o planejamento da organização.

### **Política Comercial 6.3 Controle, Análise e Avaliação de Vendas**

A avaliação dos resultados e seus acompanhamentos dos gastos são feitas trimestralmente. Todos os departamentos são convidados pela Presidência da empresa a prestar contas dos resultados de vendas, margens, vendas por clientes, vendas por região, margem por cliente, margem por região. Eventuais justificativas pelo gerente de vendas pelo não atingimento de qualquer meta, não é aceito. O que vale é como será feito para que as metas sejam atingidas.

Eventuais correções de preços podem ser feitas baseados na análise de mercado, considerando que o concorrente tenha o mesmo produto, mesma qualidade com preço muito inferior ao praticado pela empresa. Nesse caso o gerente de produto entra em ação, pesquisando preços no fornecedor e buscando alternativas para que a empresa torne se competitiva novamente.

A análise de vendas é feita mensalmente para que possa corrigir e tomar ações de correções, caso necessário e para que o cumprimento das metas estabelecidas no plano estratégico sejam cumpridas. No modelo abaixo, colocamos um exemplo de como podemos fazer. Analisamos as vendas em comparação com a margem e depois analisamos a margem x a meta de margem elaborada no início do ano e divulgada a toda equipe de vendas. Com esse modelo podemos ver se o vendedor está cumprindo as metas de vendas e margens estabelecidas pela empresa e podemos chegar se ele atingirá a meta no final do ano ou será necessário ações para ajudar em vendas.

Esse mesmo modelo é praticado em cada canal de comercialização da empresa e a análise é feita baseasse nessa performance de vendas e margem(modelo abaixo).

Net Sales	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
2014 - ATINGIDO	1.506	87.395	74.603	80.310	55.424	32.550	63.077	62.950	59.556				517.371
2014 META	44.358	49.569	54.779	61.257	65.200	59.990	54.779	69.073	73.015	73.015	67.805	31.262	532.020
META X ATINGIDO	-96,60%	76,31%	36,19%	31,10%	14,99%	45,74%	15,15%	-8,86%	18,43%	100,00%	100,00%	100,00%	-2,75%

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Budget net sales	44.358	49.569	54.779	61.257	65.200	59.990	54.779	69.073	73.015	73.015	67.805	31.262	704.103
Meta GP R\$	16.856	18.836	20.816	23.278	24.776	22.796	20.816	26.248	27.746	27.746	25.766	11.880	202.168
Meta GP R\$ Realizada	706	30.859	30.130	37.191	21.744	14.762	24.311	24.300	19.175				203.178
META X REALIZADO GP R\$	-95,81%	63,83%	44,74%	59,77%	12,24%	35,24%	16,79%	-7,42%	30,89%	100,00%	100,00%	100,00%	0,50%

## BIBLIOGRAFIA

- Assef, Roberto. Guia Prático de Formação de Preços. Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2003. 2ª edição.
- Carneiro, Jorge Emanuel Teixeira. Formação e Administração de Preços. Editora FGV. Rio de Janeiro, 2006. 2ª edição.
- Bomfim, Eunir de Amorim; Passareli, João. Custos e formação de preços. Editora IOB. São Paulo, 2009. 6ª edição.
- Cogan, Samuel. Custos e formação de preços: análise e prática. Editora Atlas. São Paulo, 2013. 1ª edição.
- Souza, Alceu. Gestão de custos: aplicações operacionais e estratégias. Editora Atlas. São Paulo, 2007. 1ª edição.
- Castro, Luciano Thomé e; Neves, Marcos Fava. Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão. Editora Atlas. São Paulo, 2010. 1ª edição – 4. Reimpr.
- Magaldi, Sandro. Vendas 3.0: edição compacta e revisada. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, 2014. 1ª edição.
- Futrell, Charles M. Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão. Editora Saraiva. São Paulo, 2003.

Sites:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Como-estabelecer-uma-politica-de-precos>

<http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/controladoria-estrategica/a-importancia-do-orcamento-come-ferramenta-de-planejame>

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-7-tipos-de-orcamentos-empresariais/67616/>

<http://www.palestrantedevendas.com.br/artigos/resultados-de-um-treinamento-de-vendas/>