

Fundação Getúlio Vargas
Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE/FGV
MBA Executivo em Gestão Comercial 1/2011

Juarez da Silva

Formulação da Política Comercial da Empresa Corporall Comércio de Produtos e Equipamentos para Fisioterapia, Medicina e Estética Ltda:
Análise Crítica dos Canais de Distribuição

Curitiba
2012

Fundação Getúlio Vargas
Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE/FGV
MBA Executivo em Gestão Comercial 1/2011

Formulação da Política Comercial da Empresa Corporall Comércio de Produtos e Equipamentos para Fisioterapia, Medicina e Estética Ltda:
Análise Crítica dos Canais de Distribuição

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso MBA em Gestão Comercial 1/2011
de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização
do Programa FGV Management como pré-requisito
para a obtenção do título de Especialista TURMA
GESTÃO COMERCIAL 1/2011 do Instituto Superior
de Administração e Economia da Fundação
Getúlio Vargas – ISAE/FGV.
Orientador: Prof. Mestre João Baptista de Paula Vilhena Soares

CURITIBA
2012

MBA EM GESTÃO COMERCIAL 1/2011

O Trabalho de Conclusão de Curso

Formulação da Política Comercial da Empresa Corporal Comércio de Produtos e Equipamentos para Fisioterapia, Medicina e Estética Ltda.:
Análise Crítica dos Canais de Distribuição

Elaborado por Juarez da Silva

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso Curso de MBA em Gestão Comercial 1/2011, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 26 de Julho de 2012

João Baptista Vilhena
Coordenador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Juarez da Silva, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial 1/2011, do Programa FGV *Management*, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE / FGV, no período de Março de 2011 à Julho de 2012, declaram que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: Formulação da Política Comercial da Empresa Corporall Comércio de Produtos e Equipamentos para Fisioterapia, Medicina e Estética Ltda.: Análise Crítica dos Canais de Distribuição, é autêntico, original, e de sua autoria.

Curitiba, 26 de Julho de 2012

Juarez da Silva

Aos meus pais, que sempre me incentivaram e apoiaram em todos os momentos, dando a fortaleza emocional necessária para superar todos os obstáculos.

OBRIGADO

Ao Senhor Jesus Cristo, por me dar forças para continuar nos momentos mais difíceis em toda a minha vida.

Aos meus familiares, pelo apoio e incentivo.

Ao meu filho Nicolas, pela alegria da sua presença ao meu lado, dando-me a tranquilidade necessária e motivação para encarar novos desafios.

Ao Augusto Riezemberg Neto, por acreditar em meu potencial profissional e proporcionar minha indicação para participar da seleção de candidatos à realizarem este tão almejado e valoroso curso.

Aos professores e companheiros de classe, pelo compartilhamento do conhecimento e troca de experiências que tanto enriqueceu esse aprendizado.

À Petrobras Distribuidora S/A pela viabilização financeira da minha participação nesse MBA.

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	9
2. VISÃO, MISSÃO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	10
2.1. VISÃO	10
2.2. MISSÃO	10
2.3. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	10
3. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS	12
4. MERCADO.....	13
4.1. HISTÓRICO DO MERCADO.....	13
4.2. TAMANHO DO MERCADO.....	13
4.3. CICLO DE VIDA DO MERCADO	14
4.4. SAZONALIDADE	15
4.5. IMPACTO DA TECNOLOGIA	15
4.6. CONCORRENTES.....	16
4.6.1. EMPRESAS QUE COMERCIALIZAM EQUIPAMENTOS NA ÁREA DE ESTÉTICA NA REGIÃO DE CURITIBA/PR	16
4.6.2. EMPRESAS FABRICANTES DE EQUIPAMENTOS NA ÁREA DE ESTÉTICA	17
4.7. CARACTERÍSTICAS P DE PRODUTO.....	18
4.8. CARACTERÍSTICAS P DE PONTO	19
4.9. CARACTERÍSTICAS P DE PROMOÇÃO	19
4.10. CARACTERÍSTICAS P DE PREÇO	20
4.11. PROJEÇÕES DE MERCADO E COMENTÁRIOS	20
5. CONSUMIDORES	21
5.1. PERFIL DO CONSUMIDOR	21
5.2. DESEJOS E NECESSIDADES DO CONSUMIDOR	22
5.3. HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR.....	22
5.4. PAPÉIS DE COMPRA	22
6. POLÍTICA COMERCIAL.....	23
6.1. DEFINIÇÃO DAS SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS.....	23
6.2. ESTIPULAÇÃO DAS METAS DE VENDAS	24
6.3. ATIVIDADES QUE PRECISAM SER EXERCIDAS PARA SEREM ALCANÇADAS AS METAS	26
6.4. CLASSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	27
6.5. POLÍTICA DE PREÇOS.....	27
6.6. POLÍTICA DE DETERMINAÇÃO DE SERVIÇOS COMPLEMENTARES	28
6.7. POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	31
6.8. POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA COMERCIAL	31

6.9. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO	35
6.10. POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	36
6.11. POLÍTICA DE TREINAMENTO	37
6.12. POLÍTICA DE ENDOMARKETING	37
6.13. ADMINISTRACAO DE VENDAS	38
6.14. ORÇAMENTO	40
6.14.1. CUSTOS FIXOS MENSAIS	40
6.14.2. CUSTOS VARIÁVEIS	41
6.14.3. CUSTOS TOTAIS ANUAIS DA ÁREA COMERCIAL	41
6.15. CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO	42
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
APÊNDICE	44

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O objetivo deste trabalho é a proposição de uma política comercial de uma empresa que atua na área de venda de equipamentos para saúde e estética, localizada em Curitiba – PR. Embora a empresa também faça alguns negócios fora da Região Sul, o foco se concentra principalmente na venda de equipamentos para fisioterapeutas, médicos, esteticistas e outros profissionais da área, que se encontram nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Como será mostrado a seguir, o grande diferencial da empresa é a prestação de serviços complementares à venda de equipamentos que encantem o cliente e possibilitem a sua fidelização. Com isso, a Corporall poderá fugir da “guerra de preços” com a concorrência.

O estudo, portanto, será focado especialmente na área de venda de equipamentos. A Corporall possui duas outras áreas de atuação: clínica estética e prestação de cursos de especialização. Trataremos estas duas atividades como suportes ao grande gerador de caixa da empresa, que é a comercialização de equipamentos.

Trata-se de uma empresa de pequeno porte. Não são possíveis grandes investimentos, devido à limitação patrimonial dos sócios. Entretanto, é possível desenvolver ações para que a Corporall possa alavancar suas vendas e otimizar suas margens. Isso será conseguido, principalmente, com a determinação de metas de vendas que sejam compatíveis com a realidade e as estratégias corporativas da empresa, sem grandes sobressaltos que poderiam por em risco o fluxo de caixa e a qualidade do atendimento da mesma.

Outro fator muito importante é a manutenção de uma equipe de vendas motivada e tecnicamente atualizada. Isso será conseguido através de ações de endomarketing, remuneração e treinamento, que possam concentrar energias e habilidades em torno de um objetivo comum, que é a satisfação do cliente.

2. VISÃO, MISSÃO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

2.1. VISÃO

Ser referência no fornecimento de equipamentos e serviços para medicina, fisioterapia e estética na região Sul através da inovação de nossos produtos, busca pela perfeição dos nossos serviços e dedicação de nossos profissionais.

2.2. MISSÃO

Atender aos clientes, satisfazendo suas necessidades na totalidade no antes, durante e no pós venda, garantindo transparência no relacionamento, otimização dos recursos dos equipamentos e valorização do tempo.

2.3. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Corporall Comércio de Produtos e Equipamentos para Fisioterapia, Medicina e Estética Ltda. está situada na Via Vêneto, 1778, em Santa Felicidade, na Cidade de Curitiba/PR. A sócia e fundadora, Dra. Daniele Bernardi, iniciou um trabalho em 2004 com o atendimento em consultório para tratamentos diversos em estética, pré e pós-operatório em cirurgias plásticas, drenagem linfática entre outros. Ao mesmo tempo, iniciou a promoção de cursos de capacitação para profissionais da área de fisioterapia estética. Estes envolviam a elaboração do conteúdo, contratação de um professor mestre no assunto e divulgação junto a universidades e entidades ligadas ao setor. Os cursos eram realizados duas vezes ao ano e ajudavam na divulgação do consultório a fim de se obter novos clientes.

A realização desses cursos e os atendimentos em consultório trouxeram uma outra demanda não prevista inicialmente, que eram os equipamentos voltados para a área de fisioterapia estética, na época já disponíveis no mercado, porém pouco explorados. Foi então que a Dra. Daniele iniciou a busca por estes fabricantes, encontrou, negociou e montou parcerias. Para poder comercializar os equipamentos fundou então a Corporall, que iniciou suas atividades oficialmente em 17/09/2007.

Foi inicialmente concebida no intuito de comercializar equipamentos para as áreas de Medicina, Fisioterapia e Estética como a própria razão social enuncia.

A Corporall passou então a operar em três segmentos bem identificados: a Clínica Estética; o comércio de equipamentos que, como veremos adiante, responde hoje por 80% das receitas da empresa; e os cursos em fisioterapia estética, mais propriamente na área de dermato-funcional. Precisou captar recursos de seus proprietários (Dra. Daniele Bernardi / Marcel Borsatti e a irmã Michele Bernardi). Durante os dois primeiros anos foram injetados na empresa cerca de R\$ 200.000,00. Valor utilizado na adequação e separação dos ambientes para os três segmentos, aquisição de equipamentos para “showroom”, compra de móveis, macas, computadores, ar condicionado, produtos para utilização nos equipamentos, nos tratamentos e cursos, dentre outros. Foram contratados fisioterapeutas, médicos e secretária.

Atualmente, seis profissionais (incluindo as duas sócias) atuam na empresa. O Faturamento total em 2011, incluindo as três áreas de atuação, foi de R\$ 1.625.000,00.

3. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

O foco da Corporall é a venda de equipamentos. A manutenção dos segmentos de clínica e cursos tem o objetivo de aumentar a qualidade no serviço de pré e pós venda dos mesmos. A principal estratégia de Marketing da Corporall é a prestação de serviços complementares que aumentam o valor percebido dos produtos para os seus clientes. A empresa proporciona treinamentos e aprendizado aos clientes que os adquirem sem custos adicionais. Os preços praticados pela concorrência são menores, porém os clientes adquirem apenas um equipamento sem saber as suas melhores práticas de operação. Este deverá, portanto, buscar este conhecimento por outros meios, muitas vezes resultando em custos adicionais não previstos antes da compra.

4. MERCADO

4.1. HISTÓRICO DO MERCADO

O mercado de estética iniciou um forte crescimento na década de 1990. Esse crescimento aconteceu nos últimos seis anos, e podemos enumerar algumas causas para esta evolução:

- A mudança da sociedade que, em parte influenciada pela mídia, valoriza cada vez mais fatores como beleza, juventude, saúde etc;
- A presença cada vez maior das mulheres no mercado de trabalho. Além do maior poder aquisitivo e independência financeira, estas querem manter a boa aparência por mais tempo, já que possuem uma rede de relacionamentos muito mais ampla;
- Os avanços técnico-científicos no setor reduziram os custos das opções de tratamento, que antes eram restritos praticamente aos cosméticos. Atualmente existem vários tipos de tratamentos tais como limpeza de pele, revitalização, massagens, cirurgias plásticas, dentre outros.

Todos esses fatores ajudaram a aumentar padrão de beleza da sociedade. O alto nível de exigência e o aumento do poder aquisitivo da população proporciona a este mercado um crescimento que há muitos anos supera com folga o crescimento do PIB nacional.

4.2. TAMANHO DO MERCADO

O mercado encontra-se há vários anos em ascensão. Os brasileiros gastaram no ano passado R\$ 21,7 bilhões em produtos para melhorar a imagem pessoal, segundo dados oficiais da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Esse setor teve em média na última década, crescimento real de 20% ao ano. Por isso, a cada momento surgem novas clínicas e profissionais liberais na área de estética. Estes por sua vez geram uma demanda também crescente no comércio de equipamentos e acessórios.

O Brasil está entre os maiores consumidores de produtos e serviços voltados para a beleza física, ao lado de nações como Inglaterra, Espanha, Alemanha, França e Estados Unidos.

Essa característica do consumo nacional reflete na ampliação do mercado de trabalho que, além das clínicas de estética engloba também, hotéis, clínicas de cirurgia plástica, de dermatologia, de fisioterapia, salões de beleza, academias, dentre outros.

Atualmente a estimativa é que 50 mil profissionais liberais e 9 mil empresas se dedicam às atividades ligadas à estética.

4.3. CICLO DE VIDA DO MERCADO

Os produtos e serviços oferecidos pela Corporall passam por constantes transformações. Os cursos oferecidos pela empresa, por exemplo, mudaram significativamente de característica nos últimos três anos. A concorrência com ofertas de cursos em estética e pós-graduação pulverizaram os alunos. Portanto, os cursos oferecidos pela Corporall, que antes possuíam carga horária de 200 horas, hoje são de curta duração. Em sua maioria são focados na busca de treinamento e experiência no uso dos equipamentos comercializados pela empresa.

Já na área de equipamentos o risco de obsolescência é muito grande. As inovações tecnológicas constantes fazem com que novos tratamentos substituam antigas técnicas. Isso impede, por exemplo, a manutenção de um estoque elevado de equipamentos e peças e obriga os profissionais da empresa a se manterem permanentemente atualizados. É essa necessidade de atualização que torna a clínica estética necessária dentro da operação da empresa dentre outros benefícios.

4.4. SAZONALIDADE

Há dois períodos onde a demanda aumenta de forma significativa em cada ano. São eles:

- Final do outono / início do verão: os clientes estão preocupados em cuidar da própria aparência, já que esta é uma época em que se utilizam menos roupas e partes do corpo ficam mais expostas;
- Início do inverno: clientes que desejam cuidar da pele que foi danificada no verão, devido a alta exposição ao sol.

4.5. IMPACTO DA TECNOLOGIA

O avanço tecnológico no setor de estética tem sido um fator decisivo na ampliação das vendas. Os equipamentos cada vez mais avançados trazem cada vez melhores resultados nos tratamentos. Com isso, o cliente não quer ficar sem aquela nova tecnologia, o que gera muitas vezes a venda por impulso. Além disso, as novas tecnologias reduzem os custos de vários equipamentos, o que possibilita a entrada de uma classe de consumidores que antes não tinha acesso a alguns tipos de tratamento.

4.6. CONCORRENTES

4.6.1. EMPRESAS QUE COMERCIALIZAM EQUIPAMENTOS NA ÁREA DE ESTÉTICA NA REGIÃO DE CURITIBA/PR

Empresa	Localização	Características / Diferenciais competitivos
Instituto São Paulo	Curitiba/PR	Possui lojas estrategicamente localizadas nos principais Estados do Brasil, todas com ampla infra-estrutura e Know-how. É uma das maiores empresas do ramo no Brasil.
Shopfisio	Mogi Guaçu/SP	Presta serviços de assistência técnica, manutenção e entrega de equipamentos. Mantém um diferencial no mercado regional, concentrando sua atuação em grandes clientes como universidades, Hospitais e Órgãos públicos.
Fisiobras	Curitiba/PR	Indústria com 160 itens de fabricação própria. Possui uma distribuidora exclusiva na região de Curitiba, onde atua no atacado e varejo. Também desenvolveu uma loja virtual, que é uma das mais completas do segmento.
Shayla	Curitiba/PR	Promove cursos e comercializa equipamentos. Atua na venda de cosméticos (linha profissional).
Casa da beleza	Curitiba/PR	Comercializa cosméticos, aparelhos, acessórios e descartáveis. Clientes recebem orientações e treinamentos para otimização de resultados. Promove cursos para profissionais da área.
Fisiosport	Curitiba/PR	Atua no mercado de equipamentos para Fisioterapia, Estética e Ginástica. Inclusive comercializa os equipamentos da Bioset e KLD, que também são fornecedoras da Corporall.

4.6.2. EMPRESAS FABRICANTES DE EQUIPAMENTOS NA ÁREA DE ESTÉTICA

Empresa	Localização	Características / Diferenciais competitivos
ToneDerm	Caxias do Sul / RS	Fabrica equipamentos para a fisioterapia, genética, estética e medicina estética. Conta com uma rede de distribuição que atinge todos os estados brasileiros e vários países da América Latina, Europa e Estados Unidos.
DGM	Santo André / SP	Indústria de equipamentos de estética e fisioterapia. Oferece assessoria empresarial completa para quem quer iniciar ou reequipar sua clínica ou consultório.
Stetic Line	Rio de Janeiro / RJ	Dedica-se à fabricação de aparelhos cuja aplicabilidade é direcionada exclusivamente aos tratamentos de estética e beleza. Presença maciça e atuante no seu Marketing Direto.
Skiner	São Paulo / SP	Indústria especializada em eletroterapia. Possui 34 anos de atividade criando, pesquisando e produzindo equipamentos na área de estética. Possui produtos na linha Facial, Corporal, Ultrassom, Carboxiterapia, e aquecimento. A empresa possui uma ampla rede de divulgação e participa ativamente dos principais eventos relacionados a estética no Brasil.
GS Estética	São Paulo / SP	Pioneira no mercado em equipamentos digitais e microprocessados.
EsteK	São Paulo/SP	Atua no mercado brasileiro há mais de 30 anos. Atendem os profissionais das áreas de Medicina, Estética, Fisioterapia, Podologia, Cabelos e Odontologia.
Advice	Rio de Janeiro/RJ	Indústria brasileira que fabrica e comercializa equipamentos de alta tecnologia para uso de esteticistas, fisioterapeutas e médicos.
Ibramed	Amparo / SP	Fundada em 1984, produz equipamentos para as áreas de reabilitação física, estética e medicina estética. Possui um centro de estudos e formação avançada de profissionais na área.

4.7. CARACTERÍSTICAS P DE PRODUTO

A Corporall atua no Mercado com 03 fornecedores de equipamentos:

Fornecedor	Participação nas vendas da empresa	Descrição
KLD	50%	Localizada em Amparo – SP. Fundada em 1982. Seus principais produtos são o Hertix, gerador de radiofrequência que induz calor nos tecidos da pele e o Manthus, terapia combinada de ultrassom e correntes para tratamento de celulite e gordura localizada. Empresa brasileira produtora de tecnologia.
BIOSET	45%	Indústria brasileira fundada em 1992, localizada em Rio Claro – SP. Possui 3 linhas de produtos: linha médica, linha estética e linha de fisioterapia. Empresa que se destaca no alto investimento e desenvolvimento em tecnologia, porém não possui política comercial de valorização de seus pontos de venda, pois sempre concorre com suas revendas.
HTM	5%	Localizada em Amparo – SP. É um fornecedor eventual da Corporall, principalmente quando há problemas com valores e prazos de entrega dos demais fornecedores. Porém seus equipamentos são de baixo valor e muita qualidade, e acredita-se que em muito pouco tempo esta empresa tome outro espaço, de bem maior proporção, dentro dos fornecedores da Corporall.

4.8. CARACTERÍSTICAS P DE PONTO

A clínica Corporall está situada na Via Vêneto, 1778, em Santa Felicidade, na Cidade de Curitiba/PR. Os cursos são também realizados neste endereço. No caso da venda de equipamentos, os clientes dificilmente se deslocam até a empresa (exceto para a realização dos cursos). As vendas são executadas principalmente através de dois vendedores que atuam nos estados da Região Sul. Os contatos também são realizados via telemarketing ou através do site da empresa (www.corporall.com.br).

4.9. CARACTERÍSTICAS P DE PROMOÇÃO

Atualmente os meios utilizados para promoção da empresa são os seguintes:

- Placa em frente à empresa para divulgação da clínica;
- Site da empresa: www.corporall.com.br;
- Mala direta via e-mail: através de banco de dados fornecidos por empresas especializadas ou pelos Crefitos locais (Conselhos Regionais de Fisioterapia). Os equipamentos e cursos são oferecidos pela empresa a profissionais da área de saúde e estética, tais como fisioterapeutas, médicos, esteticistas, profissionais de educação física, alunos de universidades, lojistas, dentre outros potenciais clientes.
- Distribuição de "folders" na região, visando a divulgação da clínica de estética;
- Promoções em sites de compra coletiva, como por exemplo o "Peixe Urbano" (www.peixeurbano.com.br) e "Groupon" (www.groupon.com.br). Estas também são dirigidas exclusivamente à clínica de estética.

4.10. CARACTERÍSTICAS P DE PREÇO

Os produtos e a empresa claramente fazem parte de uma concorrência monopolista. Sua participação no mercado paranaense é de cerca de 5% e há uma grande quantidade de empresas do ramo espalhadas por todo o estado. Mas há também a presença de concorrentes muito fortes no setor, com forte poder de barganha junto a fornecedores, como é o caso do Instituto São Paulo. A Corporall busca, portanto, diferenciação em seus serviços, já seus preços geralmente são ligeiramente superiores à média do mercado.

Entretanto, os clientes das classes “C” e “D” vem aumentando seu poder aquisitivo nos últimos anos, porém os valores que este público está disposto a pagar por este tipo de serviço ainda são menores, o que vem empurrando preços e margens para baixo. Portanto, a escolha da Corporall passa a ser entre um maior número de atendimentos com margens menores, ou a manutenção do foco nas classes “A” e “B”, com maiores margens e menor quantidade de clientes. Mesmo com o foco voltado à prestação de serviços mais qualificados e o aumento do valor percebido pelos clientes, a empresa foi obrigada, nos últimos anos, a diminuir seus preços e margens a fim de se manter competitiva neste mercado.

4.11. PROJEÇÕES DE MERCADO E COMENTÁRIOS

O mercado da beleza e estética vem crescendo a ordem de 20% ao ano na última década. A projeção é que a venda de equipamentos para o setor acompanhe este crescimento nos próximos anos.

A grande visão da Corporall é atuação no segmento de estética de qualidade sempre vai exigir a busca por informações, seja de como abrir e gerir o negócio até sobre o correto funcionamento dos equipamentos essenciais para uma clinica completa. Com isso é possível concorrer com a provável entrada em massa de produtos importados ou com a venda direta dos equipamentos pelos fabricantes (redução do canal).

5. CONSUMIDORES

5.1. PERFIL DO CONSUMIDOR

Os consumidores de equipamentos para medicina, fisioterapia e estética estão divididos em 4 grupos principais:

- Clínicas de estética e centros de depilação – 50%
- Médicos (dermatologistas e cirurgiões plásticos) – 30%
- Fisioterapeutas dermatofuncionais – 10%
- Outros profissionais da estética – 10%

A maioria desses consumidores são profissionais liberais e procura um alto nível de segurança na hora da compra. Por este motivo, busca-se o maior volume de informações possível no pré-compra. Esta segurança se dá pelo fato dos equipamentos, em primeiro lugar, serem usados para atendimento dos próprios clientes deste profissional e, ausência ou resultados inexpressivos nos tratamentos proporcionados podem resultar em prejuízos financeiros e morais para este profissional. Além disso, equipamentos de qualidade e com certificação como os fornecidos pela Corporall são considerados de alto investimento.

Outro desejo do consumidor é a garantia de continuidade dos serviços pós-venda. Não somente do equipamento em si, mas também de como operá-lo corretamente ou de como obter o melhor resultado no menor tempo possível. Neste sentido a Corporall tem se destacado frente à concorrência, prestando um alto nível de "consultoria" pós venda no uso do equipamento, inclusive trazendo os clientes para dentro da Corporall para cursos de reciclagem.

Outro fator importante é o suporte dos fabricantes que, através da Corporall, fornecem aos clientes: garantia estendida nos equipamentos, manutenção preventiva e corretiva e, principalmente, a calibração periódica.

5.2. DESEJOS E NECESSIDADES DO CONSUMIDOR

O consumidor final deseja, prioritariamente, equipamentos de qualidade, com alta tecnologia e que apresente o melhor resultado, em menor tempo, com menos dor possível e baixo custo.

5.3. HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

Como se tratam de equipamentos de alto valor, a maioria dos clientes quer primeiramente certificar que o produto cumpre com o que se propõe. Para isso, participa de workshops, busca referências e até mesmo comprovação com a equipe de vendas. Por isso a Corporall, além de vender, mantém a clínica, que dá segurança comprovada que o que está vendendo é também usada por ela e demonstra os resultados.

5.4. PAPÉIS DE COMPRA

Normalmente o próprio dono da clínica é quem trabalha com o equipamento e é também o responsável por todo o processo, ainda que não seja o usuário final. Muitas vezes ele se submete ao uso, aplicando o produto em si mesmo. Além do benefício estético pessoal, o profissional utiliza isso como argumento de venda para seus próprios clientes, que são os consumidores finais dos produtos.

6. POLÍTICA COMERCIAL

6.1. DEFINIÇÃO DAS SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS

Este tópico destina-se a esclarecer as premissas fundamentais para ação da área de vendas em função do mercado em que a empresa está inserido, de forma que possibilite o crescimento da empresa de forma planejada, organizada e sustentada. O objetivo é que a empresa tenha conhecimento, domínio e controle de todas as etapas do processo de vendas, tornando claro e de fácil entendimento a todos os seus colaboradores o direcionamento das ações de vendas para alcançar os resultados esperados.

Tendo em consideração essas premissas básicas, podemos citar alguns fatores críticos que devem ser prioritários na elaboração da política comercial da Corporall:

- **Crescimento:** focar atuação nos estados da Região Sul, aproveitando oportunidades ainda não prospectadas no mercado, gerar leads, definindo targets e ampliando a participação em vendas da atual carteira de clientes;
- **Tecnologia:** acompanhar a atualização e evolução tecnológica dos equipamentos, tendências de mercado, novidades e inovações no mundo da estética, participando de feiras, workshops e procurando antecipar-se às ações da concorrência;
- **Lançamentos:** ter disponível o que há de mais moderno e inovador no segmento, oferecendo suporte de treinamento e assistência pós-venda proporcionando maior tranquilidade e segurança aos seus clientes;
- **Treinamento e Assistência Pós-Venda:** ampliar e explorar melhor o diferencial competitivo que possui com relação a treinamento e assistência pós-venda oferecido aos clientes.

6.2. ESTIPULAÇÃO DAS METAS DE VENDAS

A previsão de vendas anual é definida pelos sócios proprietários em conjunto com o Gerente Comercial essencialmente através das seguintes análises:

- Análises mercadológicas: como já foi mencionado nos itens 4.2 e 4.11, o mercado brasileiro de estética se encontra em ascensão, com crescimento médio de 20% na última década;
- Cenários econômicos: apesar da crise internacional nos últimos anos, o Brasil vem experimentando um cenário bastante otimista, principalmente no que diz respeito ao aumento do consumo pelas classes “C” e “D”. O mercado de estética está diretamente relacionada com este fator, já que tratam-se de consumidores que antes não tinham acesso a este tipo de produto;
- Potencial de vendas da Corporall: apenas o estado do Paraná possui cerca de 1300 potenciais clientes para a empresa (700 clínicas de estética, 500 médicos dermatologistas e cirurgiões plásticos além 100 franquias de depilação). A Corporall mapeou pelo menos 30% desses clientes e a participação em vendas é de apenas 5%. Ou seja, a região oferece um vasto espaço a ser conquistado;
- Histórico de vendas: a seguir são apresentados os resultados das vendas de equipamentos realizadas em 2011 pela empresa:

Equipamento	Vendas Realizadas em 2011		
	Quantidade	Valor Total	Participação
Bioset - HR	10	R\$ 432.400,00	29,5%
Bioset - HRS	4	R\$ 232.000,00	15,8%
KLD - Hertix	10	R\$ 169.200,00	11,6%
Led	5	R\$ 144.000,00	9,8%
Slim	11	R\$ 109.700,00	7,5%
Outros		R\$ 335.300,00	22,8%
Acessórios		R\$ 44.400,00	3,0%
Total		R\$ 1.467.000,00	100%

Com base nos itens acima, principalmente no que diz respeito ao potencial de vendas da Corporall neste mercado, uma projeção tangível é de um crescimento em 2012 acima de 30% sobre as vendas. Porém, levando em consideração que o crescimento do mercado brasileiro na área de estética é menor, pode ser considerado satisfatório um crescimento de 25% em relação ao ano anterior. Segue, portanto, a previsão de vendas para 2012:

Equipamento	Previsão de vendas para 2012		
	Quantidade	Valor Total	Participação
Bioset - HR	12	R\$ 519.000,00	28,4%
Bioset - HRS	5	R\$ 290.000,00	15,8%
KLD - Hertix	12	R\$ 203.000,00	11,1%
Led	7	R\$ 201.000,00	11,0%
Slim	14	R\$ 140.000,00	7,7%
Outros		R\$ 419.000,00	22,9%
Acessórios		R\$ 56.000,00	3,1%
Total		R\$ 1.828.000,00	100%

O gerente comercial deverá dividir as metas de vendas por região, levando em conta o seu potencial de consumo e histórico de vendas, pois cada região possui características próprias para cada produto. (Ex: regiões com menor renda ou menor número de estabelecimentos terão menor atuação e um direcionamento para equipamentos de menor valor).

6.3. ATIVIDADES QUE PRECISAM SER EXERCIDAS PARA SEREM ALCANÇADAS AS METAS

O ponto básico deste mercado é a necessidade de conhecimento do produto antes da compra (pré-venda). Os médicos e fisioterapeutas e demais profissionais da estética são cautelosos ao selecionar equipamentos de alto valor a serem usados em seus consultórios e clínicas. Isso devido à alta expectativa criada pela maioria dos fornecedores em relação aos resultados dos seus equipamentos, que nem sempre são alcançados na prática. Em todos os casos, é necessário um trabalho de convencimento prévio quase que comprobatório e devem ser conduzidos por um fisioterapeuta especialista. Além disso, as ações abaixo tem se mostrado efetivas na argumentação junto aos clientes:

- Colocação de equipamentos em demonstração, juntamente com serviços de consultoria para centros de atendimento que possuam estrutura e potencial de compra, principalmente na linha de depilação.
- Realização de workshops em centros de estudos e universidades de outras cidades, com o objetivo de divulgar os produtos junto a formadores de opinião do setor;
- Participação em feiras e eventos de estética, estabelecendo um contato direto com clientes potenciais;
- Promoção de workshops na própria Corporall, trazendo para estes encontros pessoas chave dos principais centros a fim de conhecerem os equipamentos e tratamentos que podem ser alcançados, além de esclarecer os procedimentos que não podem nem devem ser feitos pois podem trazer malefícios aos clientes.
- Ampliação da penetração em novas regiões, inclusive com a contratação de pelo menos mais um vendedor e um operador de telemarketing para divulgação e qualificação de clientes potenciais a serem visitados.

6.4. CLASSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Toda a venda realizada pela Corporall é através de canal curto. Essa escolha de canal se dá pelo fato de que cada venda demanda do vendedor um elevado conhecimento técnico para explicar as características, benefícios e vantagens dos produtos. O telemarketing também deverá ser utilizado para fazer um primeiro contato para qualificar os clientes a serem visitados pelos vendedores.

Os vendedores são divididos em três grupos:

- Medicina dermatológica: atendidos por um vendedor com formação em fisioterapia e conhecimentos mais próximos desta especialidade;
- Clínicas: o relacionamento tende a ser menos formal, tanto na forma de abordagem quanto no uso de argumentos;
- Esteticistas e outros profissionais da área: tem expectativa baixa sobre atendimento pessoal. São mais sensíveis a preço e valorizam principalmente o aspecto relacional do vendedor.

Em todos os casos, é alto o nível de negociação, já que os equipamentos possuem alto valor, e também é necessária muita confiança do cliente no trabalho do vendedor. Portanto, a venda é essencialmente consultiva, onde o cliente deve enxergar o vendedor como uma referência para este tipo de equipamento.

6.5. POLÍTICA DE PREÇOS

A Corporall adquire seus produtos junto a seus fornecedores de duas formas: como representante comercial e como revendedor. No caso da revenda, a precificação dos produtos é definida pelo cálculo de custos envolvidos e a margem de contribuição esperada em confronto com os preços praticados pelo mercado. Nos custos, são considerados: custo de fábrica, fretes, impostos, comissões e sobre eles, aplicada a margem esperada. A seguir é apresentada a composição de custos para um dos equipamentos revendidos pela Corporall:

Equipamento: Manthus	Valores	Participação
Valor de Venda	R\$ 14.200,00	100%
Custo Fornecedor	R\$ 9.140,00	64,4%
Impostos	R\$ 284,00	2%
Comissão de venda	R\$ 568,00	4%
Frete	R\$ 89,00	0,6%
Margem de Contribuição	R\$ 4.119,00	29%

Os reajustes são praticados sempre que as fábricas atualizam suas tabelas de preços, o que ocorre de uma a duas vezes por ano.

Os descontos podem ser aplicados sobre o preço bruto constante da tabela de preço da Corporall, especificados numa circular mensal. Nela deverão ser especificados os descontos máximos praticados por produto associados à forma de pagamento. A circular informa também promoções, descontos especiais concedidos pelas fábricas e aqueles itens que saem de linha e que tem comercialização restrita do ponto de vista de entrega pela fábrica.

Serão três as condições de pagamento: à vista; financiamento em até 12 parcelas feito diretamente pela Corporall; e financiamento bancário contratado diretamente pelo cliente.

6.6. POLÍTICA DE DETERMINAÇÃO DE SERVIÇOS COMPLEMENTARES

A venda de equipamentos, como já foi dito, é a principal atividade da empresa, respondendo por quase 80% das margens brutas de vendas, e por 92% do faturamento da empresa. A clínica estética responde por 14% das margens e 6% do faturamento; e os mini-cursos ficam com 7% e 2%, respectivamente.

A participação dos cursos é bastante pequena em parte porque estes são oferecidos gratuitamente quando ocorre a aquisição de novos equipamentos pelo cliente. O valor dos cursos, que podem variar entre R\$ 400,00 a R\$ 4.000,00, é cobrado apenas dos clientes que estão apenas interessados nos cursos, e não estão adquirindo nenhum equipamento.

Uma análise dos números da empresa podem levar ao impulso inicial da eliminação dos segmentos de cursos e clínica, mantendo apenas as operações no segmento de comércio de equipamentos. Os cursos e a clínica, mesmo apresentando participação nos resultados somados na faixa de 20% do total, demandam mão de obra altamente especializada e utilizam fortemente os recursos administrativos da empresa. Isto porque as aulas e os tratamentos da clínica exigem preparação, especialização e treinamento prévios. Os cursos também obrigam a Dra. Daniele Bernardi ao cumprimento de exigências de qualificação e atualização constantes. Todo este tempo poderia, em uma primeira análise, ser utilizado no segmento de venda de equipamentos. A concentração de esforços poderia potencializar as vendas, melhorando o faturamento e a rentabilidade da empresa.

Ocorre que o comércio de equipamentos, isoladamente, agrega menos valor ao cliente, que receberia apenas o produto embalado e seria responsável por todo o trabalho de colocar o produto em operação através da leitura do “Manual do Produto”. Isso na realidade já é feito atualmente no mercado. Na tabela abaixo, é apresentada uma tabela comparativa entre os preços praticados pela Corporall e pelas revendedoras dos mesmos equipamentos:

Produto	Preço de Venda		Diferença
	Corporall	Concorrência	
BIOSET - LH System	R\$ 55.000,00	R\$ 50.000,00	10%
BIOSET – LH Branca	R\$ 6.000,00	R\$ 5.000,00	20%
KLD - Manthus	R\$ 14.200,00	R\$ 12.000,00	18%
KLD - Hertix	R\$ 16.920,00	R\$ 15.000,00	13%

A aplicação dos preços acima não seria possível sem a presença de um diferencial na prestação de serviços. Os equipamentos são idênticos e, além disso, a Corporall é uma empresa de pequeno porte. A concorrência é formada por várias empresas de renome nos mercados locais. Até mesmo a prática de preços iguais à média do mercado seria muito difícil. Afinal, por que o cliente vai pagar o mesmo preço para uma empresa “desconhecida”, se pode comprar com mais confiança em uma empresa já consagrada em sua cidade?

Na busca pelos fatores de diferenciação, que tornam possível a prática de preços mais altos que a concorrência, pode ser destacada a importância dos serviços prestados nos segmentos de clínica e cursos da Corporall. Como estes são direcionados ao treinamento com a operação dos equipamentos comercializados pela empresa, o cliente adquire, antecipadamente, informações sobre como embalar e desembalar o equipamento adequadamente para transporte, montagem e calibração; cuidados com limpeza e manutenção; instruções para a substituição de periféricos. Até aqui tudo é relativamente simples e pode ser facilmente substituído pela leitura do manual do produto. Muitos profissionais já tem outros equipamentos similares e não necessitam deste serviço. Mas nos casos de clientes que são profissionais iniciantes, a informação passa a ser muito mais interessante.

O grande diferencial fica com o treinamento de operação do equipamento com prática real, que foi inserido como curso pela Corporall. Para alguns modelos a duração pode ser de um dia inteiro. Nele são feitas aplicações e atendimentos a pacientes que estão efetivamente em tratamento na clínica. Logo, o profissional comprador do equipamento se depara com a situação real de estar adquirindo não apenas um equipamento, mas também o conhecimento prático de como obter os melhores resultados que ele poderá prover aos seus próprios pacientes a curto prazo. O cliente adquire, após a realização do curso, maior segurança com as aplicações a realizar, com as frequências e potências a serem utilizadas, e demais parâmetros que precisam ser combinados para obter resultados esperados pelos seus pacientes. A percepção dos benefícios do produto fica, portanto, mais evidenciada e é mais facilmente percebida pelo cliente. Além disso, a Corporall fica à disposição por um período que chega a 6 meses para suporte complementar.

Fica muito claro, portanto, que os serviços oferecidos pela Corporall influenciam as decisões de compra de seus clientes, que não recebem apenas uma caixa com o equipamento, mas todo o acompanhamento do processo de inicialização do mesmo juntamente com um profissional altamente qualificado. Isso aumenta o valor percebido do produto para o cliente, o que permite que a empresa aumente suas margens de venda na comercialização dos equipamentos, que é o principal gerador de receitas da Corporall.

6.7. POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Para relacionamento com os clientes a Corporall dispõe de uma estratégia focada em abrir o diálogo com o consumidor e informá-lo sobre novidades e cursos.

A empresa dispõe de uma série de canais de comunicação que facilitam o diálogo entre o cliente e o consumidor. Eles são:

- Site: <http://www.corporall.com.br/>
- <https://www.facebook.com/pages/Corporall/185514174881935>
- <http://www.linkedin.com/pub/corporall-fisio/21/720/a21>
- Telefone: 41-3072.0663

A Corporall também mantém os clientes atualizados sobre as novidades do setor e novos produtos através de mala direta ou cursos de curta duração. Isso é feito para criar uma imagem de parceira junto a base de consumidores e, desta forma, estreitar o relacionamento com o cliente.

6.8. POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA COMERCIAL

Pelo fato da Corporall ser uma empresa familiar de pequeno porte, as funções na área comercial são bem simplificadas. É composta de um Gerente Comercial, um Assistente Comercial, um Assistente de Telemarketing e Vendedores Externos. Foram mapeadas as seguintes competências e atribuições:

GERENTE COMERCIAL

Competências:

- Visão Estratégica: Facilidade para rever constantemente a leitura de cenários, analisar as tendências e identificar oportunidades de negócios.

- Liderança: Facilidade para influenciar as pessoas e para canalizar a energia necessária para o alcance progressivo dos resultados.
- Orientação para Resultados: Capacidade de traçar e atingir metas desafiadoras, concentrando a atenção nas estratégias que garantam a obtenção dos resultados desejados.

Atribuições:

- Estabelecimento e revisão de metas de vendas, de acordo com os objetivos estratégicos da empresa;
- Estimar o potencial regional de mercado e prover força de vendas para os mesmos;
- Seleção, motivação, remuneração e treinamento da equipe de vendas;
- Medir resultados (lucros, satisfação dos clientes e volume de vendas) e efetuar correções sempre que necessário.

VENDEDORES

Competências:

- Comunicação: Habilidade para se fazer entender, expressar-se de diversas formas, ouvir, processar informações; dar e receber feedback.
- Iniciativa: Capacidade de identificar as demandas, apresentar soluções customizadas e agir com rapidez.
- Confiabilidade: Preocupação em ser percebido pelos outros como ético, responsável, confiável e fidedigno.

Atribuições:

- Prospecção e qualificação de clientes potenciais;
- Negociação e fechamento da venda;
- Envio e acompanhamento do pedido junto ao assistente comercial, de acordo com as necessidades do cliente;
- Pós venda: acompanhamento da entrega e satisfação dos clientes.

ASSISTENTE COMERCIAL

Competências:

- Comunicação: Habilidade para se fazer entender, expressar-se de diversas formas, ouvir, processar informações; dar e receber feedback.
- Construção de Relacionamentos: Facilidade para interagir com as pessoas, construir uma relação de confiança/respeito e de criar vínculos duradouros.
- Foco no Cliente: Capacidade de antecipar / identificar / atender / superar os requisitos do cliente, garantindo a sua fidelização.

Atribuições:

- Atendimento a clientes: solicitações de assistência técnica ou informações sobre os produtos;
- Venda de acessórios e peças de reposição por telefone ou internet;
- Elaboração e atualização da documentação comercial da Corporall: planilhas de controle de vendas, banco de dados dos clientes etc;
- Atendimento a vendedores: elaboração de orçamentos, envio e acompanhamento de pedidos junto aos fornecedores de equipamentos;

ASSISTENTE DE TELEMARKETING

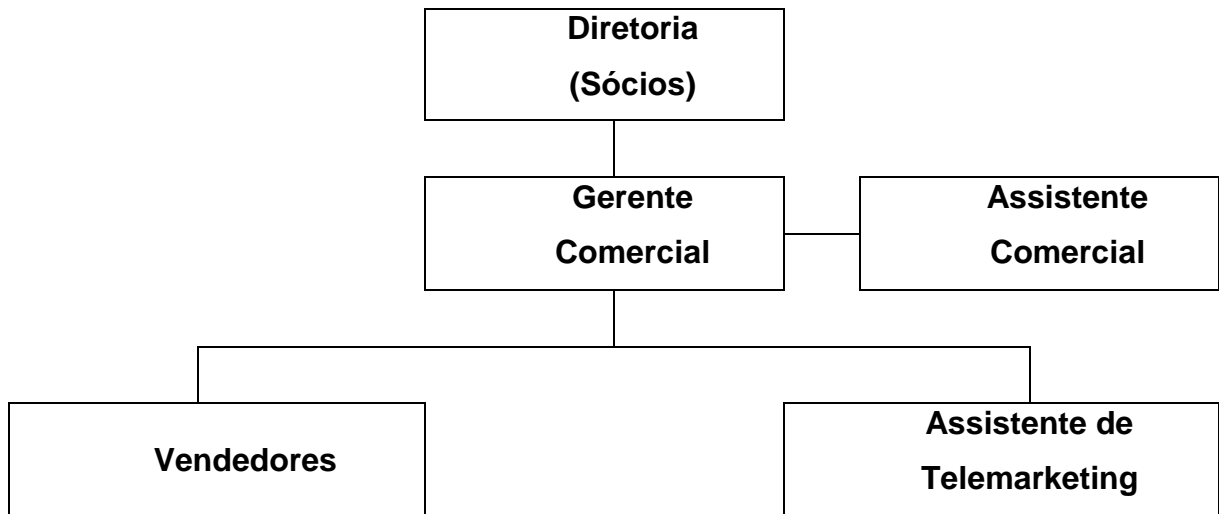
Competências:

- Comunicação: Habilidade para se fazer entender e expressar-se com simpatia e proatividade.

Atribuições:

- Convites para cursos, pesquisa de satisfação dos clientes, divulgação de novos produtos;
- Atendimento dos clientes pelo telefone;

O organograma da área comercial da empresa será estruturado da seguinte forma:



Recrutamento de candidatos:

A Corporal utiliza ferramentas na internet e seus próprios cursos e treinamentos para recrutar profissionais para sua operação. O site da internet utilizado é o Catho (www.catho.com.br). Neste site a empresa consegue filtrar currículos de profissionais com o perfil correto para trabalhar na empresa. Nesses currículos vem toda a informação do candidato para que posteriormente seja realizada a seleção do profissional através de uma entrevista.

Nos cursos e treinamentos, a empresa divulga vagas em edital nas turmas e os professores ficam atentos a possíveis “talentos” dentro do grupo de alunos. Estes quando identificados são convidados a realizar uma entrevista na empresa.

Seleção de novos colaboradores

A seleção de novos colaboradores passará por duas etapas. A primeira envolve uma entrevista com o Gerente Comercial da empresa que irá avaliar o candidato com base nas competências listadas anteriormente neste mesmo tópico. Se aprovado, esse candidato passa por uma entrevista com os proprietários da empresa para uma nova conferência das competências e alinhamentos dos valores e objetivos profissionais do candidato com os da Corporall.

6.9. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

A Corporall remunera seus profissionais dentro de uma média de mercado e se diferencia pela flexibilidade das metas, horários de trabalho, viagens e benefícios complementares.

Gerente Comercial:

- Salário fixo + bônus + benefícios
- Carro da empresa com despesas pagas
- Plano de saúde pessoal
- Seguro de vida
- Vale alimentação

Vendedores

- Salário fixo + comissão sobre vendas
- Quilometragem paga (deve possuir carro próprio)
- Plano de saúde pessoal
- Seguro de vida
- Vale alimentação.

Assistentes Comercial e de Telemarketing

- Salário fixo + bônus
- Plano de saúde pessoal
- Seguro de vida
- Vale alimentação

6.10. POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A equipe de vendas possuirá uma avaliação de desempenho simples e estruturada. O profissional de vendas é avaliado em função do cargo ocupado e resultados obtidos mensalmente. Variáveis como comportamento, motivação e pró-atividade são também analisados e avaliados pelo Gestor.

Para avaliar o desempenho deste profissional são usadas as seguintes ferramentas:

Relatório semanal de atividades com os seguintes dados:

- Conta/Cliente incluindo o contato;
- Oportunidades de negócios com tipos de produtos, quantidade, valores e rentabilidade esperada;
- Previsão de fechamento;
- Previsão de entrega e faturamento;
- Condições de pagamento;
- Motivos do sucesso ou fracasso do negócios;

Resultado de vendas líquido mensal:

- Resultado de vendas líquido de cada vendedor;
- Comparativo com as metas de vendas, que são definidas no começo de cada ano e são baseadas no crescimento previsto da empresa e sazonalidade.

Visitas da Força de Vendas:

- Ao final de cada mês, o Gerente Comercial analisa as visitas realizadas pelo vendedor assim como seu resultado em vendas em conjunto com o vendedor. Desta forma, ambos podem analisar os pontos fortes e fracos e alinhar as estratégias para o próximo mês.

6.11. POLÍTICA DE TREINAMENTO

Todo vendedor que é contratado passa por uma ambientação na empresa. Nesse treinamento ele obterá informações sobre o histórico da empresa, missão, visão e valores. A documentação técnica (manuais de instalação e operação) de todos os equipamentos também é passada, assim como execução de visitas técnicas aos principais fabricantes. Cada vendedor é orientado a ler os manuais e catálogos para embasamento teórico. Esse conhecimento é essencial para que o mesmo possa gerar e sanar dúvidas.

A atualização dos profissionais é realizada com frequência através da participação em workshops, eventos, feiras e visitas às fábricas.

O funcionário também é submetido aos próprios tratamentos que vende de forma a elevar sua percepção, sobre a utilização e benefícios de cada produto.

O funcionário, mesmo depois do treinamento inicial ou ambientação, deverá passar o maior tempo possível com a responsável técnica a fim de conhecer em profundidade as funções, aplicações e aumentar sua argumentação técnica.

6.12. POLÍTICA DE ENDOMARKETING

Paralelamente ao que acontece no planejamento e implantação de estratégias de marketing, o propósito da utilização de programas de endomarketing é a obtenção e retenção de valores e talentos individuais entre os colaboradores internos da organização, visando, através da conscientização e motivação, alinhá-los quanto aos objetivos estratégicos da empresa.

No caso da Corporall trataremos este assunto com foco na área de vendas, onde entendemos, por se tratar de uma pequena empresa, que todos os colaboradores internos estejam atrelados a esta área as quais possuem contato direto com o cliente final e que um programa de endomarketing seja mais facilmente implantado.

O programa de endomarketing passa a funcionar como processo gerencial que visa assegurar que todos da empresa compreendam e vivenciem o negócio. Endomarketing como sendo um conjunto de ações que tem como objetivo tornar

comum, entre os funcionários da empresa, as suas estratégias, metas e resultados.

Seguem alguns objetivos que devem ser alcançados com a aplicação do programa de endomarketing:

- Integrar a participação de todos os colaboradores da empresa;
- Criar, encorajar e destacar de forma continua os papéis dos funcionários;
- Identificar as necessidades dos empregados e desenvolver programas ou produtos para satisfazer tais necessidades;
- Selecionar e reter os melhores profissionais;
- Facilitar as trocas dentro da organização, de modo a contribuir para a construção, harmonia e fortalecimento dos relacionamentos;
- Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal, a fim de eliminar conflitos e fatores de insatisfação entre os funcionários;
- Implementar uma administração participativa;
- Criar e promover ideias, projetos ou valores úteis para a empresa;
- Assegurar que os empregados obtenham informação contínua;

O mercado orientado para o cliente marca uma nova realidade, onde o recurso fundamental para a criação de riqueza é a informação e o conhecimento. Desta forma o endomarketing passa a ser uma ferramenta de auxílio na busca pela valorização das pessoas.

6.13. ADMINISTRACAO DE VENDAS

Conforme já mencionado no item 6.8, são atribuições e responsabilidades do gerente comercial:

- Analisar e planejar estratégias de vendas e a forma de atuação da equipe para o seu cumprimento;
- Estruturar, organizar e distribuir sua equipe de vendas.
- Avaliar e gerenciar as despesas, visando cumprir o orçamento, evitando desperdícios e gastos desnecessários.
- Estruturar os processos internos da área comercial.

São funções do Gerente Comercial, considerando sua característica de liderança:

- Cobrar a equipe sobre os resultados previstos;
- Analisar o desempenho de cada indivíduo e da equipe;
- Saber ouvir. Buscar empatia com a equipe de vendas;
- Saber motivar a equipe;
- Saber dar e receber feedback;
- Treinar;
- Saber coletar as informações de sua equipe, comportamento, informações pessoais, etc.

Ações do Gerente Comercial para implementar e promover a motivação de seus vendedores:

- Valorizar os produtos da empresa e suas vantagens competitivas no mercado;
- Dar feedbacks positivos sempre que houver a oportunidade;
- Criar um ambiente propício para o desenvolvimento pessoal e profissional.
- Propor metas reais, para incentivar o crescimento de cada um.
- Disponibilizar recursos e condições para que o colaborador desempenhe um bom papel.

Como e quando o Gerente Comercial deverá fornecer feedback para sua equipe:

- Feedbacks favoráveis, e imediatos.
- Feedback frequente, indicando a necessidade de ajustes.
- Feedback específico, orientações claras e diretas.
- Ir direto ao assunto.
- Estabelecer contato visual.
- Locais apropriados.
- Elogios em público e críticas de forma individual.

6.14. ORÇAMENTO

A seguir são apresentados os custos previstos envolvidos nas ações da área comercial da Corporall:

6.14.1. CUSTOS FIXOS MENSAIS

Descrição	Qt.	Custo Unitário	Custo Total
Salários + encargos trabalhistas:			
Gerente Comercial	1	R\$ 2.590,00	R\$ 2.590,00
Vendedor	3	R\$ 1.295,00	R\$ 3.885,00
Assistente Comercial	1	R\$ 1.295,00	R\$ 1.295,00
Assistente de Telemarketing	1	R\$ 1.295,00	R\$ 1.295,00
		Total Salários	R\$ 9.065,00
Benefícios:			
Plano de saúde	6	R\$ 370,00	R\$ 2.220,00
Seguro de vida em grupo	6	R\$ 20,00	R\$ 120,00
Vale alimentação	6	R\$ 200,00	R\$ 1.200,00
Despesas carro do ger. com.	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
		Total Benefícios	R\$ 4.740,00
Despesas Gerais:			
Quilometragem vendedores	12.000	R\$ 0,40	R\$ 4.800,00
Telefone / Internet	6	R\$ 300,00	R\$ 1.800,00
Mat.do escritório de vendas	1 (vb)	R\$ 300,00	R\$ 300,00
		Total Despesas	R\$ 6.900,00

Custo fixo total mensal: **R\$ 20.705,00**

Custo fixo total anual: **R\$ 248.460,00**

6.14.2. CUSTOS VARIÁVEIS

Para o cálculo dos custos variáveis, o faturamento estimado será igual à meta de vendas prevista no item 6.2:

Descrição	Valor Total
Faturamento	R\$ 1.828.000,00
Comissões:	
Gerente Comercial (2%)	R\$ 36.560,00
Vendedores (2%)	R\$ 36.560,00
Total Comissões	R\$ 73.120,00

6.14.3. CUSTOS TOTAIS ANUAIS DA ÁREA COMERCIAL

Custo fixo total anual:	R\$ 248.460,00
Total comissões:	R\$ 73.120,00
Participação em workshops e eventos:	R\$ 10.000,00
Treinamento da equipe de vendas:	R\$ 5.000,00
Implantação de programas de endomarketing:	R\$ 2.000,00
Custo anual total:	R\$ 338.580,00

Portanto, o custo total da área comercial da Corporall para que atinja a sua meta de vendas corresponde a aproximadamente 18,5% do seu faturamento na área de equipamentos. Este é um desempenho bastante conservador. Entretanto, metas mais ambiciosas poderão comprometer o fluxo de caixa da empresa e, principalmente, a qualidade no atendimento aos clientes. Um correto planejamento estratégico da empresa nos próximos anos pode fazer com que haja um aumento maior na previsão de vendas, sem grandes variações nos custos fixos da área comercial. O potencial para aumento da produtividade desta área, portanto, é muito grande.

6.15. CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO

O controle e análise dos resultados obtidos, objeto da Política Comercial, ficarão a cargo do Gerente Comercial e serão reportados à Diretora da empresa.

Os resultados de vendas e análise de custos e das visitas realizadas pela força de vendas serão feitas mensalmente, no início de cada mês, referente ao período imediatamente anterior, com base nos relatórios gerenciais.

Imediatamente após a análise dos resultados será avaliada a necessidade de ajustes e ou revisão de metas, estrutura e ações necessárias para o alcance dos resultados esperados, dando feedback aos colaboradores envolvidos.

A avaliação da Política Comercial será feita anualmente, no início de cada ano, pela Diretora da empresa em conjunto com o Gerente Comercial, onde serão validados todos os tópicos, podendo ser efetuadas correções e ajustes visando a adequação à evolução do mercado e suas práticas.

As modificações feitas na Política Comercial serão amplamente divulgadas a todos os colaboradores, fundamentada com a motivação que deu causa à sua alteração.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FUTRELL, Charles M. **Vendas – Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing, edição compacta**. São Paulo: Atlas

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2007

KIM, Chan & MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

Site da ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos: www.abihpec.org.br

Site da empresa em estudo: www.corporall.com.br

APÊNDICE - Análise Crítica dos Canais de Distribuição

1. INTRODUÇÃO

Antigamente os produtos eram escassos, tanto em quantidade como em diversidade, fazendo com que na maioria das vezes o cliente se adaptasse ao produto e fosse a busca dele.

Com a Revolução Industrial, o sistema produtivo e de serviços passou a depender da existência de compradores interessados, ou seja, de clientes.

O cliente passou a ser o centro das atenções, e não mais um escravo do fornecedor. Não bastava apenas atender o cliente, é preciso satisfazer sua necessidade.

As necessidades dos clientes tornaram-se mais complexas, a venda deixa de ser apenas um processo de aquisição, pois o cliente deseja mais do que isso, ele quer a satisfação de sua necessidade, ou a solução do seu problema.

Os papéis do gestor e do vendedor sofreram mudanças. Segundo Marcos Cobra e José Luiz Tejon (2007, p.11) “o papel do vendedor vem mudando ao longo do tempo: de tomador de pedidos, o vendedor passou a atuar como provedor de clientes, persuasor, solucionador de problemas e criador de valor”.

Segundo Kotler (2004, p. 525), as maiores mudanças ocorrerão nos canais de distribuição, não em novos métodos de produção ou consumo.

Dentro deste contexto de mudanças e de mercado altamente competitivo, destacamos a importância da análise crítica e do estudo dos canais de distribuição.

Segundo Marcos Cobra e José Luiz Tejon (2007, p. 20) canais de distribuição “são as vias por meio das quais se escoam a produção de bens e serviços”.

Este trabalho irá analisar os canais de distribuição atualmente utilizados pela Corporall na comercialização de equipamentos - que é a principal fonte de receita da empresa - sob o ponto de vista do relacionamento da empresa baseada em valor, que é o grande diferencial competitivo da Corporall, passando

pela identificação dos papéis de compra no processo de venda, e de que forma a empresa se relaciona com o mercado, para fundamentar a definição dos canais de acesso ao mercado.

A Corporall possui ainda outras duas áreas de atuação: clínica estética e prestação de cursos de capacitação e especialização em fisioterapia estética, mais especificamente na área dermato-funcional.

Este trabalho não tem a intenção de detalhar essas duas outras áreas de atuação, pois conforme mencionado no item 1 da Política Comercial, a comercialização de equipamentos é o grande gerador de caixa da empresa, responsável por 80% das receitas da empresa, além de proporcionar à Corporall o seu grande diferencial competitivo em relação à concorrência e que lhe permite fugir da “guerra de preços” da concorrência, que é a prestação de serviços complementares e pós-venda.

A análise crítica terá como enfoque o detalhamento dos canais de distribuição de comercialização de equipamentos da Corporall, com a fundamentação teórica correlacionada com a prática dessa importante ferramenta de gestão, pois a correta escolha do canal de distribuição a ser utilizado é uma importante vantagem competitiva, que possibilitará que o produto chegue ao cliente da maneira mais rápida, eficaz e com menor custo, atendendo as necessidades do cliente e criando uma relação duradoura.

Por fim teceremos as recomendações e conclusão quanto aos aspectos teóricos abordados.

2. ANÁLISE CRÍTICA

A venda de equipamentos é a principal atividade da Corporall, responsável por quase 80% das margens brutas de vendas, e por 92% do faturamento da empresa. A clínica estética responde por 14% das margens e 6% do faturamento, e a atividade de cursos é responsável por 7% das margens e 2% do faturamento.

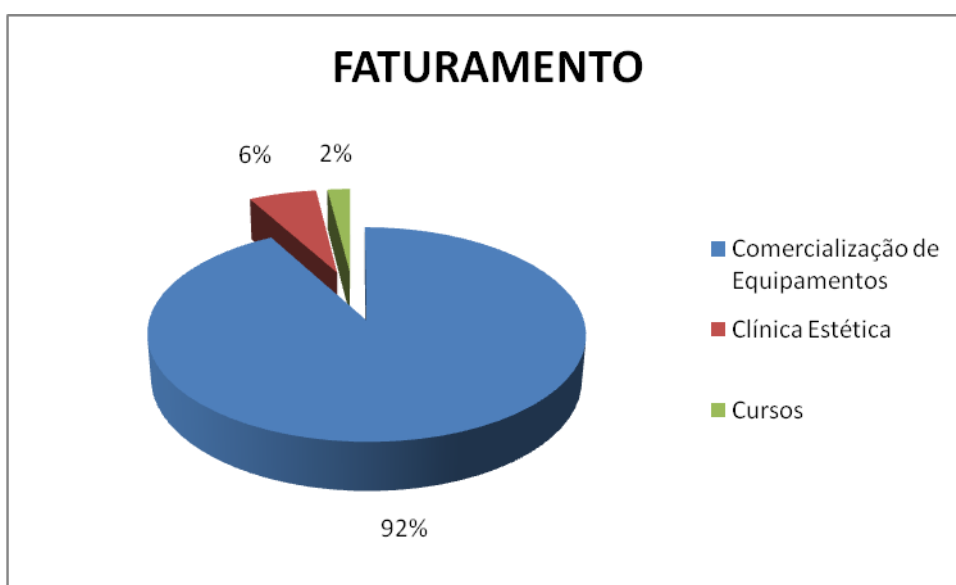


Fig.1 – Gráfico de Faturamento da Corporall

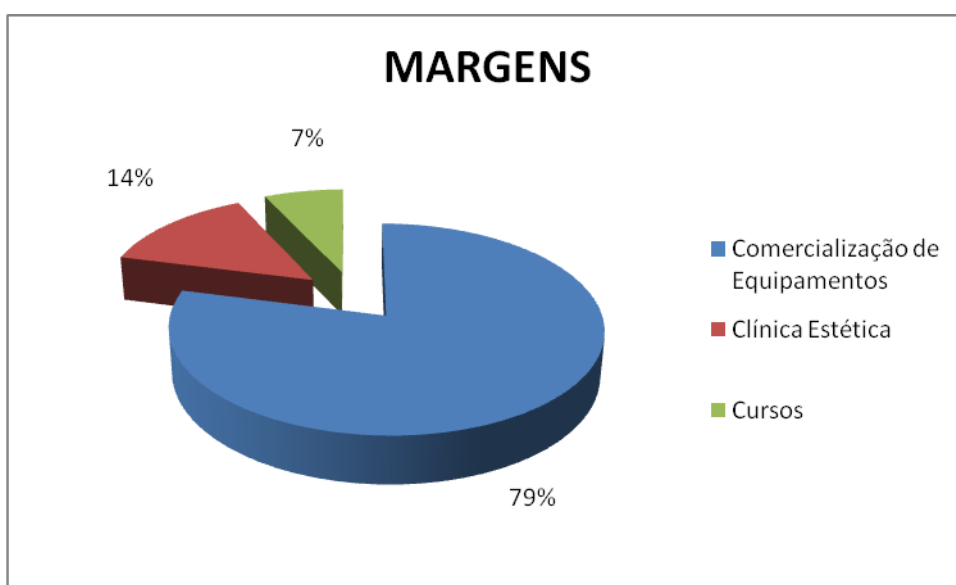


Fig.2 – Gráfico de Margens da Corporall

Num mercado tão competitivo como o da estética, e em se tratando de comercialização de equipamentos, que para o cliente assemelham-se a commodities, como se diferenciar, agregar valor, conquistar e reter o cliente ?

Em busca dessas respostas a Corporall estruturou a base de marketing estratégico e de canais de marketing, também chamados de canais de distribuição.

Conforme citamos na introdução, o papel do vendedor ao longo do tempo se transformou, passando de tomador de pedidos a provedor de clientes, persuasor, solucionador de problemas e criador de valor.

Vejam a conceituação de Marcos Cobra e José Luiz Tejon (2007, p.21) sobre o papel do vendedor ao longo da sua evolução:

1. Provedor: sua tarefa básica era suprir as necessidades de seus clientes, por meio de seus produtos e serviços. Nessa fase, o papel do vendedor era “anotar pedidos”.
2. Persuasor: como negociador, o vendedor agia com a tarefa quase exclusiva de persuadir o cliente a comprar.
3. Solucionador de problemas: o vendedor deveria resolver problemas, “quebrar o galho” do cliente e conseguir cumprir sua meta de vendas.
4. Criador de valor: o vendedor objetiva criar valor para o cliente, não apenas por meio de seus produtos e serviços, mas sobretudo, pela prestação de serviços que tenham valor para o cliente.

Kotler (2004, p. 56) assevera: “A premissa é de que os clientes comprarão da empresa que, segundo a percepção deles, oferecer o maior valor”.

A percepção de valor difere de cliente a cliente segundo as suas necessidades. O que pode ter valor para um cliente, pois satisfaz a sua necessidade, a outro pode não lhe parecer ter valor algum, pois em nada lhe contribui, em nada lhe agrega. Um benefício é uma situação muito individual e descritiva que o comprador do produto ou serviço ganha com o mesmo.

A Corporall percebeu que a maioria dos seus concorrentes atuava exclusivamente na comercialização de equipamentos, não oferecendo nenhum serviço complementar, ou de pós-venda, sendo que poucos também oferecem cursos ou assistência técnica, porém não possuem todo o know-how que a Corporall possui pelo fato de também atuar como clínica estética e ministrar cursos, além de contar com equipe de vendas altamente capacitada.

O sucesso ou fracasso de qualquer negócio, segundo Martin Christopher (2010, p.44) será determinado pelo nível de valor entregue ao cliente nos mercados escolhidos. O valor para o cliente pode ser definido, de forma bem simples, como a diferença entre os benefícios percebidos de uma transação e os custos totais incorridos, podendo ser expressa da seguinte forma:

$$\text{Valor para o cliente} = \frac{\text{Percepções de benefícios}}{\text{Custo total de propriedade}}$$

É preferível referir-se a “custo total de propriedade” ao invés de preço, pois é muito freqüente uma transação envolver outros custos significativos além do preço, tais como custos de manutenção, processamento e baixas de estoque.

Não há nenhum valor no produto ou serviço até estar nas mãos do cliente ou ser experimentado pelo cliente ou consumidor. Portanto conclui-se que tornar o produto ou serviço “disponível” é, em essência, o significado da função distribuição em um negócio.

Segundo Kotler (2004, p.56) “valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.”

Segundo Martin Christopher (2010, p. 6), “a fonte da vantagem competitiva está, em primeiro lugar, na capacidade da organização de se diferenciar, aos olhos do cliente, de seus concorrentes, e, em segundo lugar, em operar a um custo menor e portanto com maior lucro.”

Portanto o grande desafio dos gestores tem sido buscar uma vantagem competitiva sustentável frente à realidade de mercado em que atuam. Dentro de qualquer segmento de mercado, o sucesso de uma empresa deriva ou de uma vantagem de custo, ou de uma vantagem de valor, ou ainda, no melhor dos mundos, de ambas.

As empresas mais bem sucedidas ou tem vantagem de custo ou possuem vantagem de valor, ou uma combinação de ambas, sendo que a vantagem de custo atribui um perfil de custo mais baixo e a vantagem de valor atribui ao produto um diferencial sobre o praticado pela concorrência.

No caso da Corporall, a vantagem competitiva reside na vantagem de valor, obtida através da venda consultiva de alto nível, da prestação de serviços complementares e pós-venda, fugindo da tendência natural do mercado em direção ao mercado de commodity e diferenciando-se de seus concorrentes.

Martin Christopher (2010, p.10) nos apresenta uma matriz onde correlaciona a vantagem de custo e vantagem de valor, mostrando de maneira clara que há grande probabilidade de que o produto que não possui nem vantagem de valor, nem vantagem de custo, seja percebido pelo mercado como commodity:

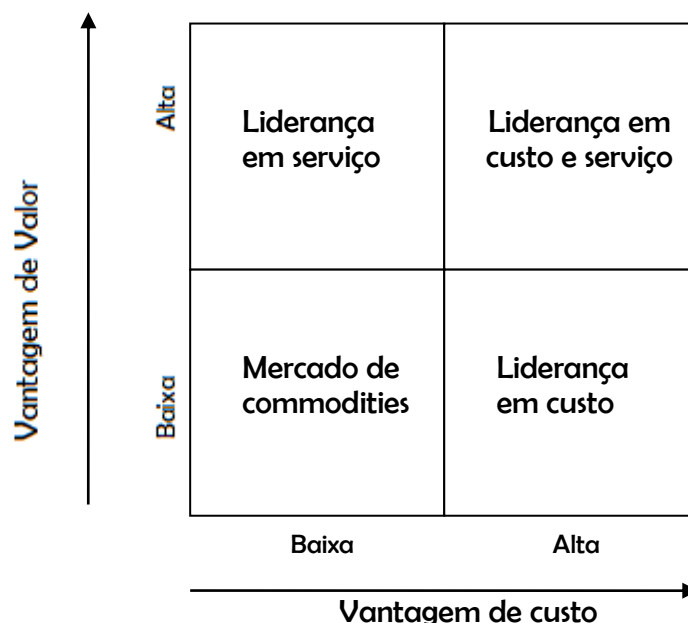


Fig.3 – Logística e vantagem competitiva

As empresas que se destacam são geralmente aquelas que entregam mais valor ao cliente que seus concorrentes, obtendo uma “vantagem competitiva”, ou seja, a relação custo-benefício delas é mais atraente que a das outras empresas concorrentes para os clientes, segundo Martin Christopher (2010, p. 44). Essa percepção de valor para o cliente pode ser expressa da seguinte forma:

$$\text{Valor para o cliente} = \frac{\text{Qualidade x Serviço}}{\text{Custo x Tempo}}$$

Onde cada um dos quatro elementos constituintes pode ser assim definido:

Qualidade: a funcionalidade, o desempenho, e a especificação técnica da oferta.

Serviço: a disponibilidade, o suporte e o compromisso com o cliente.

Custo: os custos de transação do cliente, incluindo preço e custos derivados do ciclo de vida.

Tempo: o tempo necessário para responder às exigências do cliente, por exemplo, tempo de espera para a entrega.

Torna-se claro que as empresas que competem apenas em função das características tangíveis do produto estarão em desvantagem em relação àquelas que incrementam seus produtos com serviços que agregam valor.

Os clientes da Corporall, em sua maioria profissionais liberais, procuram um alto nível de segurança na hora da compra e garantia de continuidade dos serviços pós-venda, não somente do equipamento em si, mas também do suporte técnico de correta utilização do equipamento com o objetivo de obterem o melhor resultado no menor espaço de tempo possível com o equipamento adquirido, pois a sua própria reputação depende do êxito com o uso do equipamento.

Esta é a percepção de valor agregado do cliente da Corporall, que através da venda consultiva feita por vendedores capacitados e a prestação de serviços complementares de suporte técnico, de “consultoria” e de pós-venda, tem conferido à Corporall uma vantagem competitiva de valor em relação aos concorrentes de mesmo segmento de mercado.

Além dos serviços com valor agregado serem importantes para a conquista de novos clientes e obtenção de vantagem competitiva pela Corporall frente aos concorrentes, também acabam sendo uma poderosa arma para a manutenção dos atuais clientes.

Uma inteligente política de redução de custos e aumento de receitas é a retenção de clientes, pois a medida de quanto mais tempo o cliente permanece conosco, mais lucrativo ele será. Estudos indicam que taxas maiores de retenção de clientes estão fortemente correlacionadas à lucratividade, isso porque vendas e serviços custam menos para os que já são clientes que para clientes novos, além de que também supostamente torna-se mais fácil a prática de margens ligeiramente maiores para clientes de carteira que às praticadas para atrair novos clientes.

O melhor método para a retenção de clientes é entregar um alto grau de satisfação. Clientes satisfeitos são menos suscetíveis à mudanças e ao assédio de preços mais baixos ou incentivos.

Segundo Kotler (2004, p.71), um cliente altamente satisfeito:

- Permanece fiel por mais tempo;
- Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes;
- Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos;
- Dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço;
- Oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa;
- Custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

Portanto a empresa deve avaliar a satisfação de seus clientes regularmente. Essa avaliação pode ser feita através de uma pesquisa simples, até mesmo por telefone, ou outros meios de comunicação, perguntando para os clientes o grau de satisfação deles – se estão muito satisfeitos, satisfeitos, indiferentes, insatisfeitos ou muito insatisfeitos - em relação a empresa e aos produtos/serviços. Segundo Kotler (2004, p.70) a empresa pode perder até 80 por cento dos clientes muito insatisfeitos, talvez 40 por cento dos insatisfeitos, cerca de 20 por cento dos indiferentes e talvez 10 por cento dos clientes satisfeitos, mas pode perder apenas 1 ou 2 por cento dos clientes muito satisfeitos. Portanto fica claro que o objetivo a ser perseguido é não apenas satisfazer o cliente, mas superar as expectativas do cliente.

Neste quesito a Corporall não possui um procedimento estabelecido e sistematizado de avaliação da satisfação de seus clientes sendo, portanto, uma oportunidade de melhoria.

Outra análise importante no estudo para definição do canal de distribuição a ser utilizado é a identificação dos papéis de compra no processo de venda, e de que forma a empresa se relaciona com o mercado.

O evento de compra, necessidade ou desejo de adquirir algo, é algo extremamente complexo, e é preciso pensar como comprador, para entender o padrão que o comprador utiliza no processo decisório de uma compra numa determinada situação, seja uma decisão de baixo risco (ofertas simples) ou de alto risco (ofertas complexas).

Podemos distinguir cinco papéis que as pessoas podem desempenhar em uma decisão de compra:

- Avaliador
- Influenciador
- Decisor
- Aprovador
- Usuário

Todos os papéis, sejam formais ou informais, tem seus poderes no processo decisório de compra, portanto é fundamental a identificação de cada um desses papéis de compra e a influência de cada indivíduo ou empresa que o exerce para obtenção de êxito nas vendas.

Nas vendas para pessoas físicas é relativamente simples a identificação dos papéis de compra, pois geralmente são exercidos por uma única pessoa. Por exemplo, uma pessoa que vai até uma loja comprar uma camisa para seu próprio uso. É ela mesma quem avalia as suas necessidades, estabelece os critérios de compra, avalia as alternativas disponíveis comparando os seus critérios de compra com as especificações de produtos e fornecedores, avalia sua urgência e orçamento, decide pela melhor das alternativas influenciado pelo seu próprio critério e aprova escolhendo o produto, adquirindo a roupa que irá usar.

Esses papéis podem mudar se, por exemplo, a pessoa for à loja acompanhada de sua namorada. Nesse caso, a namorada poderá desempenhar o papel de influenciador e até mesmo de decisor da compra, conforme o seu grau de influência no processo de compra.

Nas compras corporativas, a identificação desses papéis é ainda mais complexa pois cada um deles pode ser exercido por diferentes indivíduos dentro da organização, de maneira formal ou informal.

No caso da Corporall, os clientes são divididos basicamente em 3 grupos:

- Medicina dermatológica
- Clínicas
- Esteticistas e outros profissionais da área

Na medicina dermatológica os papéis de avaliador, decisor e aprovador geralmente são exercidos pela mesma pessoa, o médico que irá utilizar o equipamento. O papel de influenciador pode ser exercido por pessoa distinta, como por exemplo, outros profissionais da área.

Já no caso das clínicas, os papéis de avaliador, influenciador, decisor e aprovador, dependendo da situação, podem ser exercidos por pessoas distintas ou até mesmo também por uma única pessoa.

Esteticistas e outros profissionais seguem basicamente o modelo de venda a pessoas físicas, no qual os diversos papéis são desempenhados por uma única pessoa.

O papel de usuário, entretanto, sempre é exercido pelo paciente dos médicos dermatológicos, das clínicas, dos esteticistas e demais profissionais, que deseja se valer dos benefícios proporcionados pelo equipamento.

Os clientes da Corporall procuram um alto nível de segurança na hora da compra, tanto pelo valor envolvido da compra, como pela necessidade de obter bons resultados com o uso do equipamento, exigindo do vendedor alto grau de conhecimento técnico e de especialização, tornando o vendedor um parceiro do comprador, um conselheiro, ou consultor, na solução de problemas, ajudando os clientes a atingir seus objetivos de longo prazo. Essas são as características do comprador de relação e de venda consultiva, cujos conceitos fundamentamos abaixo.

Segundo Meinberg (2011, p.18) se um comprador vai fazer uma compra separada de um produto ou produtos isolados ou distintos, com a expectativa de utilizar por curto prazo, com baixo risco de decisão (financeiro e pessoal) e para a qual existem alternativas disponíveis, sem valor agregado, portanto fácil de trocar de produto ou fornecedor, ele deverá assumir um estilo de compra de transação. Por outro lado, se a compra é ou faz parte (íntegra ou complementa) de um sistema, cuja expectativa de utilização é de longo prazo, a decisão representa um alto risco (financeiro e pessoal) e exige uma grande dependência do fornecedor, ele tende a assumir o estilo de compra de relação.

Segundo Futrell (2003, p.47) venda consultiva é o processo de ajudar o cliente a atingir objetivos de curto e longo prazo mediante o uso do bem e/ou serviço da empresa vendedora.

Ainda na análise de como a empresa se relaciona com o mercado, as vendas podem ser classificadas como pessoais ou impessoais.

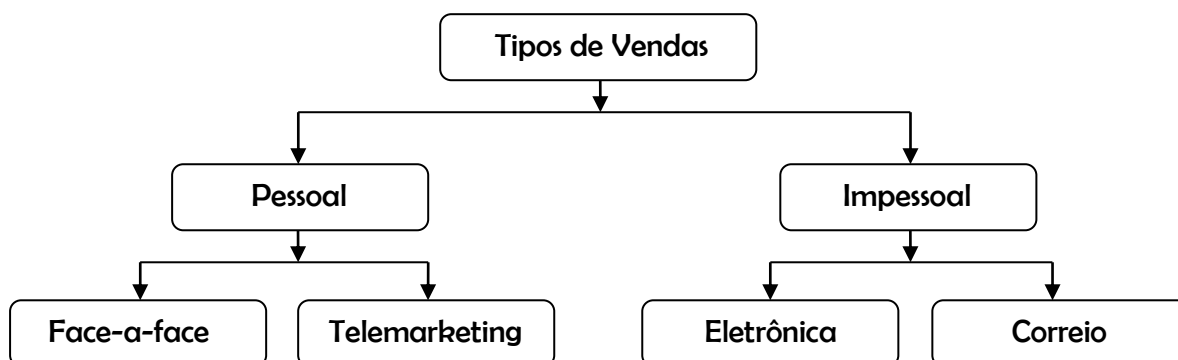


Fig.4 – Tipos de Vendas

Segundo Meinberg (2011, p.27), a venda pessoal é direta, com interação direta entre vendedor e comprador, na qual os dois lados podem ajustar a mensagem conforme feedback obtido de cada argumento. Uma das principais vantagens da venda pessoal é a possibilidade de interpretar melhor as idéias, opiniões e atitudes do comprador, esclarecer dúvidas e melhor informar sobre todos os benefícios, características e atributos do produto.

A venda pessoal face-a-face possibilita uma melhor interpretação do comportamento do comprador em relação à venda através das atitudes e da linguagem corporal, permitindo uma melhor comunicação e adaptação do processo de vendas.

A venda pessoal telemarketing é a venda direta por meio de equipamentos e sistemas de telecomunicação. Pode ser subdividida em duas formas relativas à direção do fluxo de venda: pode ser ativa (telemarketing ativo), quando a empresa toma a iniciativa de contatar o cliente; ou receptiva (telemarketing receptivo) quando o cliente procura a empresa após ter sido estimulado por algum outro meio.

A venda impessoal, segundo Meinberg (2011, p. 28) é aquela realizada sem a presença do vendedor e sempre no sentido receptivo. O cliente é que entra em contato com a empresa para comprar. A principal vantagem da venda impessoal é capacidade de atender um grande número de compradores espalhados em uma grande área geográfica.

A venda impessoal eletrônica é aquela em que as vendas são realizadas totalmente de forma automatizada, geralmente com o uso de sistemas eletrônicos, através de um meio de comunicação, que pode ser uma linha telefônica ou internet, onde o cliente efetua todo o processo de compra fornecendo todos os dados necessários para a efetivação da compra.

A venda impessoal pelo correio é também conhecida como venda de resposta direta, onde a empresa divulga sua oferta de produto por algum meio de comunicação (correio, televisão, jornal, telemarketing, mailing) e o comprador manifesta seu interesse por meio de uma resposta enviada pelo correio.

A venda da Corporall é essencialmente consultiva, os compradores são de relação e não de transação, pois procuram o diferencial que a Corporall oferece em relação aos seus concorrentes, que agrega valor, que é a prestação

de serviços complementares de suporte técnico, de “consultoria” e de pós-venda, utilizando também o telemarketing ativo e receptivo como um primeiro contato para qualificar os clientes a serem visitados pelos vendedores.

3. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como objetivo fazer uma análise crítica do canal de distribuição atualmente utilizado pela Corporall, dada a importância da correta escolha da forma como a empresa irá acessar o mercado e fazer chegar o produto ao seu cliente, sob a ótica do ponto de vista do relacionamento da empresa baseada em valor, que é o grande diferencial competitivo da Corporall, pois na Formulação da Política Comercial da Corporall ficou fortemente evidenciado que a existência e sucesso da empresa está fundamentado na vantagem competitiva conseguida por ela através da prestação de serviços complementares à venda de equipamentos que lhe possibilitam destacar-se das demais concorrentes e “fugir” da guerra de preços do mercado comum de simples venda de equipamentos, criando um relacionamento de longo prazo com o seu cliente.

Ao longo da análise fizemos a fundamentação teórica comparando com a prática adotada pela Corporall e restou constatado que a utilização pela Corporall do canal curto está acertadamente adequada à forma com que a empresa se relaciona com o mercado, cultivando uma vantagem competitiva baseada em valor, levando em consideração o tipo de comprador e o tipo de venda realizado.

Como oportunidade de melhoria recomendamos que seja implantado um procedimento sistematizado e periódico de avaliação da satisfação de seus clientes, face a importância demonstrada de satisfazer e reter o cliente, fazendo com que a empresa se adeque à necessidade e desejo do cliente, possibilitando a manutenção e ampliação da sua vantagem competitiva de valor percebida pelo cliente.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 2ª. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FUTRELL, Charles M. **Vendas – Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOTTA, Rodrigo. **Trade Marketing: Teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 8ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

COBRA, Marcos e TEJON, José Luiz. **Gestão de Vendas: os 21 segredos do sucesso**. São Paulo: Saraiva, 2007

MEINBERG, J. L. **Metodologias para escolha de canais de comercialização**. In: MBA Executivo em Gestão Comercial, I/2011. Curitiba: FGV, 2011.