

Juliana Cavalcanti de Albuquerque Reis

POLÍTICA COMERCIAL DAS LOJAS C:

Análise Crítica 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 1/16

Curitiba – PR

2018

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DAS LOJAS C:

Análise Crítica de Preços, Orçamento e Controle, Análise e Avaliação de Vendas

elaborado por Juliana Cavalcanti de Albuquerque Reis e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA em Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

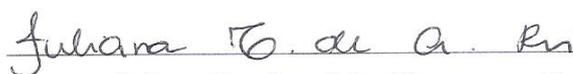
João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

DECLARAÇÃO

A aluna Juliana Cavalcanti de Albuquerque Reis autoriza a divulgação de informações e dados coletados sobre a organização fictícia, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial da Lojas C: Análise Crítica de Preços, Orçamento e Controle, Análise e Avaliação de Vendas, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

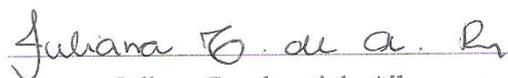
Curitiba, 21 de março de 2018


Juliana Cavalcanti de Albuquerque Reis

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Juliana Cavalcanti de Albuquerque Reis, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de Março de 2016 a Janeiro de 2018, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da Lojas C: Análise Crítica de Preços, Orçamento e Controle, Análise e Avaliação de Vendas é autêntico e original.

Curitiba, 21 de março de 2018


Juliana Cavalcanti de Albuquerque Reis

ÍNDICE

Capítulo 1: Sumário Executivo	6
Capítulo 2: Visão, Missão, Valores e Descrição da Empresa	8
Capítulo 3: Objetivos e Estratégia Corporativos	15
Capítulo 4: Mercado	17
Capítulo 5: Consumidores	27
Capítulo 6: Política Comercial de Preços, Orçamento e Controle, Análise e Avaliação de Vendas	28
Análise Crítica da Política de Preços	28
Política Comercial de Preços	34
Análise Crítica do Orçamento	34
Política Comercial do Orçamento	41
Análise Crítica do Controle, Análise e Avaliação de Vendas	42
Política Comercial do Controle, Análise e Avaliação de Vendas	46
Referências Bibliográficas	47

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

As Lojas C foram originadas no México, com foco no público de menor poder aquisitivo, oferecendo grandes possibilidades de compra a crédito e produtos para toda a família. Viu-se, então, oportunidade de mercado no Brasil e Argentina, uma vez que o modelo de pagamento está alinhado com a tendência do mercado brasileiro. A organização, portanto, busca ser a melhor loja de departamento voltada para o público de classe C, com forte ênfase nas vendas a crédito.

Segundo informações de mercado descritas no trabalho que segue, o Brasil é o quarto país com maior desempenho econômico no varejo da moda mundial e apresenta histórico de crescimento do consumo da classe C, que teve maior acesso ao crédito e crescimento da sua renda. Foi neste cenário que a estratégia das Lojas C foi fundamentada.

Com sete anos de mercado brasileiro, abriu 17 lojas no país, atingindo regiões de dois estados no Sul do Brasil. Com operação estratégica centralizada, tecnologia própria, sede com grande estrutura e logística desenvolvida com frota própria, mostra grande independência e capacidade financeira.

Entendendo a mudança de comportamento do cliente neste período e adaptando-se à cultura brasileira, percebemos que ainda que o cliente tenha a facilidade do acesso à internet, ele é atraído para a loja física devido à facilidade do crédito, que o permite fazer as compras para toda a família em um único lugar.

Averiguando a estrutura inchada da empresa, decidiu-se por seu redirecionamento ao maior foco no treinamento da equipe de vendas, transformando os “acomodadores” das lojas em apoiadores para os clientes. Assim, estima-se que a relação com os clientes deixe de ser transacional para aproximar-se da relacional, seguindo a recente tendência de comportamento do consumidor, que busca, cada vez mais, sentir-se único.

Seguindo este novo rumo, a política comercial será alinhada de maneira que a satisfação do cliente ganhe mais foco, em todos os setores da empresa. Desta maneira, a política de preços será focada no valor percebido pelo consumidor. O custo, mercado e concorrência serão, portanto, a base direcionadora para o estabelecimento meramente do preço mínimo, mas não um teto limitante.

O orçamento também terá papel fundamental no redirecionamento da empresa, compreendendo as necessidades impostas por este momento e convergindo grande parcela

dos recursos de investimento da empresa a treinamentos, recrutamento e seleção, além de ações com foco em atração de clientes, a fim de alcançar os objetivos organizacionais de conquista de mercado e clientes.

O controle, análise e avaliação de vendas, focarão no acompanhamento constante para que as possíveis correções sejam dinâmicas e assertivas. Os resultados de vendas, rentabilidade e satisfação do cliente serão complementados, pela satisfação do cliente interno, ou seja, os colaboradores. Para isso, serão realizados acompanhamento do seu desenvolvimento, *feedbacks* constantes e correções nas metas e objetivos a partir do resultado das análises verificados.

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

VISÃO:

Ser a loja favorita para a maioria do mercado popular que compra a crédito, oferecendo da maneira mais fácil e para toda a família, uma ampla variedade de produtos e serviços com bons preços.

MISSÃO:

- Ter a preferência do cliente com base na atenção e serviço;
- Trabalhar de forma simples em benefício do cliente;
- Partir do princípio de que todos os clientes são dignos de crédito;
- Oferecer uma grande variedade de produtos de eletrodomésticos e roupas a crédito;
- Trabalhar com as melhores marcas de produtos nacionais e importados.

VALORES:

- Eficiência;
- Confiança;
- Serviço;
- Responsabilidade;
- Inovação

DESCRIÇÃO DA EMPRESA:

Lojas C Ltda. Ramo de departamento. Vende produtos de eletrodomésticos e moda. Tem lojas no México, Brasil (PR e SC) e Argentina. Empresa ativa. Parte de um grupo de (Capital Variável), que abrange empresas de importação (C Corporation), construção, banco e outros.

HISTÓRICO DA EMPRESA:

Em 1938, Enrique C abriu uma loja de presentes em Mazatlán, chamada “O Presente”, em que praticava venda a crédito. À medida que expandiu o mix de produtos, o nome foi alterado para Lojas C e abre uma filial em Culiacán. Em 2008, inicia o planejamento para os mercados do Brasil e Argentina, abrindo sua primeira loja no Brasil em 2010, localizada na Rua XV de

novembro em Curitiba/PR, logo em seguida abre em São José dos Pinhais e crescendo organicamente com mais duas lojas na capital do Paraná e posteriormente investindo no interior do estado e em Santa Catarina, apesar de no início a comunicação ser cautelosa, pela operação ser uma adaptação ao Brasil do modelo mexicano como consequência começou a ganhar força firmando sua marca, aumentando sua produtividade e eficiência.

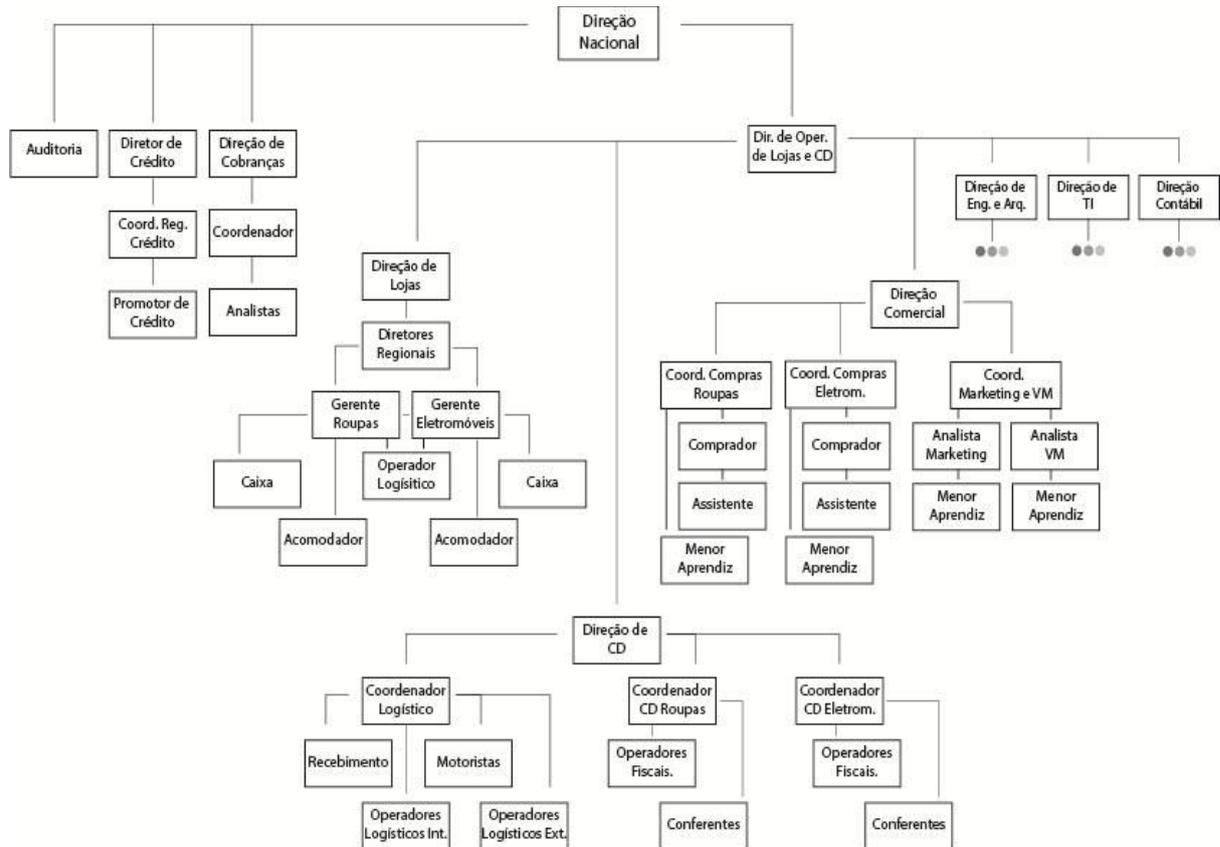
As Lojas C foram baseadas em um sistema de crédito próprio, voltado para classe C o que se tornou uma grande tendência no mercado brasileiro.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional das Lojas C tem como foco o cliente, visa sempre sua satisfação, correspondendo a todas suas expectativas e atendendo-os com empatia, simplicidade e eficiência em todos os processos.

A empresa acredita no estabelecimento em uma parceria duradoura com seus fornecedores, estabelecendo relações vantajosas para ambos os lados, trabalhando todos os aspectos da relação comercial e de toda a estrutura para que o fornecedor tenha condições de cumprir com o acordo estabelecido dentro de suas possibilidades empresariais.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



PRODUTOS E SERVIÇOS

- Roupas e acessórios masculinos, femininos e infantis
- Calçados masculinos, femininos e infantis.
- Roupas íntimas masculinas, femininas e infantis.
- Cama, mesa e banho.
- Brinquedos.
- Perfumaria.
- Decoração.
- Linha branca.
- Eletroportáteis.
- Áudio e vídeo.
- Informática.
- Móveis.
- Cozinha.

- Esporte e lazer.
- Celulares.

OPERAÇÕES

Sede e filiais:

- **Escritório:** Responsável pelas compras, marketing, contabilidade, visual Merchandising, financeiro, operações de loja, engenharia e arquitetura.
- São 17 filiais de lojas.

Fornecimento:

- Produtos nacionais, importados e nacionalizados.

Compras Brasil:

- Centralizada em um único escritório.

Recebimento:

- O recebimento da mercadoria é inteiramente feito em centro de distribuição único.

Armazenamento:

- O estoque é todo armazenado no centro de distribuição na região metropolitana de Curitiba.

Distribuição:

- A distribuição dos produtos é feita diariamente, com demanda automática do sistema para suprir as vendas do dia anterior.

Transporte:

- Frota própria
- Custos com combustível, manutenção e impostos.

Principais fornecedores:

Grandes marcas: Beira Rio, Nike, Adidas, Sawary, Biotipo.

Volume de compras: Consciência, Gangster, Occy, Selene, Cia da Meia, Lunender.

CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

Produção terceirizada:

- **Vantagens:** não há necessidade de estrutura, equipamento e custo com o pessoal para produção.
- **Considerações:** dependência de terceiros para cumprir o prazo de entrega, incluindo tempo de produção e logística.

Recebimento:

- Recebimento da mercadoria nacional demanda entre 05 e 30 dias de entrega após faturamento, até 02 meses de produção, e tempo médio de 1 mês para desenvolvimento do modelo, quando elaborado.
- Recebimento da mercadoria importada demanda até 06 meses para produção e entrega após finalizado o pedido, com o risco de ser detida no porto sem previsão de liberação. Até 06 meses para desenvolvimento dos modelos, quando elaborado.

Armazenamento:

. Não há estoque em loja, podendo haver ruptura, porém a distribuição central tem a capacidade de enviar a mercadoria para loja de maneira mais dinâmica.

Distribuição:

-Algumas lojas com acesso restrito têm recebimento em dias alternados.

Estoque:

- Custo de transporte diário. Em contrapartida, há redução em custo de armazenamento centralizado e equipe única. O frete da entrega de mercadoria fica a cargo do fornecedor.

Tecnologia:

Sistemas próprios desenvolvidos no México (exceto na área financeira e contabilidade adaptado a realidade tributária brasileira). Equipe interna de TI.

Comercialização:

Vendas parceladas em cartões de crédito e cartão próprio, em até 08 vezes para roupas. Crediário com entrega dos carnês na casa do cliente.

Compras com pagamento no prazo de 60 dias para maioria dos fornecedores (salvo negociações diferenciadas).

ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

Recursos humanos:

Equipes administrativas são compostas por jurídica, contábil e financeira. O departamento comercial abrange merchandising, marketing e apoio estratégico as lojas.

O Centro de distribuição engloba logística de recebimento, distribuição e entregas.

O sistema do software foi desenvolvido conforme sua necessidade e demanda.

Equipe de vendas:

Gerentes regionais: gerenciam várias lojas, garantem a comunicação entre escritório e lojas.

Gerentes de loja: gerenciam cada loja.

Acomodadores: responsáveis pelo mantimento da boa apresentação da loja e apoiar o cliente quando necessário. Em cada loja há um acomodador responsável pelo visual merchandising, com autonomia para encontrar a melhor solução para necessidade de sua filial. A equipe de visual merchandising treina estes acomodadores e passa as informações necessárias para a coleção de cada temporada, entre pesquisa de tendências de moda, SKUs específicos que mostrem estas informações, peças mais importantes para destaque e eventuais destaques de marcas.

ADMINISTRAÇÃO

- A empresa possui 1.300 colaboradores.
- Diretores e coordenadores têm canal aberto para comunicação com funcionários.
- Recrutamento: consideram-se as competências técnicas e comportamentais necessárias para cada cargo, além das necessidades especificadas pelas áreas. São necessárias no candidato também as competências baseadas na cultura organizacional da empresa, como espírito de serviço, responsabilidade e integridade.
- Plano de carreira: mensalmente são feitas “pláticas” (conversas de feedback mútuo entre chefe e colaborador), onde são expostos os planos do funcionário para o ano e o tempo em que pretende subir de posto. A cada 06 meses, a “plática” do colaborador é marcada com o superior. Caso o colaborador tenha interesse em outro setor da empresa, informará e, no caso de abertura de vaga, fará parte da seleção.
- Treinamento e desenvolvimento para equipe de vendas: capacitação em técnicas de vendas, atenção e serviço ao cliente. São organizados cursos chamados Clínicas de Conhecimento, em que os fornecedores falam sobre seus produtos para os vendedores.

ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

Diretrizes do marketing tem sua atenção no foco em garantir a melhor experiência para os clientes no que se refere a atendimento, promoção e exposição de produtos, e a experiência na loja como um todo. A equipe tem prioridade no desenvolvimento de estratégias para vendas e carteiras de clientes. Para as vendas, trabalham-se, em cada campanha, as categorias de produtos com preços competitivos, atrativos e acessíveis que atendam às expectativas. Já para a carteira de clientes, visa esclarecer os benefícios da loja e cartão Lojas C, para garantir vantagens reais aos clientes.

A empresa recorre aos meios de comunicação mais utilizados pelo cliente, ou seja, televisão,

outdoors, backlight (sinalização em ponto de ônibus), encartes nas lojas e redes sociais. Visa reforçar sua imagem corporativa e de marca através de todas as suas ações e tendo em vista a cultura e necessidades de seu cliente. A cultura da empresa e seu foco no cliente são reforçados para seus funcionários, mas, ainda há oportunidades de melhoria. O sistema de atendimento ao cliente abrange o ponto de venda, telefone e domiciliar, tendo oportunidades de melhoria no sistema de atendimento e no reforço de vantagens de utilização do cartão próprio. A capacidade de vendas é alta, necessitando de foco em profundidade de produtos em loja para evitar as perdas de venda por falta de produtos que ainda não têm no estoque. O foco no cliente divide espaço com o foco nas operações. A capacidade de inovação é limitada devido à burocracia, as lojas não têm autonomia suficiente para que as orientações sejam adaptadas à realidade de cada uma.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

OBJETIVOS	2018	2019	2020
Volume de Vendas	20%	20%	15%
Lucratividade	20%	20%	15%
Clientes / Mercado	30%	15%	10%
Marca / Imagem	15%	15%	10%

* Os percentuais de volume de vendas são referentes ao market share perante o crescimento de cada ano. Percebe-se um aumento relativo em 2018 em todas as áreas, em 2019 o crescimento segue similar, atingindo um cenário mais estabilizado em 2020.

A lucratividade deve manter crescimento estável, buscando a consolidação e reconhecimento da marca, que será traduzido no aumento da margem para venda dos produtos.

No objetivo para quantidade de clientes e mercado, os índices refletem a postura da empresa em abrir novas lojas e atingir o maior número de clientes em diversas cidades na região sul do país.

Em marca e imagem, os índices mostram que a marca deve ser consolidada através do crescimento da empresa. A imagem seguirá na mesma direção através da política de marketing, mais agressiva e atingindo um número maior de clientes de maneira mais assertiva, através da maior coleta de informações de seu público.

Com a consolidação da marca, estratégias de marketing e segmentação do mercado na região sul, seguiremos os índices pautados no mercado e atração de novos clientes pelas vantagens de créditos adotados.

ESTRATÉGIA

Liderança de custo. Redução de custos, melhorar os processos e negociações.

Reforçar o enfoque no mercado popular.

Busca por maior produtividade e eficiência em todas as operações.

Uso de cartão de crédito próprio para atrair o cliente.

Investimento em publicidade e atendimento.

Concentrar vários serviços em um único lugar para que o cliente passe mais tempo na loja e com isso fidelizar o cliente.

CADEIA DE VALOR

Logística Interna

Reposição diária e profundidade baixa em loja (poucos produtos de cada modelo).

Operações

Recebimento centralizado e distribuição própria.

Logística externa

Frota própria direcionada à entrega de eletrodomésticos.

Marketing & Vendas

Encarte, redes sociais, televisão, mídia exterior, divulgação através da equipe de crediário e loja física.

Serviço pós venda

Entrega em domicílio dos boletos das parcelas de compras feita por uma equipe identificada e uniformizada. Junto com os boletos acompanha os encartes de cada campanha de marketing.

Infra-Estrutura da Empresa

Departamentos bem centralizados.

Gerência de Recursos Humanos

Recrutamento assertivo e treinamento interno completo passando por cada setor relacionado e aprendendo todos os processos relacionados diretamente com o cargo.

Desenvolvimento de Tecnologia

Software interno. A sua criação vem em conjunto ao crescimento da empresa tendo em vista as necessidades e delas criados os sistemas conforme a sua demanda.

Aquisição

Melhor negociação visando à parceria, buscando o melhor produto.

CAPÍTULO 4: MERCADO

HISTÓRICO DO MERCADO

No início da década de 1970, surgiram os primeiros varejistas visando as novas necessidades do consumidor. As lojas de departamento tradicionais surgiram no século XIX com uma oferta de múltiplas categorias de produtos e marcas, que se encaixam em diversas ocasiões da vida do consumidor. Posicionaram-se como destino único para compras e ponto de encontro. O surgimento da comercialização do prêt-à-porter (roupas prontas para vestir) foi na década de 1930 e deu mais velocidade ao mercado da moda, incentivando a sua democratização. Sua evolução, o fast fashion (moda rápida) teve início na década de 90 e foi consolidado nos anos 2000 com a coleção de Karl Lagerfeld (estilista da tradicional casa de alta costura francesa Chanel) para a H&M, referência mundial de fast fashion. Em 1975 surgiu a Zara, pertencente ao grupo Inditex, que se tornou a referência atual do varejo da moda.

O varejo brasileiro passou por quatro ciclos de consumo:

1. Pré-abertura da economia e implantação do Real (até 1993). Neste período havia muita dificuldade de importar produtos e houve inflação crônica. O cenário limitava a presença de empresas internacionais, não trazendo, por conseqüência, a evolução do mercado interno. Os negócios eram focados na administração de estoques, fluxo de caixa e produção de resultados financeiros, sem foco em gestão comercial ou operacional.
2. Pós-real (1994 - 2002). A economia foi aberta e a inflação, controlada, que gerou aumento de renda (apesar de o desemprego continuar alto), mudança na escala do mercado, estímulos à internacionalização, desenvolvimento do mercado de crédito, aumento da competição e estímulo à expansão de redes, concentração, fusões, aquisições e formalização. A entrada de empresas internacionais levou ao amadurecimento do mercado interno e o negócio passou a ser mais concentrada na seleção de produtos, precificação, gestão de estoques e operações. Houve instabilidade econômica derivada de crises internacionais, mas os preços ficaram mais estáveis. O comércio eletrônico surgiu como alternativa e houve um salto nas indústrias de shopping centers e franchising. A indústria de vestuário e calçados perdeu participação relativa entre 1995 e 2002 de 3% e 0,7%, respectivamente.
3. *Boom* de Consumo (2003 - 2012). A valorização de commodities, o crescimento acelerado da China e a liquidez internacional criaram um ambiente externo favorável. Internamente, viu-se grande crescimento e significativas transformações estruturais no varejo, incentivados por uma importante transformação econômica e social. A taxa de desemprego caiu de forma

consistente e a formalização e aumento da qualidade de empregos foram importantes para que a massa salarial e renda média das famílias crescessem. Este cenário levou à explosão do crédito e à alta do índice de confiança do consumidor. Tudo isso resultou na alteração da escala do mercado brasileiro, cujo crescimento superou o do PIB, e seu foco foi a expansão. O comércio eletrônico atingiu o patamar de fenômeno de massa, franchising teve aceleração notável e os shoppings centers mantiveram sua expansão.

4. Maturidade e Produtividade (2013 em diante). Teve início a desaceleração econômica e do varejo, alta da inflação, aumento do desemprego e trabalhos informais, maior grau de incerteza e instabilidade. O foco do negócio passou a ser a produtividade das operações.

(O Negócio do Varejo, Alberto Serrentino, 2016).

TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

Apoiado pela indústria inovadora, o mercado do varejo da moda no Brasil vem se expandindo nos últimos cinco anos. Dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) mostram que o crescimento do consumo de moda pela classe média – turbinada por melhor distribuição da renda, índice de formalização do trabalho, aumento do poder aquisitivo e maior facilidade de acesso ao crédito – impulsionou a expansão do setor. O Brasil é o 4º país no varejo da moda em termos de desempenho econômico. Com saldo positivo nos últimos seis anos, movimentam cerca de R\$ 160 bilhões. O varejo da moda, assim, consolida-se como um mercado promissor que conta com quase 800 mil pequenos negócios de vestuário, calçados e acessórios, responsáveis por 38% do volume de vendas do setor, segundo o mesmo levantamento.

O Instituto Data Popular revela que entre 2002 a 2012, os gastos dos consumidores da classe C para vestirem o que ditam as revistas, estilistas e vitrines saltaram R\$22 bilhões para R\$55,7 bilhões (estimativa para este ano), alta de 153%.

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político: insegurança no governo atual, taxa de desemprego alta, baixa aprovação de créditos, má gestão da administração pública descontrola orçamento, falta de política de incentivo a indústria nacional, déficit público e crise política fazem parte do acompanhamento que as empresas devem manter.

Oportunidade: política de crédito agressiva para incentivar o consumo perante a insegurança do mercado.

Ameaças: retração no consumo causada devido à insegurança e instabilidade do mercado de trabalho; aumentos fiscais, diminuição dos incentivos e subsídios fiscais, que podem causar aumento no custo dos produtos, aumentando o preço de vendas e afastando o consumidor, ou causando uma necessidade de sacrifício de margem de lucro.

Ambiente Econômico: Tendência da baixa do dólar, inflação de 2016 a 6,29%, recessão da economia, renda da população estagnada, alta de juros e impostos, restrições ao crédito, desemprego crescente, grande endividamento da população.

Oportunidades: Facilidade para importação, que pode diminuir custo dos produtos importados e nacionalizados; assim como da matéria-prima utilizada por fornecedores nacionais, o que influenciará diretamente no preço praticado por eles.

Ameaças: O consumidor mantém uma postura conservadora diante das dificuldades econômicas e do grande endividamento, o que diminui o valor investido em cada compra, assim como a quantidade de produtos comprados. Ao mesmo tempo, o parcelamento deve ser estendido para que as parcelas sejam compatíveis ao orçamento do consumidor.

Ambiente Social: Diminuição dos incentivos sociais; mudança da cultura de consumo da classe C, devido ao recente histórico de incentivo ao consumo em diversos setores.

Oportunidades: Esforço da população em manter a qualidade do seu consumo, utilizando-se das políticas de crédito que se enquadrem na sua renda.

Ameaças: Políticas de crédito podem não ser suficientes para incentivar o consumo, devido à atual situação sócio-econômica da população, causando a diminuição do consumo e perda de clientes.

Ambiente Tecnológico: Aumento do poder do uso das imagens das empresas nas mídias sociais, empoderamento do consumidor através das redes sociais, aumento da confiança do consumidor em realizar compra pela internet e desenvolvimento do mercado e-commerce nacional.

Oportunidades: Vendas e-commerce e aumento do número de consumidores potenciais atingidos pelas mídias sociais.

Ameaças: Mau uso das redes sociais pela empresa, gerando um alto custo que não obtenha retorno sobre investimento; divulgação de opiniões negativas sobre a empresa na internet.

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais: Alta. Produtos e preços são similares.

A ameaça de Novos Entrantes: Baixa. Atualmente, somente um novo entrante surgindo, a

Youcom (loja de departamentos voltada ao público jovem, pertencente ao grupo Renner).

Ameaça de Produtos Substitutos: Baixa. Atualmente, a empresa não dispõe de vendas através de e-commerce, mercado já em fase de consolidação, visto que o mercado de comércio eletrônico está em constante crescimento e a concorrência vem investindo neste meio de comercialização. Pesquisas apontam que em 2013, moda e acessórios se tornou o maior vendedor no comércio eletrônico em números de transações, produtos chave vendidos pela Lojas C(O Negócio do Varejo, Alberto Serrentino, 2016).

Poder de Barganha dos Fornecedores: Média. Fornecedores trabalham com os concorrentes e conseguem comparar custos entre as empresas, dando grande poder de informação ao fornecedor.

Poder de Barganha dos Compradores: Média. A quantidade de unidades das Lojas C é um grande argumento para início de parceria com fornecedores e de negociação de custos, ainda que seja menor do que de alguns de seus concorrentes.

CONCORRENTES

Havan: Ticket médio similar, mix de produtos menor, público da classe C, vende mais de cem mil itens, mais de 80% das lojas estão localizadas em cidades pequenas, cartão Havan, campanhas solidárias, segmento principal loja de departamento, 93 lojas, 15.000 funcionários, mais de 04 bilhões de faturamento em 2016, 31 anos de mercado.

Pernambucanas: ticket médio similar, mix de produtos menores, público da classe C, faturamento de 5,6 bilhões no ano de 2015, 312 lojas, 15.000 funcionários, cartão Pernambucanas, espaço para treinamento, capacitação profissional e eventos corporativos. Política empresarial empreendedora, segmento principal: loja de departamento, há mais de 100 anos no mercado.

Marisa: Ticket médio similar, mix de produtos similar para público feminino (foco exclusivo na mulher / força de marca na lingerie), mix de produtos mais simples para públicos masculino e infantil, público classe C, lojas físicas, loja virtual e venda direta, renovação diária de produtos em loja, Cartão Marisa (Private Label) / ItauCard Marisa (Co-Branded), lojas de rua e shopping, 03 formatos de loja: Marisa Ampliada (1000 e 3000 m²), Marisa Feminina (400 e 1000m²) e Marisa Lingerie (100 e 400m²). 413 lojas em março 2015 Plano de mix de produtos exclusivos para e-commerce. Capital aberto, 03 bilhões de faturamento em 2016, 398 lojas, cartão Marisa, segmento principal vestuário.

Riachuelo: Ticket médio similar, mix de produtos similares. Presente em todas as regiões

brasileiras, 04 centros de distribuição, classe B/C. Venda recorde de unidades Natal 2016, 07 bilhões de faturamento 2015, 285 lojas, 25.232 funcionários, cartão Riachuelo, 70 anos de mercado.

C&A: Ticket médio mais alto, mix de produtos similares, público da classe B/C, cartão C&A. Faturamento de 4,5 bilhões em 2015, 280 lojas, 17.000 funcionários, confecção própria, 176 anos de empresa, 41 anos no Brasil.

Renner: Ticket médio mais alto, mix de produtos mais completos que concorrente e público da classe B. Capital aberto, 8,7 bilhões de faturamento em 2015, 380 lojas, 17.000 funcionários, cartão Renner, primeira loja a medir a satisfação de seus clientes na porta de suas lojas através do encantômetro, em 1996.

Youcom: Possível nova concorrente, faturamento de 41,7 milhões, 37 lojas no segmento de vestuário.

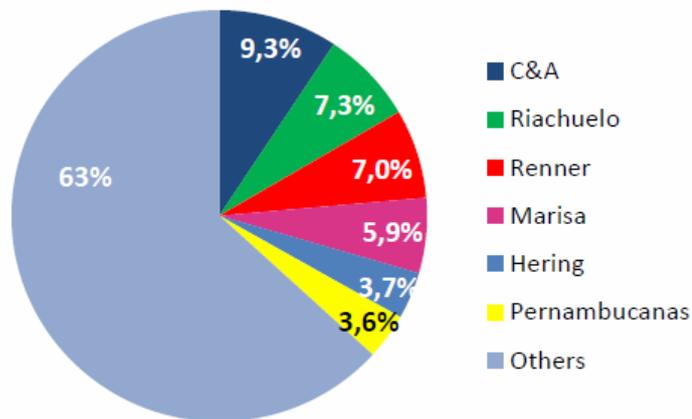
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	Lojas C	Havan	Pernambucanas	Marisa
Disponibilidade de Capital	8	4	4	4	2
Grau Tecnológico	3	2	4	2	3
Economia de Escala	5	2	3	4	4
Qualidade de RH	5	2	2	3	4
Market Share	9	1	3	4	4
Vendas	9	1	4	5	3
Inovação	3	2	2	2	3
Marketing / Publicidade	8	2	3	2	3
Controle de logística	9	3	4	2	4
Investimento	4	2	3	2	2
Mix de produto	9	3	3	2	2
Qualidade de atendimento	7	3	1	2	3
Competitividade de preços	10	3	2	3	3
Patrimônio	7	4	4	3	2
Canais de distribuição	4	2	4	2	4
TOTAL	100%	247	308	293	304

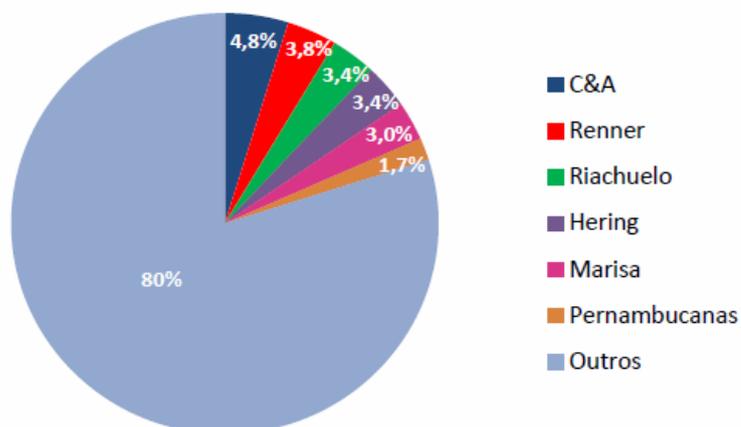
Na análise de competitividade, a Marisa e a Havan se destacaram entre as quatro concorrentes. Ambas têm uma imagem mais estruturada frente ao público. A Marisa mostra mais inovações em seus canais de venda e a Havan, sendo tradicional na região Sul, tem força vendendo proporcionalmente mais por loja em relação aos seus concorrentes. A Pernambucanas, apesar de tradicional, tem ainda uma imagem muito atrelada aos produtos de cama, mesa e banho, mas diminuiu este mix. E investindo no setor de vestuário, está com a imagem deturpada, que não foi bem trabalhada e compreendida pelo público. A Lojas C, apesar de apresentar menor número de lojas e tempo de mercado, se mostra competitiva perante as concorrentes.

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

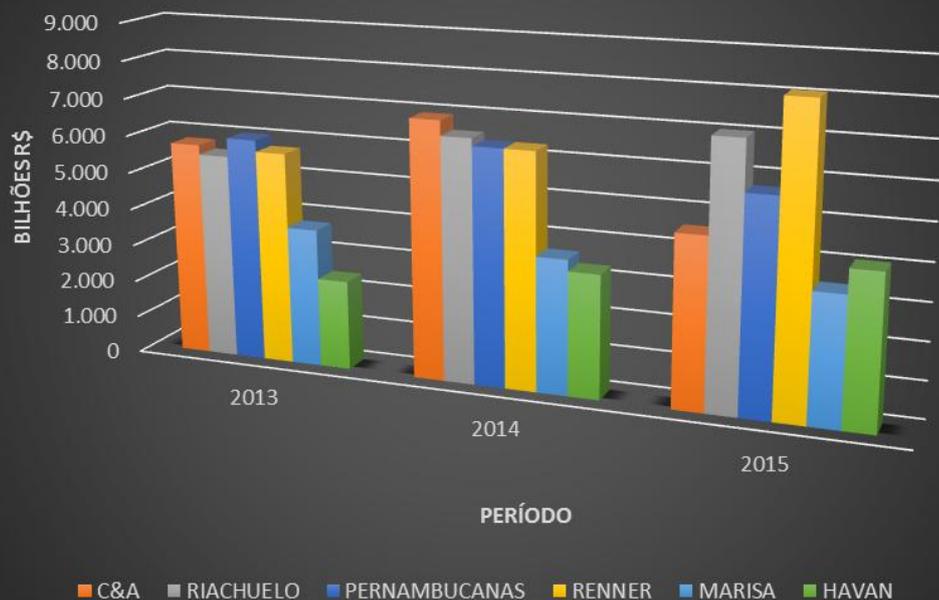
Market Share das principais lojas de departamento de moda no Brasil (2015):



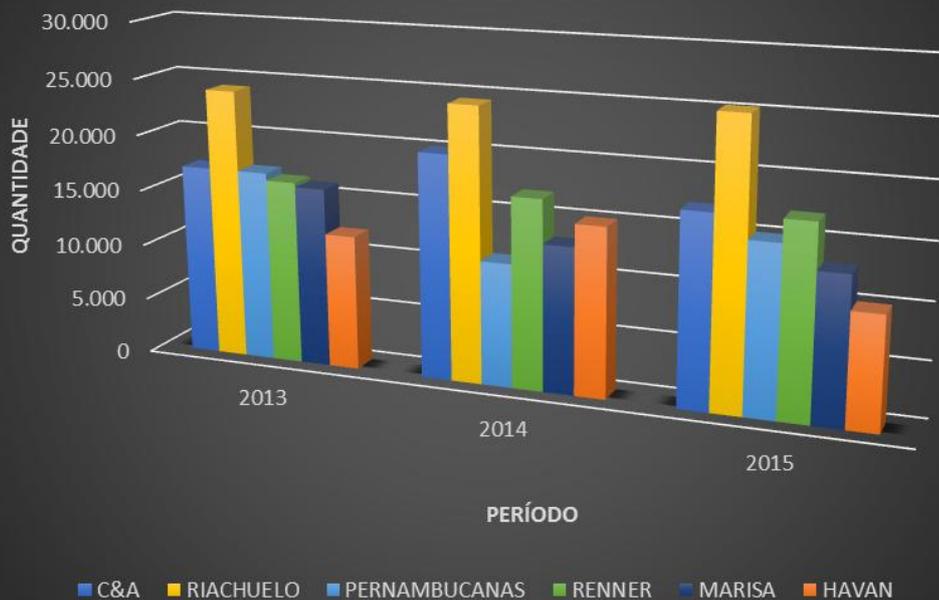
Market Share das principais lojas de departamento de moda no Brasil (2014):

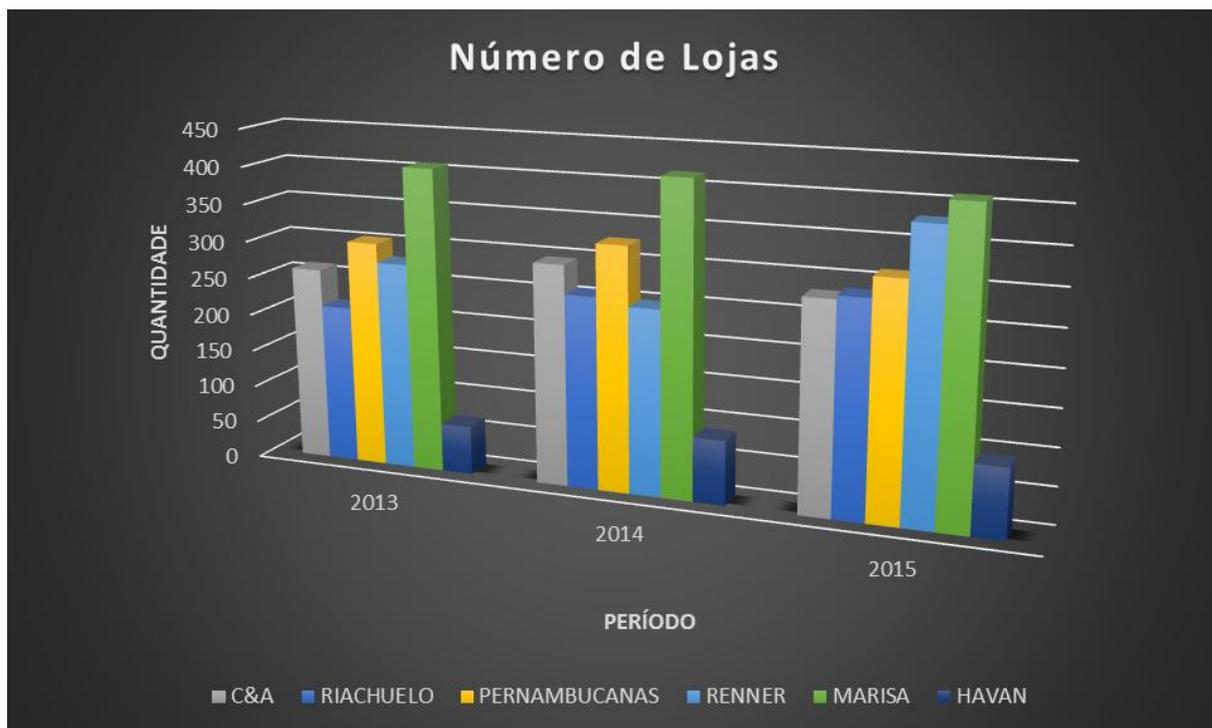


Faturamento (bi)



Número de funcionários





SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

As lojas de departamento na área de moda podem ser direcionadas para públicos segmentados por classe social, como por exemplo, as Lojas Pernambucanas, Marisa e Lojas C, que são voltadas para a classe C; a C&A e Riachuelo, voltadas para as classes B e C, e a Renner, Youcom e Forever 21, que são focadas na classe B.

Além desta segmentação, existem ainda os direcionamentos para perfis de consumidor, como jovens, casuais e clássicos para o público adulto, além do público infantil, calçados e acessórios. Este público pode ser identificado pela idade, estilo de vida ou até ocasião de vida, ou seja, o produto pode ser direcionado para o momento em que o cliente está no trabalho ou para o seu fim de semana. Também pode ser tanto para públicos que busquem produtos com grande influência de tendências de moda, quanto para aqueles que preferem produtos mais básicos.

Todas estas segmentações de idade, estilo e ocasião de vida estão presentes na oferta das Lojas C, trabalhados entre diversos departamentos com direcionamentos que seguem o ponto comum focado para a classe social C.

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MARKETING-MIX	LOJAS C	HAVAN	PERNAM-BUCANAS	MARISA
Produto	Roupas, acessórios, calçados e cama/mesa e banho, eletrodomésticos, eletrônicos, esporte e lazer, móveis, utilidades do lar, celulares, móveis, serviços.	Roupas, acessórios, calçados e cama/mesa e banho e eletrodomésticos, utilidades domésticas, decoração, eletroportáteis, telefonia e informática, brinquedos.	Roupas, acessórios, calçados e cama/mesa e banho.	Roupas, acessórios, calçados e cama/mesa e banho.
Preço	Acessível, prazo, crédito e remarcação constante.	Acessível, prazo, crédito.	Acessível, prazo, crédito e remarcação forte em troca de coleção.	Acessível, prazo, crédito e remarcação forte em troca de coleção.
Praça	Loja de rua.	Loja de rua, loja virtual.	Loja de rua.	Loja de rua venda direta.
Promoção	Ponto de venda, encarte, sinalização de rua, redes sociais, site, marketing direto, televisão, rádio, SMS, e-mail.	Ponto de venda, encarte, sinalização de rua, redes sociais, site, televisão, rádio, site, impressos, marketing direto.	Ponto de venda, encarte, sinalização de rua, redes sociais, site, e marketing direto, TV, rádio.	Ponto de venda, encarte, sinalização de rua, redes sociais, site, e marketing direto, TV, rádio.

PROJEÇÕES DE MERCADO

Nestas projeções destacam-se as tendências econômicas de mercado:

Segmento de moda costuma ser o mais prejudicado em tempos de recessão e queda no consumo.

Segundo perspectiva da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção), o varejo de vestuário brasileiro deve crescer 2% em 2017 (2016 fechou com queda de 10,7%).

Está previsto aumento de 10% nas importações, entre têxteis e confeccionados (contra queda 2,3% em 2016). A Fecomércio SP prevê recuperação do consumo ao longo do ano de 2017.

A expectativa de inflação para 2017 vem baixando e está hoje (março/2017) em 4,36%. Para 2018, é de 4,5%, segundo relatório Focus do Banco Central.

Destacam-se as tendências de gestão de varejo:

Personalização ou customização de produtos e serviços (uso de CRM e outras base dados).

Proximidade com o cliente para pesquisa de comportamento do consumidor.

Interação e relacionamento do consumidor com a empresa e suas marcas.

Velocidade de reposição e novidades constantes (busca da aproximação cada vez maior do modelo Zara).

Investimento em segmentos de fitness, plus size, moda gestante, sustentabilidade.

Pouca profundidade (quantidade de cada produto em loja).

Fator humano – encantar o cliente.

Experiência de compra.

Satisfação do público externo através da satisfação do público interno / vendedor:

Capacitação e motivação.

Omnichannel, especialmente focado no celular. (Mobile)

Enfatizar valores da empresa (Marketing 3.0)

Varejo híbrido: diversas ofertas para um público específico.

Diminuição da fidelidade do cliente.

Colaboração com designers de renome.

Varejo com tendência sensorial.

Consumidor cada vez mais informado.

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

PERFIL DO CONSUMIDOR

As Lojas C atendem a toda a família, desde crianças até idosos, com condições econômicas baixas (classe C). O cliente encontra facilidades no crediário oferecido pelas lojas de departamento, uma vez que a maior parte de sua renda é comprometida com bens de consumo primordiais, como alimentos e contas (água, luz, aluguel). Este perfil leva o cliente a ser sensível ao preço, comprando com consciência.

Seu perfil psicológico motiva a compra de produtos funcionais e baratos para consumo constante, mas buscam também o sentimento de conquista em produtos de preços mais altos e marcas reconhecidas.

NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

O cliente pode adquirir o produto por um dos dois motivos: características funcionais, sendo mais sensível ao preço; ou para satisfazer seu desejo de conquista, quando o cliente se torna menos sensível ao preço e utiliza-se do recurso de parcelamento, preferencialmente no cartão da loja.

Sua preferência é por produtos com muitos detalhes e que sigam a moda. Buscam prazos e parcelas que se enquadram em seu orçamento.

HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

O consumidor tem preferência pela loja física, pois ainda não adquiriu o hábito de comprar pela internet, devido ao seu acesso ser limitado e aos meios de pagamento exigidos neste canal.

Frequenta as lojas próximas à sua residência e ao seu local de trabalho, facilitando as compras. Visita a loja com o intuito claro de compras nos finais de semana, quando tem suas folgas semanais, e próximo às datas de recebimento de salário.

A facilidade de crediário é um fator primordial para a decisão de compra do consumidor, visto que sua renda é comprometida com diversas necessidades da família.

PAPÉIS DE COMPRA

Apesar de os usuários e os iniciadores da compra serem todos membros da família, a mulher exerce maior responsabilidade sobre ela, podendo ou não ser a decisora (que pode ser o comprador ou o usuário). Já o pagador, normalmente, é o pai da família. A mídia exerce uma forte influência, assim como amigos e família.

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL DE PREÇOS, ORÇAMENTO E CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE VENDAS

ANÁLISE CRÍTICA DA POLÍTICA DE PREÇOS

Preço é a expressão monetária da soma de todos os valores que o consumidor troca pelos benefícios de obter ou usufruir de um produto, serviço ou mercadoria, sendo diferente do valor atribuído ele. Beulke contextualiza que “a partir do momento em que as pessoas passaram a produzir mais que o necessário para sua própria subsistência, gerando excedente com destino ao mercado, surgiu o preço” (2009, pg. 4).

Kotler et. al defendem que o preço é historicamente o principal influenciador da escolha do comprador, enquanto Passarelli e Bomfim comentam que ele tem como função básica "contribuir para a consecução da rentabilidade julgada satisfatória pelos administradores da empresa” (2009, pg. 416). Leva-se em conta portanto, de acordo com Assef, além dos custos a serem cobertos, a metodologia para associá-los a cada produto.

O preço é um importante instrumento para reforçar o posicionamento do produto e a imagem da empresa. Ele mostra quem é o seu público-alvo e determina a participação de uma empresa no mercado, assim como sua rentabilidade, e deve ser coerente com o posicionamento, estratégias e composto de marketing da empresa (produto, preço, praça e promoção). Kotler et al. defendem que “como parte da proposição de valor geral de uma empresa, o preço exerce um importante papel na criação de valor para o cliente e na construção de relacionamento com ele” (2009, pg. 258). Ele deve cumprir duas funções: a financeira, assegurando a cobertura dos custos e o resultado da empresa; e a mercadológica, mostrando-se acessível e atraente ao consumidor-alvo.

Os fatores externos principais a serem considerados são, segundo Assef, o tipo de mercado em que a empresa está inserida e os efeitos e práticas comerciais dos concorrentes sobre os volumes de vendas.

Em complemento a estas influências sofridas pelo microambiente das empresas, os fatores do macroambiente são, segundo Carneiro et al., o demográfico, tecnológico, econômico, ecológico, político-legal e sociocultural.

A respeito do mercado de varejo, Porto comenta que é um setor único dentro do comércio brasileiro, pois o consumidor tem a possibilidade de comparar os preços e condições dos varejistas, e pode ser afetado similarmente pelo tipo de produto e a área de influência da loja. Sobre o tipo de produto, o autor comenta acerca dos perecíveis, que “tendem a ser vendidos com um preço mais alto no início da vigência do prazo de validade; ao longo do tempo, esse preço vai sendo reduzido como forma de minimizar prejuízos decorrentes do vencimento desse prazo” (PORTO, 2014, pg. 87). O autor classifica a perecibilidade em física (alimentos), sazonal (produtos vendidos em datas festivas) e de estilo (produtos que perdem seu valor com o tempo, como roupas). Seguindo este pensamento, percebe-se a relevância da efemeridade da moda na precificação, assim como na prática da política de descontos correta para cada momento.

A política de preços, por sua vez, é o conjunto de regras gerais que alinham as decisões com os objetivos estratégicos da empresa, que podem ser de sobrevivência de curto prazo, maximização dos lucros ou faturamento, liderança de mercado ou de produto, aumento do prestígio ou acompanhamento da concorrência, e devem estar adequados ao potencial da concorrência e aos objetivos de vendas, sendo transacional ou relacional.

A política de preços visa garantir a margem de retorno, reposição de custos, preço competitivo e ser adequada à visão de valor do consumidor. Esta, segundo Carneiro et al., é o confronto dos valores do processo de compra, que passa pelas etapas de compreensão, percepção e juízo de valor em relação ao produto e ao custo da transação. A percepção de valor e, por consequência, o comportamento de compra, são influenciados por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, determinando quais fatores representam maior atratividade para cada consumidor.

Segundo Beulke, “a escolha de uma política de preços é independente do apereamento baseado em custos” (2009, pg. 2-3), cuja intenção é que o investidor obtenha um lucro compatível com seus investimentos, ou seja, que a receita cubra os custos operacionais e gere lucro, e revela-se de formação relativamente simples para o comércio, já que não há transformação de matéria-prima. Neste modelo, são considerados, portanto, os gastos variáveis e fixos, quantidade de produtos e a meta de margem de contribuição. Diferente da base em custos, a determinação da política de preços depende da análise da natureza do mercado, da demanda, do potencial da concorrência, da participação da empresa neste mercado, do tipo de preço mais adequado aos objetivos de vendas (único ou diferenciado),

das condições de pagamento mais convenientes aos seus clientes (à vista ou à prazo), da capacidade de produção instalada e dos níveis de estoque a serem mantidos, e da possibilidade e frequência dos reajustes de preços em comparação com os da competição, além de fatores internos e externos à empresa, que formam o composto mercadológico, isto é, as variáveis ambientais (sociais, políticas e econômicas) e as administradas pela empresa.

Pinto et al. defendem a necessidade de diferenciação entre a fixação de preços e o apereçamento estratégico.

No primeiro, calcula-se apenas um valor matemático para dar números aos bens e serviços que serão vendidos. É um cálculo exato, uma expressão monetária. No segundo, a empresa tem condições de melhor administrar e coordenar as variáveis mercadológicas e direcionar seu empreendimento para se posicionar de forma lucrativa e permanente no mercado. É um modelo menos quantitativo e mais qualitativo, menos exato, mas em consonância com a realidade. (PINTO et al., 2008, pg. 120).

A não utilização deste recurso pode resultar na falta de aproveitamento de oportunidades do mercado ou na incoerência entre o preço e os demais elementos do composto de marketing.

A determinação do preço ideal será feita no espaço entre aquele muito alto para produzir qualquer demanda e aquele muito baixo para produzir lucros, considerando que as decisões de preços são iniciadas com o valor percebido pelo consumidor, pois é quem o avaliará de fato (KOTLER et. al).

Para a formulação desta estratégia baseada em valor, devem-se seguir as etapas de definição do objetivo, avaliação da demanda e do mercado, análise da elasticidade da demanda e da influência de aspectos psicológicos, trabalhando sob os enfoques mercadológico e financeiro. Forma-se, então, um preço-base que incluirá o custo do produto - mas não se limitará a cobri-lo - e podem ser feitas experiências no mercado e simulações para testar os resultados.

A fim criar uma boa estratégia, é importante também entender a segmentação de mercado. Além das diferenças de públicos do mercado como um todo, uma única empresa ou loja pode apresentar segmentação do seu público, com interesses e percepções de valores distintos. Entre quem a busca, algumas pessoas podem valorizar mais o preço baixo, enquanto outras buscam pela qualidade. Para atender às várias demandas, a empresa pode apresentar ofertas, por exemplo, de diferentes marcas que atendam aos vários interesses de seus clientes. O trabalho com diferentes linhas de produtos é um recurso valioso, e a oferta de marcas próprias pode representar produtos vendidos com preços mais baixos dentro do portfólio

oferecido. Assim, pode-se aumentar o volume de vendas e até atingir um novo perfil de clientes. É possível, além disso, ajustar as ofertas de cada loja de uma rede à região onde está localizada, aumentando a disponibilidade de determinado produto em detrimento de outro (CARNEIRO, 2006).

A sensibilidade do consumidor ao preço pode ser influenciada por fatores como preço de referência (seja da concorrência ou de compras anteriores. Algumas empresas adotam o preço de referência alto para poder aumentar o percentual de desconto e criar um poderoso estímulo ao impulso do cliente), dificuldade de comparação com ofertas similares ou produtos substitutos, custo - monetário ou não - que representaria uma alteração de fornecedor, comparação entre preço e qualidade, representação do gasto na renda do consumidor, benefício final, compartilhamento do custo com terceiros (quando, por exemplo, a empresa divide os custos com o cliente), percepção de justiça ou razoabilidade, efeito de contexto na compra de pacotes (a compra de produtos em pacotes gera menor impacto psicológico do que a soma das compras separadas de cada produto), investimento reduzido na compra de produtos que serão utilizados em conjunto com bens previamente adquiridos, capacidade de estocar produtos não perecíveis, e a exclusividade do produto.

Dentro destas características, a empresa pode ser classificada como proativa, preocupando-se primariamente com a percepção de valor de seus clientes; ou reativa, mantendo maior foco nos custos internos ou competidores no mercado.

A formação de preços baseada na concorrência tem por base a tomada de decisão do consumidor ligada à comparação de preços no mercado. Já a formação de preços baseada em percepção de valor não se baseia no custo do produto, mas na percepção do cliente com relação ao seu valor, que representa um grande influenciador na tomada de decisão. Baseado neste preço é estimado o custo-meta e, para tal, é preciso que ele esteja presente nas decisões antes do programa de marketing, invertendo o ciclo de decisões se comparado com a determinação de preços a partir do custo. Ela pode seguir dois caminhos: o preço baseado no bom valor e o preço de valor adicionado. O primeiro busca a combinação exata entre qualidade e bom serviço, focando o preço justo. Ela pode ser ressaltada com a presença de segundas linhas mais baratas, como as marcas próprias, citadas anteriormente, ou no preço baixo todo dia. Já o preço de valor adicionado conta com a incorporação de atributos ou serviços como valor agregado para apostas na diferenciação das ofertas com o interesse de sustentar preços mais altos, fidelizando seus clientes, em contraste com o que acontece com

os preços baixos.

Kotler et al. definem que o mix de produtos pode conter níveis de preços bem definidos, associados a diferentes percepções de qualidade pelo cliente, justificando suas diferenças. Mesmo que haja uma alteração de preços, a tendência do cliente é de se manter no mesmo nível em que comprava anteriormente.

Para produtos entrantes no mercado, podem ser adotadas as políticas de desnatação de mercado, penetração de mercado ou recuperação rápida de investimento, e para empresas estabelecidas, o preço *premium*, preço baseado na concorrência ou preço de economia; sendo ele elevado, condizente ou baixo em relação à qualidade.

Outros recursos de precificação são o preço alto-baixo, no qual são oferecidos descontos em produtos selecionados, para quantidade determinada de itens, e preço baixo todo dia, onde a empresa pode conquistar a confiança e preferência do consumidor buscando eliminar as promoções temporárias, correndo, entretanto, o risco de entrar numa guerra de preços. Há também preços imagem e psicológicos (quando o consumidor tem a impressão de pagar um preço mais baixo do que a realidade, com o recurso de diminuí-lo minimamente de maneira que acabe, por exemplo, com o dígito 9).

Podem ser utilizados, além desses, os modelos de preço isca, que chama a atenção para um produto barato, levando à compra de um mix maior de produtos; o preço a prazo, que sinaliza o valor da parcela com maior destaque que o preço cheio, causando a impressão de economia (Pinto et al. ressaltam a importância do cuidado para a sua formação pois, ao aumentar o preço do produto, aumentam também os seus custos variáveis), e ainda os preços com desconto, geográfico, diferenciado e de transferência.

Kotler et al. comentam, ainda, sobre a determinação dinâmica de preços (em que os preços podem ser alterados a cada dia, momento do dia ou até a cada minuto), possível graças ao potencial das vendas na internet, o acesso à análise dos bancos de dados dos seus clientes e seus hábitos de compras, e diversas plataformas de vendas.

Beulke afirma também que o preço tem maior importância quanto menos informações houverem sobre o produto. Com a evolução do mercado, o preço passou a depender da satisfação obtida com a compra de mercadorias a partir dos desejos ilimitados do consumidor. Ele reitera que a prática de preços mais baixos pode contribuir para a ampliação

da área de influência da loja, conquista de clientes e aumento do volume de vendas, especialmente para produtos de compra planejada.

Para traçar a política de prazos de uma empresa, deve ser considerado o prazo médio para o cálculo de custo financeiro, sempre trazendo o preço a valor presente - vendas a cartão de crédito têm ainda os custos da taxa e do *float*. O cálculo do preço de venda pode considerar a despesa financeira “por dentro”, ou seja, integrado no *markup* do produto, com o objetivo de manter a margem de contribuição obtida no preço praticado à vista; ou “por fora”, ou seja, descontado da margem de contribuição. Outra possibilidade é o cálculo do preço de venda a prazo com valor à vista atualizado, ou seja, é considerada a perda do poder aquisitivo da moeda e a atualização do valor monetário no preço a prazo. Este método permite um preço mais competitivo e evita a perda financeira.

A política de descontos pode praticar os descontos efetivos de preços ou descontos pré-calculados. Os primeiros são aplicados especialmente em ocasiões de liquidação, promoções para datas ou eventos especiais, ou de determinados produtos ou grupos de produtos, como em descontos específicos para grandes volumes, descontos “isca” ou recuperação financeira. Enquanto os descontos efetivos sacrificam a margem de contribuição, os descontos pré-calculados trabalham unicamente como um estímulo para o consumidor.

Segundo Kotler et al., os preços com descontos podem ter diversas formas, como o desconto em dinheiro para incentivar a antecipação do pagamento (por exemplo, desconto para pagar no prazo de 10 dias um boleto que vence em 30), desconto por quantidade como incentivo para aumentar o *ticket* médio, ou desconto sazonal, para venda de mercadorias fora de sua temporada.

Deve-se considerar, ainda, a possibilidade e frequência de reajustes, questões internas, e as práticas adotadas pela concorrência.

É de suma importância que a empresa desenhe uma política de preços bem ajustada e alinhada com seus objetivos globais, pois, apesar de outros fatores estarem ganhando importância, o preço continua representando grande relevância na participação de mercado e na lucratividade da empresa, sendo o único elemento do mix de marketing (produto, preço, praça e promoção) que produz receita diretamente, em contraste com os demais, que representam custos.

POLÍTICA COMERCIAL DE PREÇOS

A política de preços das Lojas C usará o custo como base para o preço mínimo do produto. A partir do estudo da concorrência e do estudo do público alvo, respeitando este limite mínimo, será feita a precificação a partir da percepção de valor do consumidor. Serão realizados reajustes, individuais e independentes para cada produto, ao final das temporadas para a troca de coleção, realizada semestralmente, segundo o calendário praticado pelo mercado, pois os produtos têm como característica a compra única. Produtos excepcionais, que estão sempre disponíveis em loja, poderão ser reajustados de acordo com a movimentação do mercado, pois são facilmente comparáveis e não apresentam liberdade para precificação. Os preços de cada produto serão iguais para todas as lojas, independente da região onde se encontram, pois o público-alvo é o mesmo, e tem-se o objetivo de fidelizar o cliente onde quer que ele se encontre.

Para prática de descontos, os apoiadores, segundo a política comercial da empresa e o seu modelo de negócio, não terão liberdade na venda de um produto específico. Entretanto, poderá haver desconto de acordo com o valor total da compra, antecipação do pagamento de parcelas e de sua classificação na curva de comportamento de compra, identificada através do cadastro do cliente no sistema da loja, identificados e liberados através do sistema de vendas. Os prazos de pagamento serão definidos através do valor total da compra e do comprometimento com o pagamento apresentado pelo cliente. Eles poderão ser feitos em até oito vezes, sendo que no parcelamento até duas vezes não será cobrado juros. O valor mínimo da compra deve ser de R\$ 100,00, e das parcelas de R\$ 50,00. O preço à prazo será baseado no preço do cálculo de prazo com valor à vista atualizado.

ANÁLISE CRÍTICA DO ORÇAMENTO

Segundo Welsch, planejamento e controle de resultados (ou controle orçamentário) é “um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração” (1996, pg.21). De acordo com Calvo et al., é “um plano formal e detalhado, expresso em termos quantitativos” (2012, pg. 32), um dos pilares da gestão e uma ferramenta para o compromisso dos gestores em prestar contas. Estes autores defendem que “a formalização e sistematização do planejamento e do controle administrativos por meio de orçamentos criam condições para que se progrida no sentido da otimização da ação administrativa” (CALVO et al., 2012, pg. 21).

Segundo Frezatti, para a sua elaboração, é importante ter, antes, clareza sobre as diretrizes e

premissas da empresa e sobre o cenário do macroambiente (político, econômico e mercadológico). Pode ser feito também um pré-planejamento, ou seja, “um exercício que permita antever as principais tendências esperadas pela alta administração” (FREZATTI, 2009, 53). Welsch ressalta, complementarmente, a importância de manter os elementos de realismo e flexibilidade durante todo o processo.

Do ponto de vista da gestão, o orçamento tem o papel de melhorar a coordenação de recursos, estabelecer objetivos e padrões realistas e criar o hábito de programar as ações envolvendo diversos níveis da empresa. Moreira (2014) orienta que a empresa deve adotar o princípio de participação, envolvendo os gerentes de nível médio, que receberão suas instruções do diretor geral, e elaborarão o trabalho em conjunto com o gerente e o diretor de sua área e serão, então, revisados pelo departamento de orçamentos. Desta maneira, a prática orçamentária estimula a realização de análises constantes sobre a situação da empresa e condições econômicas, envolvendo diversas áreas e melhorando a comunicação entre elas nos sentidos vertical e horizontal, além de gerar decisões coordenadas das várias atividades da organização. Ela também contribui para a criação de uma boa comunicação de políticas e diretrizes, através do que Calvo et al. chamam de um “programa-compromisso” de realizações e metas.

Neste aspecto, Sardinha et al.. destacam a vantagem da coordenação e da harmonização dos esforços de diferentes áreas da empresa, estabelecendo um compromisso formal com os objetivos da organização. Os autores complementam que o acompanhamento do planejamento e de sua execução ajudam a avaliar o desempenho das atividades e a adaptação dos planos traçados. Através da comparação do orçamento com os resultados, é feito o controle do desempenho da empresa, que se revela um critério referencial do desempenho do negócio.

O processo de planejamento é iniciado na fase estratégica, dividida entre os planos estratégicos, os processos e seus planejamentos, ou seja, sua elaboração e revisão. A decisão do prazo deste planejamento (curto, médio ou longo) será influenciada por fatores como o porte da empresa, o estágio do ciclo de vida dos negócios e sua cultura organizacional.

O plano orçamentário, em geral, envolve a preparação de objetivos globais de longo prazo da empresa, os planos de resultados de curto e longo prazos e um sistema de relatórios periódicos de desempenho. O planejamento de longo prazo abrange missão, objetivos, visão

fatores críticos de sucesso, problemas e plano de ação da empresa; enquanto o médio prazo trata metas sobre a estratégia de longo prazo e projeções financeiras que as suportem; e a de curto prazo, o orçamento anual. Estes planejamentos devem ser adequados a cada momento vivido e às mutações econômicas, políticas, sociais e tecnológicas; sendo cada vez mais rápidas e profundas; o que exige uma capacidade de adaptação cada vez mais eficiente das empresas.

A primeira etapa do processo orçamentário deve ser o estabelecimento de objetivos (o que se deseja alcançar, sem quantificação ou tempo) e metas (este sim, quantificado e com prazo determinado), com planos temporais detalhados sobre os projetos e operações da empresa, incluindo planejamento de projetos e periódicos que consideram, respectivamente longo e curto prazo. Ele deve ser desenhado do futuro para o presente, iniciando com os objetivos e metas de longo prazo. Em primeiro momento, devem ser hierarquizados, para, depois de alocados, buscar o equilíbrio entre o desafio e a possibilidade de atingimento.

O primeiro passo, neste caso, é o desenho do plano de marketing. Esta fase exige muita atenção, pois há o risco de que estimativas superdimensionadas de vendas possam afetar o capital de giro, com variação desfavorável no estoque e endividamento da empresa. Por outro lado, projeções subestimadas podem levar à perda de oportunidades de venda e à abertura de mercado para a concorrência.

O plano de marketing é dividido em três subplanos: plano de vendas ou prestação de serviços, plano de comunicação com o mercado e plano de despesas comerciais.

O primeiro diz respeito à projeção do *output*. Define-se a quantidade a ser vendida em todas as suas subdivisões, como região, loja, grupo de produto, família etc., detalhada dentro do horizonte temporal significativo para a empresa. É também nesta fase em que se definem preços brutos, prazos, taxas de juros, impostos incidentes e patamares de descontos. Com isto, define-se, por consequência, as metas de faturamentos bruto e líquido da organização, isto é, a receita. Sardinha et al. defendem que “ao determinarmos o que será vendido, em quantidade e valor monetário, teremos a base para desenvolvermos os demais orçamentos, ou seja, poderemos planejar os recursos necessários para o atendimento dessas vendas” (2008, pg. 63). Após este passo, serão elaborados os orçamentos de cada área, alinhados aos objetivos da empresa, trabalhando como parte de um todo.

Para o desenho do plano de vendas, leva-se em conta o alinhamento com o planejamento

estratégico e as diretrizes, entre outras, de volume de vendas, preços e market share. Para tanto, é vital que a equipe de vendas participe da sua elaboração e do direcionamento gerencial de metas.

O plano de comunicação aborda as ações de propaganda e publicidade baseados no perfil do produto, volume e política de preços. Já no plano de despesas comerciais são inclusos os gastos com a estrutura de atividades comercial da empresa, como salários, encargos, marketing, pesquisa de mercado, administração de vendas.

Finalmente, é desenvolvida a etapa financeira, ou seja, a consolidação do orçamento, que transformará em linguagem monetária as decisões tomadas durante o processo.

Por fim, realiza-se o controle orçamentário, que analisa os resultados alcançados e suas variações, de maneira que se tome possíveis decisões de ajustes futuros ou que permitam manter o planejamento anterior.

Em resumo, o programa de planejamento e controle do orçamento, segundo Welsch, citado por Sardinha et al., deve seguir os seguintes passos:

1. Avaliação do efeito potencial das variáveis relevantes;
2. Especificação dos objetivos gerais da empresa;
3. Estabelecimento dos objetivos específicos da empresa;
4. Formulação e avaliação das estratégias da empresa;
5. Premissas do planejamento;
6. Planos de projetos;
7. Plano de longo prazo;
8. Plano de curto prazo;
9. Análises suplementares;
10. Execução de planos;
11. Relatórios de desempenho;
12. Acompanhamento.

Para o desenho do orçamento, existem diversos modelos, que podem ser estáticos, contínuos e flexíveis, de acordo com o modelo de negócio e cultura da empresa.

O orçamento estático ou *budget* é o mais utilizado pelas organizações. Nele, “as peças orçamentárias são elaboradas a partir da fixação de volumes de vendas e, por meio deles, são determinados os volumes de atividades e setores da empresa.” (PADOVEZE, 2009, pg. 33)

Este orçamento pressupõe um conjunto de dados estático para o próximo exercício e quaisquer variações de valores devem ser justificadas pelos gestores, segundo alguns autores, negando a dinâmica natural dos negócios empresariais. Este modelo permite, contudo, maior consolidação das peças orçamentárias em um orçamento único.

Ele é desenhado, no primeiro momento, de maneira independente pelos diversos setores da empresa. Após este trabalho, será discutido pelas áreas, quando serão analisados em conjunto e conferida a congruência entre eles e, logo, realizados os ajustes necessários. O orçamento será, então, aprovado pela direção e tornar-se-á, finalmente, executável. É importante lembrar que algumas decisões, ainda que aparentemente adequadas a um determinado setor, podem não ser bem aplicáveis à visão global da empresa e, por isso, é imprescindível o alinhamento entre as áreas.

O orçamento ajustado ou *forecast* oferece uma alternativa de flexibilização apenas quando estritamente necessário em razão de mudanças significativas na expectativa de uma variável fundamental, como quantidade de venda ou produção, variação cambial ou no efetivo de funcionários. Ao passo que o orçamento flexível considera as eventuais alterações que ocorrem no caminho, diferindo do orçamento estático no momento da análise de resultados. Trabalha-se, neste momento, com os custos variáveis unitários, comparando os resultados reais a uma simulação de orçamento objetivando a produção efetivamente entregue. Assim, a empresa pode avaliar se, dentro do resultado realizado, os custos foram eficientemente aplicados.

Dentro deste conceito de flexibilização, o orçamento contínuo, também conhecido como *rolling forecast*, é traçado sempre alusivo a um período fixo de tempo à frente (por exemplo, de 12 meses), sendo atualizado em subintervalos (ex.: mensalmente). Ou seja, manter-se-á sempre uma quantidade igual de períodos orçados. Este modelo de orçamento exige um alto grau de investimento de tempo para a constante elaboração de orçamentos.

Ele promove uma simplificação do processo orçamentário, seguindo a premissa de que o orçamento de vendas - o fator principal do orçamento - depende de previsão de quantidade e não deve ser fixada, uma vez que alterações nos volumes são normais. Em consequência, todos os custos e despesas ligadas ao volume de venda serão alterados, mantendo apenas os gastos fixos. Este pensamento mostra certo desalinhamento com o próprio fundamento do orçamento, de prever as atividades futuras.

Além destes modelos tradicionais, surgiram novos modelos de gestão, mais adaptados às demandas dos negócios atuais.

A premissa do orçamento base zero, por exemplo, é não utilizar o histórico de orçamento da empresa, mas elaborá-lo como um novo projeto, em que se fazem necessárias a análise e a crítica das reais necessidades de cada área. Com esta prática, Calvo et al. defendem que se “reduz a possibilidade de se perpetuarem erros e procedimentos inconsistentes com o futuro das operações”. Ele busca a eficiência econômica e financeira de cada atividade, exigindo a justificativa de cada investimento, e sendo bem aplicado em situações de redução de custos. Ajusta, assim, o orçamento à capacidade de recursos da empresa e descentraliza as operações, fazendo cada gestor responsável pela tomada de decisão da sua área. Com isto, se reduzem os custos e melhoram os resultados, analisando prioridades e alternativas que permitam o atingimento dos objetivos.

O seu processo de elaboração é composto das seguintes cinco fases:

1. Preparação da base orçamentária e estabelecimento das metas e objetivos;
2. Realização da coleta de dados;
3. Identificação e avaliação detalhada das atividades, alternativas e custos para a realização dos planos;
4. Negociação do orçamento e determinação das opções;
5. Consolidação do orçamento e plano de operação.

A metodologia engloba também os chamados pacotes de decisão que ajudam a determinar a real necessidade dos gastos propostos. Eles são compostos com a descrição dos objetivos, análise dos gastos e custos, assim como das alternativas para realização dos objetivos, estabelecimento de métricas para avaliação do desempenho e análise das consequências da

não implantação do pacote e da relação custo-benefício da proposta.

Este método mantém característica mais rígida e utiliza a ferramenta gerencial como principal instrumento de controle e avaliação de desempenho.

O orçamento matricial é um instrumento de elaboração e controle do orçamento que trabalha com o objetivo de atingir a meta estabelecida pelos acionistas. Ele pressupõe a avaliação detalhada dos gastos realizados, a alocação de responsabilidades por pacotes de gastos e unidades administrativas, a definição de oportunidades de ganhos e a padronização das ações. As atividades devem seguir um processo racional, lógico e organizado, sem readequações que visem o longo prazo. A abordagem matricial da metodologia se dá com a intersecção dos trabalhos do gestor de contas, responsável pelo controle de despesas em linhas horizontais, e dos gestores de cada área, responsáveis por gastos específicos de cada área em colunas verticais. Trabalha-se com o período seguinte ao vigente, buscando gastar menos através da eficiência, mantendo a satisfação do cliente e a remuneração dos acionistas, com preços competitivos e oferecendo produtos e serviços diferenciados. Ele busca controle duplo nos principais elementos de receitas e despesas, e a prestação de contas cada gestor sobre o seu orçamento.

Os gastos de cada área devem ser fundamentados e justificados, trabalhando com a análise horizontal das despesas (em que cada uma será analisada individualmente). É realizado o acompanhamento sistemático dos gastos e resultados mensais e é importante, também, fazer a análise preliminar das variáveis e da definição de atividades, parâmetros e indicadores que determinarão o orçamento.

São estabelecidas réguas (metas de gastos) compatíveis e desafiadoras para cada variável dos centros de custos, a partir da análise histórica dos gastos, identificação dos parâmetros e determinação dos indicadores. Após a aplicação do método, é feito o controle e acompanhamento dos gastos.

O modelo *balanced score card* busca a avaliação geral da empresa, unidades de negócios e gestores por meio de medidas de desempenho, incluindo perspectiva dos funcionários, de processos de negócios, de clientes e financeira, trabalhando com modelo flexível.

O orçamento por gestão/custo faz o controle de gastos de modo mais analítico e segmenta cada departamento da empresa de acordo com suas atividades, analisando quais delas

adicionam ou não valor aos seus produtos e resultado. Desse modo, exige peças orçamentárias ao nível de cada atividade exercida.

O *beyond budgeting* é um conceito que propõe o uso de metas como alternativa ao orçamento. E o orçamento de tendências utiliza como referência os valores obtidos no passado para projetar os valores futuros, atualizando-os com o uso de índices de variação, crescimento ou redução, desconsiderando, entretanto, fatores de macroambiente.

Conclui-se que o plano orçamentário representa as expectativas da empresa relativas à evolução de questões internas e externas e pode afetar suas operações e, portanto, medir o impacto das decisões tomadas. Sua prática é “uma ferramenta de auxílio à gestão das empresas”, sendo a “formalização e sistematização dos objetivos e metas” (CALVO et al., 2012, pg. 21).

POLÍTICA COMERCIAL DO ORÇAMENTO

Áreas	% do faturamento		
	2018	2019	2020
Processos de vendas			
Vitrine e visual merchandising (prospecção)	1%	1%	1%
Marketing de atração (prospecção)	2,5%	2,5%	2,3%
Marketing de retenção (manutenção de clientes)	2,2%	2,5%	2,7%
Remuneração Força de Vendas	2018	2019	2020
Salário Gerente Regional	0,15%	0,15%	0,15%
Bonificações Gerente Regional	0,3%	0,3%	0,3%
Salário Gerente de Loja	0,5%	0,5%	0,5%
Bonificações Gerente de Loja	0,8%	0,8%	0,8%
Salário Coordenadores	0,6%	0,6%	0,6%
Bonificações Coordenadores	0,9%	0,9%	0,9%
Salário Apoiadores	1,2%	1,2%	1,2%
Bonificações Apoiadores	0,3%	0,3%	0,3%
Recursos Humanos	2018	2019	2020
Recrutamento e Seleção	0,8%	0,5%	0,3%
Treinamento	2,3%	2,0%	1,5%
Marketing interno	1,8%	1,8%	2,0%
TOTAL	15%	15%	15%

ANÁLISE CRÍTICA DO CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE VENDAS

Castro et al. definem que a “análise de vendas envolve a coleta, classificação, comparação e estudo dos dados de venda da empresa” (2005, pg. 172) através da sua evolução temporal ou de cruzamentos e comparações, utilizando dados internos e externos. Segundo Las Casas, é “uma comparação de resultados das vendas atuais com vendas esperadas” (2010, pg. 231), em diversos níveis.

Este, explica que “o controle das atividades de vendas da empresa é feito para certificar-se de que não se está afastando dos objetivos visados” (2010, pg. 229). Para a melhor análise destes resultados serão encontradas as suas causas e maneiras de revertê-las em caso de serem negativos, ou reforçá-las, caso sejam positivos.

Para realizar este controle, são possíveis tanto a auditoria quanto a análise de vendas. Na primeira, são avaliados os objetivos, estratégias, táticas e políticas de vendas, enquanto na segunda, o administrador se aprofunda na comparação dos resultados da empresa com os dos concorrentes, com as situações ambientais etc., podendo-se identificar os pontos fortes e fracos da força de vendas. Ambos os controles deve ser adaptados às necessidades específicas de cada empresa para seu melhor aproveitamento.

A avaliação do desempenho pode, ademais, ser uma importante fonte de informação para tomadas de decisões como promoções e aumentos de salários, do mesmo modo que para a identificação da redução de esforços. Ainda, técnicas de vendas bem sucedidas podem ser identificadas a fim de que sejam adotadas por toda a equipe, assim como podem ser feitas melhorias nos objetivos e planos de salários que favoreçam as vendas de produtos mais rentáveis. A identificação de concentrações de vendas ou lucros pode, também, orientar a política de investimentos para o período seguinte, servindo de base na elaboração do orçamento.

O planejamento e a avaliação de desempenho são atividades mutuamente dependentes em suas validações. O planejamento é necessário para que o vendedor apresente o desempenho esperado pela empresa, focando nas metas e ações necessárias a fim de atingir os objetivos da empresa. Ao mesmo tempo, a avaliação de desempenho é importante para a análise dos resultados visando verificar o atingimento ou não dos objetivos - quais foram os sucessos e os fracassos das ações -, além dos motivos que levaram a tais resultados, ou seja, o que aconteceu, por que aconteceu e o que se deve fazer a respeito. Estas informações serão

igualmente utilizadas no planejamento do período seguinte, nos planos de treinamento, supervisão e remuneração.

O programa de avaliação deve ser iniciado a partir da decisão de quais pessoas a realizarão e, em sequência, a frequência com que ocorrerão. Diversos autores defendem que a melhor maneira de se fazer uma avaliação bem sucedida é usar o maior número de bases possível, com diferentes métodos, para que seja completa e seus resultados não sejam enganosos. É importante lembrar que ela deve ter dois propósitos: o de reconhecer e premiar os colaboradores que atingirem os resultados esperados, e o de compreender o desempenho de cada profissional para, então, desenvolvê-lo.

As bases de avaliação podem ser divididas em duas categorias gerais: medidas de produtividade e medidas de entrada de dados. As medidas de produtividade permitem comparações entre os profissionais, entre períodos e entre os resultados e a meta - lembrando que, como a avaliação é feita apenas sobre os resultados, ela não fornece uma base equitativa de comparação. São utilizados dados quantificáveis (o que minimiza a subjetividade da avaliação) e as medidas podem ser detalhadas em diversos níveis, como tipo de produto, tipo de cliente, canal de distribuição, etc. Para os índices de avaliação, podem ser utilizados o volume de vendas, percentagem do volume de vendas em relação à meta, margem bruta e avaliação das contas. Já as medidas de entrada de dados podem ser quantitativas (como número de visitas ou tempo utilizado para vendas) ou qualitativas (como conhecimentos sobre o produto e empresa, relacionamento com o cliente e apresentação do profissional).

É importante que se faça a distinção entre resultados que apontem eficácia e desempenho, pois o primeiro incorpora, além do esforço do vendedor, variáveis como potencial do território, acontecimentos ocasionais, nível de competição, entre outros. O segundo, por sua vez, refere-se aos fatores que estão sob o controle do vendedor.

Em seguida, devem-se estabelecer os padrões de desempenho, que podem ser vinculados aos objetivos da empresa, tal qual os fatores de produtividade, ou a padrões subjetivos, que dependem da avaliação sobre o trabalho de cada colaborador.

A análise individual de vendedores deve identificar os seus pontos fortes e fracos, através de avaliações tanto quantitativas quanto qualitativas, objetivando o seu desenvolvimento. Para tanto, ela deve ser detalhada, oferecendo *feedbacks* e orientações, e o funcionário deve estar ciente dos critérios de avaliação, assim como dos objetivos de sua área e os da empresa, pois,

desta maneira, sente-se mais seguro e motivado, podendo medir seu próprio desempenho constantemente. Spiro (2009) sugere o emprego do método *feedback* 360 graus, em que os pares do funcionário, subordinados, clientes (que podem responder pesquisas formais ou ter acesso facilitado ao contato com a empresa para apresentar sugestões) e superiores participam da avaliação. Devem ser evitadas inclinações pessoais do avaliador e tomados cuidados para que o formulário de avaliação seja bem aplicável. Este processo, ainda que exija cautelas, permite que sejam percebidos aspectos não presentes nas avaliações quantitativas. No varejo, estas avaliações são comumente feitas com frequência diária, de maneira informal, devido à proximidade dos gerentes com os vendedores. É importante, em complemento, que o próprio profissional participe do processo com a auto avaliação, pois, deste modo, cria-se maior sentimento de responsabilidade e comprometimento e assegura-se de que não haverá desentendimentos sobre os objetivos, resultando em um gerenciamento mais eficaz.

A avaliação de desempenho de vendas engloba a análise do volume de vendas, do custo de marketing e da rentabilidade, além de medições de desempenho individual. Estes padrões de avaliações são traduzidos em uma série de indicadores, apontados a seguir.

O indicador de volume de vendas é um dos mais utilizados e mais importantes para a mensuração dos resultados. Ele pode ser avaliado, dentre outros, por linha de produto, agrupamento de clientes, quantidade de vendas ou *ticket* médio (valor médio atingido no total de cada venda). Para a análise das vendas gerais, somam-se todas as vendas realizadas, de diferentes territórios ou lojas, produtos e outras divisões.

Com a análise de vendas por território, é possível fazer o estudo individual dos vendedores e corrigir eventuais distorções. Caso a área seja atendida por mais de um vendedor, faz-se necessária a análise individual de desempenho. Para a observação separada dos territórios, é estabelecida uma base de potencial, que segue quatro etapas, iniciando com a seleção de índices de mercado que apontem a meta percentual de vendas da área, sendo seguida pela identificação das vendas totais reais da empresa e pelo estabelecimento da meta através da multiplicação do percentual de mercado de vendas da área pelo total das vendas, resultando, finalmente, na comparação entre as vendas e as metas para análise do grau de variação.

A análise de vendas por clientes tem classificação variável de acordo com as necessidades da empresa, como mercado de atuação, tipo de atividade ou potencial de compra. Ela será

traduzida na curva ABC, ou seja, a classificação dos clientes de A (os mais relevantes para a empresa) até C (os menos relevantes). Com a comparação histórica dos dados coletados, é possível relacionar a participação do grupo de clientes com o faturamento total da empresa e, com estes resultados, saber-se-á a quais clientes direcionar os maiores esforços e, ocasionalmente, quais clientes podem ser dispensados por não representarem lucratividade.

O indicador de participação de mercado será obtido a partir da divisão do volume de vendas pelo potencial da carteira de clientes. O resultado do volume de vendas é comparado com as vendas totais do ramo para que seja obtida uma visão global da participação no mercado. Caso o resultado seja negativo, é possível avaliar se há problemas no mercado ou na empresa.

Há necessidade, também, de acompanhar os custos de vendas, dos quais fazem parte a análise de atividade mercadológicas, segmentos de mercados e despesas totais, que podem, ainda, ser segmentadas em partes menores para o maior detalhamento das informações.

Para a análise do lucro bruto, também podem ser estabelecidas metas para cada linha de produtos (conforme feito no indicador de volume de vendas), com a avaliação da capacidade de vendas de produtos mais rentáveis, e, desta forma, incentivar o equilíbrio desejável entre as diversas linhas.

Além destes indicadores principais, são utilizados outros complementares, como taxa de visitas (que costuma ser proporcional à quantidade de pedidos realizados), a média de confirmação, em que o número de pedidos recebidos é dividido pelo número de visitas feitas, e as despesas de vendas diretas, que podem mostrar a eficiência relativa do profissional em campo, assim como do itinerário, obtida a partir da divisão dos quilômetro viajados pelo número de visitas feitas.

Podem ser ainda avaliadas a quantidade de vendas realizadas e perdidas, e de clientes ativos, novos, perdidos e prospectados.

Os critérios subjetivos para avaliação do vendedor abrangem conhecimentos em relação à empresa e aos produtos e serviços, administração do território, relações com a empresa e o cliente, bem como de características pessoais.

Outra maneira de avaliar a área de vendas, de um modo mais amplo, é realizando a auditoria de vendas, onde é acompanhado o desempenho de toda a área. Dentro dela, Castro e Neves

(2005) propõem quatro elementos para a análise: a evolução da organização de vendas, o ambiente em administração de vendas, o sistema de planejamento e as funções na administração de vendas.

É imprescindível, ao final das avaliações, discutir resultados com o profissional avaliado. Esta discussão deve ter o formato de um aconselhamento, em que o gerente explica as conquistas e as formas de avaliação. Vendedor e gerente devem, juntos, determinar as razões para as variações de desempenho, discutir as classificações qualitativas e compará-las à auto avaliação do profissional para, então, estabelecer objetivos e um plano operacional para o próximo período.

POLÍTICA COMERCIAL DO CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE VENDAS

Com o intuito de avaliação constante de resultados, os coordenadores e gerentes de loja farão o acompanhamento diário dos indicadores de vendas de suas equipes (faturamento, satisfação do cliente e mix de produtos por venda) mostrados pelas ferramentas de sistema e pelas pesquisas com clientes, enquanto os gerentes regionais os acompanharão semanalmente e, a diretoria comercial, mensalmente. As vendas regionais e análises de custos serão avaliadas mensalmente pela diretoria comercial.

A partir destas análises, a diretoria comercial poderá fazer correções de rumo em caso de necessidade, como campanhas promocionais, queima de estoque, readequação de treinamentos e acompanhamento das técnicas de vendas utilizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSEF, Roberto. Manual de Gerência de Preços: do valor percebido pelo consumidor aos lucros da empresa. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. Precificação: sinergia do marketing e das finanças: 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOMFIM, Eunir de Amorim; PASSARELLI, João. Custos e Formação de Preços: 6. ed. São Paulo: IOB, 2009.

CALVO, Ivan Pricoli et al. Orçamento Empresarial: 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

CARNEIRO, Jorge M. T. et al. Formação de Administração de Preços: 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CASTRO, Luciano Thome; NEVES, Marcos Fava. Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão: 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial: 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing: 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de Vendas: 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, José Carlos. Orçamento Empresarial: manual de elaboração: 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas: 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PINTO, Alfredo Augusto Gonçalves et al. Gestão de Custos: 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

PORTO, Gilberto. Formação e Gestão de Preços: 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

SARDINHA, José Carlos et al. Orçamento e Controle: 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

SPIRO, Rosann L. Gestão da Força de Vendas: 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

WELSCH, Glenn Albert. Orçamento Empresarial: 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.