

ALEXANDRE BOMFIM FARIA

POLÍTICA COMERCIAL DA INDÚSTRIA METALÚRGICA PASTRE LTDA.:

Análise Crítica da Política de Estipulação das Metas de Vendas

Prof. João Baptista de Paula Vilhena Soares, Me.

Coordenador Acadêmico:

Prof. Silvio Roberto Fernandes Costa, Me.

Orientador do TCC

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 Gestão Comercial 02/12

Curitiba – PR

2014

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA INDÚSTRIA METALÚRGICA PASTRE LTDA.:

Análise Crítica da Política de Estipulação das Metas de Vendas

Elaborado por Alexandre Bomfim Faria 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 _____

Prof. João Baptista de Paula Vilhena Soares, Me.

Coordenador Acadêmico

Prof. Silvio Roberto Fernandes Costa, Me.

Orientador do TCC

DECLARAÇÃO

A Empresa INDÚSTRIA METALÚRGICA PASTRE LTDA., representada neste documento pelo Sr. Daniel Ayres Gabardo, Gerente Comercial, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: POLÍTICA COMERCIAL DA INDÚSTRIA METALÚRGICA PASTRE LTDA.: Análise Crítica da Política de Estipulação das Metas de Vendas, realizado pelo aluno Alexandre Bomfim Faria, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 29 de Maio de 2014.

Daniel Ayres Gabardo
Gerente Comercial
INDÚSTRIA METALÚRGICA PASTRE LTDA.

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Alexandre Bomfim Faria, abaixo assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de Setembro de 2012 a Junho de 2014, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: POLÍTICA COMERCIAL DA INDÚSTRIA METALÚRGICA PASTRE LTDA.: Análise Crítica da Política de Estipulação das Metas de Vendas, é autêntico e original.

Curitiba, 29 de Maio de 2014.



Alexandre Bomfim Faria

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: MARKET SHARE DE IMPLEMENTOS EMPLACADOS NO BRASIL.....	21
TABELA 2: PREVISÃO DE FATURAMENTO 2014.....	31
TABELA 3: DIVISÃO DAS METAS POR REPRESENTANTES.....	32
TABELA 4: REMUNERAÇÃO POR MIX DE VENDA.....	42
TABELA 5: REMUNERAÇÃO POR PRODUTO ESPECIAL	42
TABELA 6: ATIVIDADES CEAP.....	46
TABELA 7: ATIVIDADES COORDENADORES COMERCIAIS	47
TABELA 8: ATIVIDADES GERENTE COMERCIAL.....	48
TABELA 9: ORÇAMENTO PROPOSTO À ÁREA COMERCIAL	49
TABELA 10: TIPOS DE MÉTODOS CIENTÍFICOS	60

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: PRINCIPAIS IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS DA PASTRE.....	14
FIGURA 2: PARTICIPAÇÃO DE MERCADO.....	25
FIGURA 3: CICLO DE VENDAS.....	34
FIGURA 4: CICLO PARA ATINGIR METAS.....	54
FIGURA 5: FLUXOGRAMA DO CICLO PDCA.....	55
FIGURA 6: EXEMPLO DE REGRESSÃO LINEAR.....	61

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	10
2 VISÃO, MISSÃO E VALORES DA EMPRESA.....	11
2.1 VISÃO.....	11
2.2 MISSÃO.....	12
2.3 VALORES.....	12
2.4 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	12
2.5 COMPETÊNCIA DISTINTA.....	13
2.6 ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO.....	13
2.7 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	13
2.8 CULTURA, CLIMA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	14
2.9 PRODUTOS.....	14
2.10 OPERAÇÕES, CAPACIDADES E LIMITAÇÕES.....	15
2.11 OBJETIVOS E DESEMPENHO ATUAL.....	16
2.12 ADMINISTRAÇÃO DE RH.....	16
2.13 ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO.....	17
2.14 ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING.....	17
3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS.....	18
3.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
3.2 DESEMPENHO DA EMPRESA E POSICIONAMENTO NO MERCADO.....	19
4.1 HISTÓRICO DE MERCADO.....	19

4.2 TAMANHO DO MERCADO.....	20
4.3 CICLO DE VIDA DO MERCADO.....	21
4.4 SAZONALIDADE.....	21
4.5 IMPACTO DE TECNOLOGIA.....	22
4.6 CONCORRENTES.....	23
4.7 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS.....	25
4.8 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	25
4.9 CARACTERÍSTICAS DO P DE PRODUTO.....	26
4.10 CARACTERÍSTICAS DO P DE PONTO.....	26
4.11 CARACTERÍSTICAS DO P DE PROMOÇÃO.....	27
4.12 CARACTERÍSTICAS DO P DE PREÇO.....	27
4.13 PROJEÇÕES DE MERCADO E COMENTÁRIOS.....	28
5 CONSUMIDORES.....	28
5.1 PERFIL DO CONSUMIDOR.....	28
5.2 DESEJOS E NECESSIDADES DO CONSUMIDOR.....	29
5.3 HÁBITOS DE USO E ATITUDE DO CONSUMIDOR.....	29
5.4 PAPÉIS DE COMPRA.....	29
6 POLÍTICA COMERCIAL.....	30
6.1 DEFINIÇÕES DAS SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS.....	30
6.2. ESTIPULAÇÃO DAS METAS DE VENDAS.....	31
6.3. ATIVIDADES QUE PRECISAM SER EXERCIDAS PARA SEREM ALCANÇADAS AS METAS...33	
6.4 CLASSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	34
6.5 POLÍTICA DE PREÇOS.....	36
6.6 POLÍTICA DE DETERMINAÇÃO DE SERVIÇOS COMPLEMENTARES.....	37
6.7 POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	38

6.8 POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DA AREA COMERCIAL....	40
6.9 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO	41
6.10 POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	43
6.11 POLÍTICA DE TREINAMENTO	44
6.12 PROGRAMAS DE ENDOMARKETING	45
6.13 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS	45
6.14 ORÇAMENTO	49
6.15 CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO	50

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O objetivo deste trabalho científico e acadêmico é apresentar uma avaliação crítica e propositiva de Política Comercial para a empresa “Indústria Metalúrgica PASTRE”, empresa localizada em Quatro Barras no estado do Paraná, fabricante de implementos rodoviários, especialmente caçambas, reboques e semirreboques para todo o mercado brasileiro e também para o Uruguai.

O ponto de partida da política comercial de uma empresa é a análise de sua visão, missão e principais valores. Infelizmente na maioria das empresas brasileiras estes pontos são negligenciados, no entanto em empresas com uma boa governança corporativa como a PASTRE, estes itens são valorizados e nos dizem como a empresa se vê hoje e também os rumos que ela pretende seguir.

Assim, o objetivo da empresa é aumentar fortemente sua participação de mercado nos próximos anos reforçando sua imagem de referência em qualidade e inovações tecnológicas junto a seus clientes.

Para atingir estas metas a empresa investiu pesado em suas operações fabris, aumentando sua capacidade produtiva e também na seleção dos melhores fornecedores presentes no mercado. Na área comercial focou o atendimento de seus clientes por meio de 26 representantes comerciais espalhados pelo Brasil e também um representante no Uruguai.

Considerando o mercado em que a empresa se situa, verifica-se que o setor se encontra em crescimento, especialmente nos últimos anos apoiado pelo crescimento econômico e no aumento de consumo da população brasileira, além de beneficiar-se também da opção estratégica do Brasil pelo transporte rodoviário de cargas. Atualmente a PASTRE é a sétima maior empresa do setor e tem como principais concorrentes as empresas Randon, Guerra, Librelato e Fachini.

Vale ressaltar que o perfil de clientes da PASTRE são consumidores que necessitam de soluções customizadas para o transporte de carga e não clientes que trabalhem com implementos padronizados, comumente conhecidos no mercado como “commodities”. Desta forma a PASTRE consegue ter uma melhor rentabilidade no setor, sendo em média superior aos demais concorrentes.

Tendo em vista este pano de fundo a PASTRE desenvolveu e aplicou uma política comercial baseada nos seguintes pilares: fortalecimento da área comercial, treinamento, remuneração da força de vendas e estipulação de metas ambiciosas, mas realísticas, definidas a partir do resultado de pesquisas de mercado e expectativas do setor.

No item treinamento a PASTRE focou em fortalecer junto a seus representantes um maior conhecimento do produto, permitindo que sua força de venda seja apta a demonstrar a seus clientes as características, aplicações, vantagens competitivas e principalmente os benefícios que seus produtos trarão. Deu-se destaque também em novos processos de treinamento, seleção e recrutamento baseados nas competências essenciais definidas para a empresa.

A remuneração dos representantes foi revista colocando-a em coerência com os objetivos da empresa, mas mantendo-a como um fator motivacional para a força de vendas, valorizando a meritocracia e premiando os representantes com melhor desempenho. Para isso foram criadas remunerações especiais para a venda de mix de produtos e também para venda dos novos lançamentos.

Para concluir, durante a avaliação das práticas comerciais foi dado especial enfoque a política de preços, visto que embora o mercado esteja em crescimento à concorrência é intensa. Assim foram analisados os fatores mais importantes como, por exemplo, a divisão de custos entre produtos e serviços, o volume de produção, cálculo unitário, o tratamento aos custos variáveis e a tributação que é um fator crítico devido à alta carga tributária aplicada no Brasil.

2 VISÃO, MISSÃO E VALORES DA EMPRESA

2.1 VISÃO

Ser reconhecida como a empresa de excelência oferecendo as melhores soluções especializadas e customizadas em implementos rodoviários até 2020.

2.2 MISSÃO

Desenvolver, produzir e comercializar implementos rodoviários, garantindo sempre a excelência em seus produtos, o atendimento às expectativas dos nossos parceiros e agregando valor para nossos clientes, acionistas, colaboradores e para sociedade.

2.3 VALORES

- busca pela preferência do cliente;
- compromisso com a verdade;
- confiabilidade da marca;
- ética e transparência;
- comprometimento com a qualidade, segurança e responsabilidade social;
- pioneirismo;
- comprometimento com os resultados.

2.4 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A PASTRE é uma fabricante de implementos rodoviários, equipamento utilizado para transportar cargas em geral, que trabalha com competência e flexibilidade, aliando tecnologia e inovação na busca de soluções para o transporte.

Com dois modernos parques industriais na região metropolitana de Curitiba-PR, produz uma variada linha de produtos para atender com agilidade e atenção a necessidades de todos os clientes.

2.5 COMPETÊNCIA DISTINTA

A PASTRE é reconhecida no mercado de implementos rodoviários pela sua característica inovadora e customizada, sempre trazendo novas soluções para o mercado nacional.

Outro ponto a ser considerado, é o fato de a PASTRE ser a pioneira no Brasil na utilização de aços de alta resistência, matéria prima de ponta para fabricação de implementos rodoviários.

A grande evolução aconteceu em 2005, quando a PASTRE trouxe para o Brasil a tecnologia de produção de implementos rodoviários com aços de alta e altíssima resistência.

Em 2006 recebeu o prêmio internacional “**Swedish Steel Prize**” pela inovação, na qual reduziu a tara/peso do Bitrem Basculante em 2ton.

Com estas características, se destaca e é reconhecida como um parceiro que sempre está disponível para buscar a melhor solução para atender as necessidades pontuais dos clientes.

2.6 ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO

Com quase 40 anos originou-se da Oficina PASTRE Ltda, fundada em 1974.

2.7 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Indústria Metalúrgica PASTRE Ltda.

Ramo de atividade: Indústria fabricante de Implementos Rodoviários

End. Rodovia Régis Bittencourt, km 80, s/nº, Quatro Barras – PR.

Telefone: (41) 3672-1216 / Fax: (41) 3672-2390

CNPJ: 76.105.436/0001-07 / Inscrição Estadual: 101.036.777-07

www.pastre.com.br

2.8 CULTURA, CLIMA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A gestão familiar, realizada por três irmãos, apresenta pontos bastante positivos principalmente no que tange ao clima organizacional, onde o acesso ao corpo diretivo se mostra facilitado e o relacionamento com os colaboradores é bastante amigável.

Por estar passando por um processo de transição, com entrada de novos colaboradores, novos cargos sendo criados, e principalmente a profissionalização da gestão, existe um choque de cultura entre os empregados mais antigos e a nova geração de colaboradores.

Graças a recente aquisição de outra empresa do segmento, a necessidade de reestruturar a área administrativa se mostrou indispensável. A alteração mais importante é a criação de um CSC – Centro de Serviços Compartilhados, que nada mais é do que um corpo administrativo que reúne departamentos comuns das duas empresas, como financeiro, contábil, suprimentos, entre outros. Até o presente momento esta estratégia demonstrou ser eficiente, pois houve uma significativa redução em custos operacionais, uma benéfica centralização das informações e o aumento do poder de barganha frente aos fornecedores.

2.9 PRODUTOS

Os principais itens que a PASTRE oferece como solução de implementos rodoviários são:

Figura 1: Principais implementos rodoviários da PASTRE.

a) caçamba basculante	i) semirreboque carrega tudo
b) caçamba basculante meia cana	j) semirreboque carrega tudo extensível
c) reboque dolly	k) semirreboque dolly para carregar tudo
d) semirreboque basculante	l) semirreboque para transporte de botijões P-13
e) semirreboque basculante slider	m) semirreboque para container
f) semirreboque base	n) bitrem basculante
g) semirreboque carga seca extensível	o) super bitrem basculante
h) semirreboque cerealeiro hopper	p) rodotrem basculante



Fonte - PASTRE

2.10 OPERAÇÕES, CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

Hoje a PASTRE opera em dois modernos parques industriais na região Metropolitana de Curitiba, no Paraná. Na Unidade 1 são 450 colaboradores e a capacidade fabril produtiva de 190 unidades por mês. Já a Unidade 2 emprega 100 colaboradores e a capacidade fabril é de 40 unidades (exclusivamente produtos da linha frigorífica) por mês.

A PASTRE possui maquinários modernos e robôs de alto desempenho para fabricação de implementos rodoviários, visando significativo aumento produtivo, redução de custos, qualidade nas operações com foco na satisfação de seus clientes.

A PASTRE utiliza o sistema Kanban para abastecimento das linhas, buscando maximizar o tempo produtivo para um melhor rendimento nos resultados.

O sistema de vendas é realizado através da rede de representantes PASTRE, que conta hoje com 26 empresas em território nacional e uma no Uruguai. Estes representantes trabalham em regiões (áreas fechadas) devidamente especificadas no contrato de representação.

Principais fornecedores:

SSAB – empresa sueca fabricante de aços de alta e altíssima resistência;

ACELOR MITTAL – fabricante nacional de aços em geral;

GERDAU – fabricante nacional de aços em geral;

HYVA – empresa de origem inglesa, fabricante de sistemas hidráulicos;

BINOTTO – empresa de origem italiana, fabricante de sistemas hidráulicos;

CONTINENTAL – empresa de origem alemã, fabricante de pneus;

BRIDGESTONE – empresa de origem japonesa, fabricante de pneus.

2.11 OBJETIVOS E DESEMPENHO ATUAL

Atualmente a PASTRE possui um grande desafio para se posicionar no mercado entre os 6 maiores fabricantes de implementos rodoviários. Como objetivo, a empresa traçou uma meta de produção e de comercialização de 4050 implementos em 2017, hoje este número está próximo a 2450 unidades ano. Para o atingimento desta meta, considerada audaciosa, mas possível, diversos investimentos estão sendo realizados nas mais diversas áreas: a já citada profissionalização da administração, investimentos em novas tecnologias e maquinário mais moderno na área fabril e a ampliação da rede de distribuidores aumentando a capilaridade das vendas.

2.12 ADMINISTRAÇÃO DE RH

Na Indústria Metalúrgica PASTRE a administração de Recursos Humanos é uma base das políticas sociais da empresa. Está voltada ao fator principal que garante o funcionamento de qualquer organização: as pessoas.

A PASTRE assim como toda organização que deseja ter um bom funcionamento da empresa com excelentes resultados e conseqüentemente ser lucrativa, devem se preocupar muito com a motivação de seus funcionários, uma vez que eles os responsáveis diretos pelos resultados.

A empresa está deixando de ter uma "Administração de Recursos Humanos" que é muito restritivo, pois implica a percepção dos colaboradores apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros e iniciando um trabalho muito forte em "Gestão de Pessoas".

Treinamentos, avaliações, bonificações, políticas de cargos e salários são recursos utilizados na PASTRE para o melhoramento motivacional dos colaboradores, fortalecendo os novos princípios de RH.

2.13 ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO

A Indústria Metalúrgica PASTRE Ltda nos seus quase 40 anos tem trabalhado para ajudar o Brasil a se desenvolver. Empresa familiar, criada no Paraná, tem o intuito de proporcionar aos seus clientes a realização de um sonho, transformando uma idéia ou necessidade em realidade. Leva ao mercado rodoviário de cargas soluções para os transportadores, aplicando materiais mais nobres na confecção de equipamentos que atendam de forma mais adequada às situações a que são expostos. Pioneira na utilização de aços de alta resistência, a PASTRE proporcionou ao mercado em 2005 uma quebra de paradigmas, tornando seus produtos mais leves e resistentes, possibilitando transportar mais carga sem desrespeitar os limites impostos pela Legislação de Trânsito Brasileira. Toda essa tecnologia é capaz de tornar seus clientes mais competitivos no mercado, gerando maior rentabilidade e conseqüentemente lucro real ao transportador.

2.14 ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

A PASTRE hoje possui imagem de empresa familiar, pequena e idônea. Em se tratando do seu core business, a PASTRE é tida como uma empresa que possui equipamentos de boa qualidade e permite um alto grau de customização de seus produtos, no intuito de cada vez mais atender melhor seus clientes. No entanto está fortalecendo a imagem da empresa com o tema de inovação. Sempre foi uma empresa inovadora, que trouxe várias novas tecnologias ao Brasil.

Na área de vendas quase todos os atendimentos são realizados pelos representantes comerciais, com exceção de áreas onde não existam representantes, e a venda é realizada por vendedores internos.

O marketing se comunica com os clientes através de feiras e eventos de relacionamento. São realizados investimentos também em mídia impressa e digital, páginas em redes sociais, blog e envio de e-mail marketing periodicamente.

Nem todos os departamentos e colaboradores possuem esta mentalidade de estar voltada ao foco no cliente, é um processo demorado e trabalhoso que já foi iniciado e está sendo difundido em toda empresa.

3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

Como forma de diferenciação perante a concorrência, a estratégia da PASTRE é investir fortemente na inovação, que tem sido algo marcante na recente história da empresa. Desde sua concepção como indústria, a PASTRE se mostrou ao mercado como uma empresa inovadora, desenvolvendo implementos até então inexistentes no Brasil, aperfeiçoando projetos já existentes, inserindo novas tecnologias e matérias-primas diferenciadas, sempre buscando melhores relações de custo-benefício para seus clientes.

O ano de 2013 foi um marco nesta história, com o lançamento de quatro novos produtos totalmente diferenciados e inovadores, trazendo novas possibilidades, rentabilidade e produtividade ao transportador brasileiro.

3.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O posicionamento estratégico da empresa se apresenta com ênfase no enfoque, assim a PASTRE foca o segmento específico de caçambas basculante, semirreboques basculantes e implementos especiais e suas derivações, oferecendo produtos customizados e soluções para transportes de acordo com as necessidades destes clientes, oferecendo a melhor solução em produtos e serviços.

3.2 DESEMPENHO DA EMPRESA E POSICIONAMENTO NO MERCADO

A participação geral da PASTRE no mercado nacional de implementos rodoviários está próxima há 2%, porém a previsão de crescimento da empresa para 2014 é de 25%, desta forma sua participação de mercado chegará próxima a 2,4%.

4 MERCADO

4.1 HISTÓRICO DE MERCADO

A expansão da produção agro-pastoril e em especial, da cultura cafeeira, a partir de 1830, impulsionaram a economia no Brasil e no Paraná. Grandes quantidades da produção brasileira eram exportadas, mas como as lavouras, principalmente de café, eram localizadas em regiões muito distantes dos locais de embarque, as grandes cargas precisavam ser transportadas por terra até os principais portos.

Em fins do século XIX, chegam ao país os primeiros automóveis providos de motor a explosão (combustão interna) e movidos a vapor. A partir daí, o Brasil entra na era automobilística. Os Estados de São Paulo e do Rio de Janeiro foram os primeiros a conhecer o automóvel.

A partir de 1920, por intermédio dos Estados Unidos, então o maior produtor mundial de veículos automotores, começaram a oferecer financiamentos para a abertura de estradas, iniciando o modelo "rodoviarista", consolidado com a criação do DNER (Departamento Nacional de Estradas de Rodagem) em 1937.

O transporte rodoviário no Brasil começou com a construção em 1926, da Rodovia Presidente Dutra ligando o Rio de Janeiro a São Paulo. O governo Juscelino criou o slogan 50 anos em 5, trouxe a indústria automobilística para o país e implantou estradas ao longo do território nacional dando início a construção da malha viária rodoviária brasileira.

O abandono do transporte ferroviário e os investimentos públicos na construção de estradas de rodagem eram justificados pelos governantes como forma mais rápida e de menor custo para a integração física do território brasileiro. O rodoviarismo foi beneficiado em razão da maior parte dos produtos para exportação serem transportados através das estradas, o que garantiu a implantação de várias rodovias.

Em poucos anos, a indústria automobilística nacional deixaria suas modestas origens para transformar-se em uma das maiores do mundo. Entre 1951 e 1952, o Brasil importa mais de 50 mil veículos de carga. O país vive um surto rodoviário. Em 1946, o total de veículos existentes no Paraná, tanto de carga quanto de passageiros, é de 6 mil unidades, número que começa a se multiplicar a partir do final da guerra.

O quadro atual da estrutura de transportes de cargas brasileiro tem apresentado grandes limitações à expansão e ao crescimento econômico do País. Esse cenário é uma realidade reconhecida pelas autoridades, no entanto, principalmente, o setor produtivo brasileiro, que depende da infraestrutura presente em todo o Brasil.

4.2 TAMANHO DO MERCADO

Em 2012 o número total de equipamentos relacionados a implementos rodoviários para transporte de cargas emplacados no mercado brasileiro foi de 52.547 unidades. Dentre os principais fabricantes destes equipamentos, a PASTRE está posicionada em sétimo lugar, com um volume de vendas correspondente a 1,88% deste mercado, conforme demonstrado na tabela abaixo (tabela 1):

Tabela 1: Market Share de implementos emplacados no Brasil.

ANO EMPLACAMENTO	2008	2009	2010	2011	2012
RANDON	33,03%	35,18%	32,13%	32,57%	30,27%
GUERRA	14,35%	11,36%	11,40%	12,05%	10,32%
LIBRELATO	15,91%	14,90%	14,93%	11,39%	12,16%
FACCHINI	3,87%	4,87%	6,73%	8,58%	11,17%
NOMA	6,66%	7,59%	6,63%	7,48%	9,66%
RODOFORT	1,91%	2,20%	2,38%	2,26%	2,44%
GRUPO PASTRE	1,75%	1,89%	1,88%	1,83%	1,88%
ROSSETTI	2,04%	1,70%	2,39%	2,42%	1,86%
RODOLINEA	1,80%	1,52%	2,39%	2,37%	1,40%
MERCADO (unidades)	54.486	40.509	59.251	59.441	52.547

Fonte: Anfir (Associação Nacional dos Fabricantes de Implementos Rodoviários).

Nos últimos cinco anos, a PASTRE vem demonstrando uma evolução linear que vem acompanhando a crescimento do mercado.

A PASTRE hoje não trabalha com vendas indiretas ou revendas, desta forma 100% dos produtos comercializados pela empresa são direcionadas a consumidores finais.

4.3 CICLO DE VIDA DO MERCADO

No Brasil, 61% do transporte de cargas são realizados via terrestre. O mercado de implementos rodoviários vem acompanhando os atuais níveis de crescimento econômico do país, desta forma o setor vem sendo um nicho potencial para novos investimentos.

Trata-se de um mercado consolidado e com excelentes perspectivas de crescimento, porém a dependência de investimentos em melhorias da infraestrutura rodoviária brasileira se torna um limitador para que isto aconteça.

4.4 SAZONALIDADE

Os produtos comercializados neste mercado não possuem comportamento sazonal, o volume de vendas pode ser considerado linear.

4.5 IMPACTO DE TECNOLOGIA

A evolução da tecnologia gera impactos nos mais diversos mercados, e no mercado de implementos rodoviários não é diferente. Anualmente acontecem lançamentos de novos produtos ou novos conceitos provenientes da evolução tecnológica, aliada a mudanças e oportunidades que acontecem e são observadas nas leis que regulamentam os implementos rodoviários.

Hoje a grande questão do mercado é fornecer implementos cada vez mais resistentes e que transportem mais carga, mas que ao mesmo tempo sejam mais leves reduzindo assim os custos com combustíveis e com manutenção.

Através da necessidade de transportar mais carga líquida, aliada a tecnologia de novos materiais tais como aços de alta resistência, alumínio e polímeros, estão ocorrendo várias mudanças de conceitos neste mercado, onde empresas de ponta como a PASTRE anualmente apresentam novidades para um melhor desempenho dos transportadores.

A PASTRE se destacou nos últimos anos com novidades e lançamentos que movimentaram o mercado brasileiro de implementos rodoviários, dentre eles destaca-se:

2001 – lançamento do Bitrem Basculante, produto reconhecido pelo mercado e hoje sendo produzido por todos os concorrentes;

2005 – aplicação de aços de alta resistência nos implementos rodoviários. Ex: No Bitrem basculante a redução foi de 2,5 toneladas de massa;

2010 – lançamento do Semirreboque basculante **SLIDER**, configuração com chassi deslizante que permitiu transportar 8 toneladas de carga líquida a mais que o Semirreboque Basculante Convencional;

2012 – lançamento do Semirreboque extensível com 48 metros de comprimento para o transporte de pás eólicas. Produto que até então só era fabricado por marcas internacionais.

4.6 CONCORRENTES

Atualmente além da PASTRE existem mais sete principais fabricantes atuando neste mercado. São todas empresas de capital nacional e dentre elas pode-se citar:

RANDON

A Randon é uma marca de referência global, possui parceiros estratégicos de classe mundial, situa-se entre as maiores empresas privadas brasileiras, exporta para todos os continentes.

A empresa também possui unidades industriais em Guarulhos (SP) e na cidade de Rosário, na Argentina. No Brasil, o atendimento é realizado através de uma Rede de Distribuidores que está localizada em mais de 70 pontos do país.

GUERRA

A Guerra conta com duas fábricas em Caxias do Sul (RS) e uma em Farroupilha (RS), além de um Distribuidor administrado pela fábrica em Guarulhos (SP). Fundada em 1970 está completando 43 anos no mercado de implementos rodoviários.

A Rede de Distribuidores Guerra é composta de 42 casas em território nacional. Exporta para 16 países na América Latina, África e Emirados Árabes.

LIBRELATO

A empresa iniciou a atividade de fabricação de implementos rodoviários em 1992 em Santa Catarina na cidade de Orleans, onde atualmente possui três unidades fabris. Além da cidade sede tem outras três fábricas nas cidades de Criciúma, Capivari de Baixo e Içara todas no estado de Santa Catarina.

Neste ano de 2013 a Librelato S.A. Implementos Rodoviários se tornou uma referência pela diversidade e qualidade de seus produtos e serviços e passou a ocupar a 3ª posição no ranking das maiores empresas do ramo de implementos do Brasil.

FACCHINI

Fundada em 1950 em Votuporanga, na região noroeste do estado de São Paulo, a Facchini é uma empresa familiar que teve seu crescimento impulsionado inicialmente pelo desenvolvimento do agronegócio, e que em 2005 registrou uma receita líquida de 323,7 milhões.

A empresa atua em duas áreas básicas – carrocerias sobre chassis e semirreboque, e hoje atua em um total de 80 segmentos incluindo furgão, bitrem, caçamba, guindaste, terceiro-eixo e reboque.

NOMA

A Noma do Brasil S/A foi fundada em 1967, na cidade de Maringá, Estado do Paraná. A empresa, 100% brasileira, possui uma das mais qualificadas redes de distribuição de produtos do setor, com 54 distribuidores em todo o país.

ROSSETTI

Com 45 anos de experiência a Rossetti tem sede em Guarulhos/SP e conta também com duas outras fábricas em Itaquaquecetuba/SP e Betim/MG.

A Rossetti produz caçambas basculantes, furgões, semirreboques, terceiro-eixos e produtos especiais enfatizando em suas campanhas a durabilidade de seus produtos.

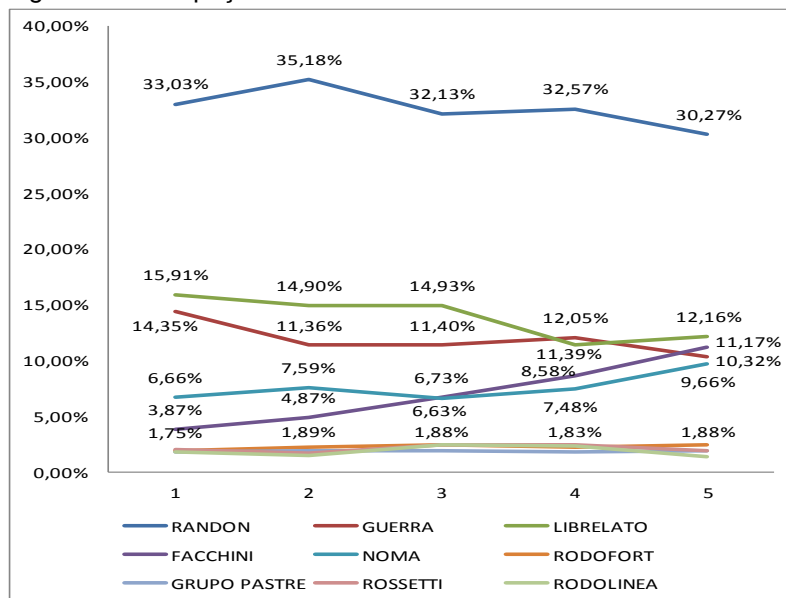
RODOFORT

A Rodofort é fabricante de implementos rodoviários de Sumaré/SP, desenvolvendo equipamentos como reboques, semirreboques, bitrens e rodotrens, atuando nas categorias de carrocerias de bebidas, furgões, lonados (Sider), cargas secas, basculantes, canavieiros, porta-contêiners e também atende a projetos especiais para seus clientes.

4.7 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

Conforme apresentado no gráfico abaixo, é possível verificar a participação e evolução de cada uma das empresas neste mercado.

Figura 2: Participação de mercado.



Fonte: Anfir (Associação Nacional dos Fabricantes de Implementos Rodoviários).

4.8 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

De acordo com a ANFIR – Associação Nacional dos Fabricantes de Implementos Rodoviários, a segmentação deste mercado está dividida em três categorias, reboque, semirreboque e sobre chassis. Dentro destas três categorias existem diversas subcategorias, tais como: basculantes, baú carga geral, baú frigorífico, baú lonado, canavieiro, carrega-tudo, graneleiro, porta container, silo, tanque alumínio, tanque inox, entre outros.

Os quatro principais segmentos entre as categorias são:

- Graneleiro/Carga Seca: a PASTRE atua somente em linhas especiais, porém com baixa participação no mercado, ocupando apenas a 16ª posição no ranking com um market share de 0,08%;

- Basculante: principal segmento de atuação da PASTRE, com um market share de 7,12%, é a 6º principal empresa no segmento;
- Baú Carga Geral: A PASTRE não atua nesse segmento e a empresa líder é a Randon;
- Carrega Tudo: Segunda principal linha de atuação da PASTRE, com um market share de 6,53% e a 5º posição no ranking dos principais fabricantes.

4.9 CARACTERÍSTICAS DO P DE PRODUTO

O mercado de implementos rodoviários tem como principais produtos as caçambas, semirreboques e bitrens/rodotrens. A PASTRE ocupa atualmente a sétima colocação no ranking nacional dos fabricantes de implementos rodoviários, atrás da Randon, Librelato, Facchini, Guerra, Noma e Rodofort. Além dos citados acima, existem outros fabricantes de menor porte podendo ainda destacar Rosseti e Rodolínea.

Os fabricantes de maior porte trabalham com uma escala grande de produção, com produtos mais standard's, enquanto que a PASTRE atua com uma demanda puxada, entregando aos clientes produtos customizados. A tecnologia está acessível a todos os maiores fabricantes, conferindo produtos de boa qualidade para o mercado.

O principal elemento de diferenciação deste mercado é buscar soluções de implementos cada vez mais leves com um grande suporte de carga, levando economia no transporte para os consumidores finais. Esta proposta de diferenciação fica atrelada ao investimento em novas tecnologias e inovação.

4.10 CARACTERÍSTICAS DO P DE PONTO

Os principais canais de distribuição do mercado de implementos rodoviários são: Concessionárias ou Distribuidores e Venda Direta através de Representação Comercial e Vendedores Internos.

A PASTRE não trabalha com Distribuidores, tendo toda sua venda realizada de forma direta, sendo 80% através de Representantes Comerciais e 20% com Vendedores Internos.

Atualmente a empresa possui 26 representantes comerciais no Brasil e um no Uruguai.

Este modelo é utilizado pelos principais concorrentes do setor variando apenas a participação de cada canal. Dentro destas empresas existem diferentes perfis de profissionais de vendas, desde profissionais que atuam sozinhos, com características típicas de vendedores externos, até empresas com perfil de concessionária de veículos, com estrutura física montada e equipes de vendas própria.

4.11 CARACTERÍSTICAS DO P DE PROMOÇÃO

O principal meio de divulgação dos produtos da marca PASTRE é a participação em feiras segmentadas que ocorrem anualmente. Hoje a empresa expõe seus produtos em três grandes feiras e diversos eventos menores e regionais todos os anos. Além de divulgar os produtos, estes eventos promovem o estreitamento do relacionamento com o público-alvo, além da experimentação do produto e constatação física da qualidade dos mesmos.

Além das feiras e exposições, a PASTRE eventualmente realiza anúncios em revistas do segmento. Possui também um site e blog atualizados constantemente e páginas institucionais em redes sociais. O envio de e-mail marketing é uma estratégia até então pouco explorada, mas que em um curto espaço de tempo, se tornará constante na rotina do marketing.

4.12 CARACTERÍSTICAS DO P DE PREÇO

Atualmente a PASTRE trabalha com uma política de preços próxima dos líderes de mercado, ou seja, não possui os preços mais baixos para o segmento. Isto se deve ao alto nível de tecnologia aplicado e a reconhecida qualidade dos seus produtos.

A empresa trabalha com uma única tabela de preços para todo o país, sendo diferenciada somente pelos impostos estaduais. Há um projeto, ainda em fase de estudo de viabilidade, de que sejam aplicadas pesquisas de mercados regionais, nas quais se apontem quem são os líderes em determinados segmentos e quais preços

praticados por estes, e assim possibilitar a política de preços diferenciada para cada região.

4.13 PROJEÇÕES DE MERCADO E COMENTÁRIOS

Assim como a economia brasileira, o segmento de implementos rodoviários no Brasil é bastante inconstante. No ano de 2011 o mercado viveu seu ápice, foram quebrados todos os recordes de produção e vendas de implementos rodoviários e as expectativas eram de crescimento dali em diante. Porém, o ano de 2012 pegou muitos especialistas e principalmente os empresários do setor de surpresa. O desaquecimento da economia, o pífio crescimento do PIB e algumas medidas legislativas do setor (troca da motorização dos caminhões, a “Lei do Motorista”, entre outras), fizeram com que o ano de 2012 se tornasse uma grande decepção, com fechamento 15,94% menor com relação ao ano de 2011.

O primeiro trimestre de 2013 foi bastante aquecido, porém com a insegurança na economia brasileira, as projeções cada vez menores do PIB, bem como a maior restrição de acesso ao crédito, fez com que as vendas desacelerassem nos últimos meses do ano. Ainda assim o ano de 2013 foi melhor que 2012.

5 CONSUMIDORES

Os consumidores dos produtos da PASTRE são empresas voltadas ao segmento de implementos rodoviários as quais atuam na área ou dependem de transporte de cargas.

5.1 PERFIL DO CONSUMIDOR

O perfil do consumidor de implementos rodoviários é geralmente descrito por empresas que buscam uma solução para o transporte de cargas em seus mais variados

tipos e que esta o atenda de maneira satisfatória trazendo um diferencial competitivo e de menor custo diante de seus concorrentes.

A PASTRE por sua vez não tem o perfil de fornecedor de produtos commodities, o foco são produtos customizados onde seus diferenciais proporcionam uma relação interessante de custo e benefício.

5.2 DESEJOS E NECESSIDADES DO CONSUMIDOR

O consumidor dos produtos que a empresa comercializa demonstra estar satisfeito com os equipamentos e soluções ofertadas, um dos aspectos mais destacados pelo mercado referem-se aos diferenciais tecnológicos que proporcionam entre outros benefícios, maior produtividade, flexibilidade e segurança no transporte de cargas.

5.3 HÁBITOS DE USO E ATITUDE DO CONSUMIDOR

O consumidor compra diretamente do fornecedor, não havendo intermediários. Ele avalia o produto ofertado de acordo com a experiência e conhecimento que possui do produto ou da solução ofertada, assim para comprar um novo produto o consumidor exige um grande esforço de argumentação técnica e econômica de viabilidade, que atenda sua necessidade específica e decide sua compra de maiores volumes ou quantidades após testar e validar todos os benefícios esperados.

5.4 PAPÉIS DE COMPRA

A decisão sobre a compra, ou seja, escolher o produto a ser comprado e quando deve ser comprado normalmente é papel de alguém com grande responsabilidade na empresa como proprietário ou diretor, dependendo de sua estrutura hierárquica, por ser considerado o principal investimento da organização consumidora.

Considera-se que a influência do usuário embora exista, não tem grande relevância na escala de decisão, já a área financeira avaliando as condições oferecidas

pelos fornecedores e também comparando com o histórico das últimas compras tem grande peso na decisão da compra.

6 POLÍTICA COMERCIAL

6.1 DEFINIÇÕES DAS SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS

Em 2013 a Indústria Metalúrgica PASTRE completou 39 anos de existência, neste tempo de mercado a PASTRE sempre se apresentou como uma empresa que busca atender, solucionar e superar as necessidades e expectativas dos seus clientes. Este relacionamento é fundamentado no modelo de negociação ganha x ganha, ou seja, consultivamente a força de vendas colhe informações estratégicas detalhadas para que a empresa (P&D, Engenharia do produto, Engenharia de processos e etc...) estude e analise as reais necessidades dos clientes, oferecendo produtos destinados exclusivamente para um ou mais tipos serviços.

“Se não se trata de um produto novo, a sua diferenciação relativamente aos concorrentes poderá ser conseguida acrescentando "algo" que o torne específico. Este “algo” pode ser resultante de uma ação direta sobre o produto, que o torna diferente ou preferido pelos clientes.”.

“Dado que a procura é hoje extremamente volátil, reagindo quase instantaneamente à oferta, não é estrategicamente aconselhável aguardar pelo declínio das vendas para a introdução de alterações nos produtos de modo a renová-los sistematicamente.”

“A inovação constante dos produtos é uma das condições de sucesso da empresa.” Completa Lauro PASTRE Jr. – Diretor Superintendente

Os principais segmentos de atuação de transporte rodoviários no Brasil são: Agronegócio, Construção Civil, Mineração, Movimentações portuárias e Transportes especiais. A PASTRE atua em todos estes segmentos.

6.2. ESTIPULAÇÃO DAS METAS DE VENDAS

A PASTRE está em processo de implantação das metas de vendas por representantes e tipos de produtos.

Este trabalho iniciou-se no segundo semestre de 2013, com previsão de término em dezembro de 2013, onde serão apresentadas as metas para o ano de 2014.

O trabalho inicia-se pelo estudo do potencial de mercado em que cada representante atua que é feito a partir dos números de emplacamentos que são recebidos mensalmente, estes dados são fornecidos pela ANFIR (Associação Nacional dos Fabricantes de Implementos Rodoviários).

As metas serão estipuladas para as três principais linhas de fabricação da PASTRE, que são: Semirreboque Basculante, Semirreboque Carrega Tudo e Caçamba Basculante sobre chassi.

Propõe-se que a PASTRE faça uma divisão do número total previsto pelos representantes, de acordo com a política comercial apresentada abaixo:

Para definição das metas por representantes / área de atuação, deve-se analisar o potencial do mercado x histórico de vendas por região x particularidades da região (ex.: Sazonalidade, quebra de safras, chuvas). Com isto a PASTRE chegará a números, que bem trabalhados terão a possibilidade de atingimento bem reais.

Segue abaixo a previsão de vendas em 2014:

Tabela 2: Previsão de faturamento 2014.

PREVISÃO 2014			
	TICKET MÉDIO 2013 (R\$/unid)	QUANTIDADE	FATURAMENTO (R\$)
CB	46.629,69	450	R\$ 20.983.361,18
SRB	84.078,16	1.440	R\$ 121.072.553,28
DOLLY	35.211,75	384	R\$ 13.521.312,00
EOLICA	300.000,00	36	R\$ 10.800.000,00
SRCT	120.914,75	153	R\$ 18.499.956,75
TOTAL		2.463	184.877.183

Fonte: PASTRE

Segue abaixo um exemplo de proposição para divisão das metas por representantes/região de atuação para 2014:

Tabela 3: Divisão das metas por representantes.

REPRESENTANTE	IMPLEMENTO	META MÊS	META ANO	TOTAL
RODABEM	SEMIRREBOQUE BASCULANTE	5	60	128
	SEMIRREBOQUE CARREGA TUDO	1	8	
	CAÇAMBA SOBRE CHASSI	5	60	
PARANÁ CAMINHÕES	SEMIRREBOQUE BASCULANTE	10	120	192
	SEMIRREBOQUE CARREGA TUDO	1	12	
	CAÇAMBA SOBRE CHASSI	5	60	
EMA	SEMIRREBOQUE BASCULANTE	10	120	186
	SEMIRREBOQUE CARREGA TUDO	1	6	
	CAÇAMBA SOBRE CHASSI	5	60	
FABIO GELLI	SEMIRREBOQUE BASCULANTE	2	24	64
	SEMIRREBOQUE CARREGA TUDO	0	4	
	CAÇAMBA SOBRE CHASSI	3	36	
DIRCEU CLARA	SEMIRREBOQUE BASCULANTE	4	48	54
	SEMIRREBOQUE CARREGA TUDO	1	6	
	CAÇAMBA SOBRE CHASSI	-	-	
L & L	SEMIRREBOQUE BASCULANTE	3	36	68
	SEMIRREBOQUE CARREGA TUDO	1	8	
	CAÇAMBA SOBRE CHASSI	2	24	
VITEK	SEMIRREBOQUE BASCULANTE	5	60	87
	SEMIRREBOQUE CARREGA TUDO	0	3	
	CAÇAMBA SOBRE CHASSI	2	24	
AILTON	SEMIRREBOQUE BASCULANTE	3	30	84
	SEMIRREBOQUE CARREGA TUDO	2	18	
	CAÇAMBA SOBRE CHASSI	3	36	
RODOGOYAZ	SEMIRREBOQUE BASCULANTE	10	120	162
	SEMIRREBOQUE CARREGA TUDO	2	24	
	CAÇAMBA SOBRE CHASSI	2	18	
FEDERAL	SEMIRREBOQUE BASCULANTE	5	60	80
	SEMIRREBOQUE CARREGA TUDO	1	12	
	CAÇAMBA SOBRE CHASSI	1	8	

Fonte: PASTRE.

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

Propõe-se que esta responsabilidade seja dividida em dois tópicos, PASTRE e Representante.

Do lado da PASTRE a empresa deve fornecer aos representantes comerciais as seguintes garantias: Prazos de entrega dentro do praticado pelo mercado / região de atuação, cumprimento dos prazos de entrega estipulados, preços competitivos, políticas comerciais definidas, apoio técnico e comercial em negociações quando necessário.

Já os Representantes Comerciais devem dominar três pontos essenciais da ação de vendas, que se aplicados, com certeza o atingimento das metas ficará muito próximo:

- conhecer o produto, suas aplicações, suas vantagens e benefícios;
- conhecer profundamente as necessidades de seus clientes;
- dominar a técnica de cada uma das fases do ciclo de vendas.

Conhecendo o produto, suas aplicações, suas vantagens e benefícios.

O domínio consistente das características técnicas dos produtos, desde o seu processo de fabricação até a forma como são utilizados pelos clientes, dá à força de vendas os argumentos necessários para demonstrar aos clientes os benefícios, vantagens e diferenciais que os produtos da PASTRE têm em relação aos concorrentes.

Para distinguir um bom representante comercial basta avaliar o conteúdo de sua argumentação de vendas. Quando a ênfase é dada ao produto e suas características, temos um problema. Toda a argumentação deve focar benefícios, não características técnicas.

Conhecer profundamente as necessidades de seus clientes

A argumentação de vendas deve sempre combinar produtos x necessidades de cada um dos clientes. Conhecer cada cliente individualmente e saber quais são os seus Fatores Chave de Compra (FCC) possibilita ao representante comercial definir uma

estratégia de abordagem, uma lista de argumentos de persuasão e a construção de uma solução personalizada para cada cliente.

Dominar a técnica de cada uma das fases do ciclo de vendas

O resultado do desempenho da força de vendas está diretamente ligado ao domínio das técnicas de cada uma das fases do ciclo de vendas:

Figura 3: Ciclo de Vendas.



Fonte: PASTRE.

6.4 CLASSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Os canais de distribuição correspondem aos processos disponíveis que permitem à empresa colocar os seus produtos ou os seus serviços em contato com os seus clientes. A escolha de um determinado circuito de distribuição deverá ser objeto de reflexão, tendo em conta as características tanto dos bens como dos segmentos de mercado.

Dentre os diversos canais de distribuição que podem ser utilizados para comercialização de implementos rodoviários a PASTRE, assim como a maioria de seus

concorrentes, trabalha exclusivamente com Venda Direta, através de Representantes Comerciais e Vendedores Internos.

A Venda Direta por Representantes Comerciais é utilizada há décadas pela PASTRE e apresenta as seguintes vantagens:

- excelente relação custo benefício para expansão de negócios e acesso a novos mercados;
- transformação de custo fixo em variável;
- se paga pela produtividade;
- economia significativa de encargos sociais;
- empresa de representação comercial assume os riscos da sua própria atividade e financia o processo de vendas (da prospecção ao pós-venda);
- empresa de representação comercial assume os riscos junto aos seus prepostos.

Hoje a PASTRE conta com 27 representantes comerciais em sua força de vendas, distribuídos em 16 estados mais Distrito Federal em todas as regiões do país e Uruguai.

As principais desvantagens deste canal de venda identificadas pela PASTRE são:

- não podem ser controlados como empregados;
- a exclusividade ou sansões e cobranças podem ser encaradas como vínculo empregatício e acarretar problemas futuros;
- poder vender produtos não concorrentes que tirem o foco da venda para sua empresa.

A falta de contato com seu cliente final e alguns relatórios que não podem ser cobrados devido à lei que regula a atividade de Representação Comercial junto às empresas, também são assuntos discutidos dentro da PASTRE.

Propõe-se também a utilização de um canal de vendas indireto, chamado Distribuidor, este modelo é utilizado por implementadoras como Randon, Noma, Librelato e Guerra, todas estas maiores que a PASTRE.

O modelo Distribuidor além de efetuar vendas diretas, exatamente iguais aos Representantes Comerciais, este modelo também faz um papel muito parecido com as

concessionárias de automóveis, onde compra produtos da fábrica disponibilizando a pronta entrega e comercializando com margens acima das praticadas pelos Representantes Comerciais.

6.5 POLÍTICA DE PREÇOS

Uma política de preços inicia-se pela formação de preços, que é muito mais do que o simples processo de acumular custos e acrescentar uma margem de lucro. Com muita frequência, a formação de preços é tratada de forma simplista, sendo o maior cuidado não deixar escapar nenhum item do custo.

Para que o preço calculado produza consequências satisfatórias no curto, médio e longo prazo, alguns princípios devem ser observados:

- distribuição dos custos comuns entre produtos e serviços;
- volume de produção para cálculo do custo unitário;
- tributação;
- tratamento dos custos variáveis.

Um "bom" preço de venda unitário é uma primeira condição da rentabilidade e da competitividade de uma empresa.

A política de preços de uma empresa deve se basear em três estimativas necessárias, relativamente:

- ao custo de produção;
- ao preço de mercado (preço praticado pela concorrência);
- ao preço psicológico (aquele que os consumidores consideram razoável).

O processo de formação de preços é naturalmente abrangente e complexo e, por isso, bastante desafiador. A não aceitação desse fato conduz habitualmente a decisões erradas. Em muitos casos, as consequências de decisões erradas de preço não se fazem sentir de imediato. É exatamente nesse ponto onde a precificação incorreta pode ser mais danosa para a empresa.

A precificação dos produtos da PASTRE acontece de forma sistêmica, onde o sistema apresenta o custo do produto periodicamente atualizado incluindo todos os custos diretos e indiretos de fabricação.

Para transformar o custo do produto em valor de venda, é lançado sobre este custo o MLC (margem de lucro sobre o custo) e o comissionamento do representante. Nesta etapa também é lançado os tributos de acordo com a classificação do cliente (PJ ou PF) e estado para onde ocorrerá o faturamento. Desta forma é apresentado o valor final de venda.

A força de vendas (Representantes Comerciais) trabalha com uma tabela de preços, que consta a listagem de todos os produtos e seus opcionais, a tabela de preços é criada de acordo com os passos já apresentados acima.

Analisando a forma de atuação da concorrência, entende-se que a PASTRE está trabalhando e disponibilizando ao seu canal de venda a ferramenta de necessidade primária para o mesmo realizar o processo de venda, a tabela de preços.

Propõe-se manutenção da Política de Preços atual.

6.6 POLÍTICA DE DETERMINAÇÃO DE SERVIÇOS COMPLEMENTARES

A PASTRE inicia sua oferta de serviços já nos primeiros contatos com os clientes, onde a empresa se dispõe a fazer uma consultoria técnica do transporte que será realizado garantindo a escolha ideal do produto a ser utilizado, eliminando gastos desnecessários, aumentando a rentabilidade do transportador.

Com a venda dos produtos, a PASTRE oferece manual técnico específico do produto e uma listagem de peças de reposição realiza duas revisões gratuitas, a primeira deve ser realizada entre 45 e 60 dias da entrega e a segunda deve ser realizada entre 225 e 240 dias da entrega, estas revisões são de caráter preventivo, com o intuito de aumentar a vida útil dos produtos.

Assim verificou-se que a PASTRE tem potencial de desenvolver uma nova gama de serviços suplementares pagos e opcionais por meio de parcerias com outras empresas de diferentes setores, dentre estes serviços foi proposto:

- Plano de manutenção que incluem a terceira e quarta revisões com preços especiais;
- Consultoria especializada para obtenção de crédito e financiamento em instituições públicas e privadas;

- Seguro para a troca de pneus dos implementos;
- Seguro contra roubo e sinistro envolvendo caminhão e implemento rodoviário em parceria com seguradora atuante no mercado;
- Seguro de vida para motoristas;
- Serviço de rastreamento veicular por satélite.

Assim a PASTRE deve estabelecer parcerias com financeiras, seguradoras e empresas que ofereçam estes serviços com três objetivos em foco:

- Cliente: criar facilidade concentrando na PASTRE, serviços que seriam contratados com várias empresas;
- Representantes: aumentar a motivação dos representantes para aumentarem seus esforços na venda de implementos rodoviários da empresa, pois desta forma, além da comissão pela venda do produto principal, poderão oferecer também serviços adicionais aumentando assim seus rendimentos. Inicialmente foi estipulado que 55% da rentabilidade dos serviços suplementares ficariam com os representantes comerciais e 45% com a PASTRE.
- PASTRE: aumento das vendas pelos representantes e faturamento adicional advindo dos serviços suplementares.

6.7 POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Atualmente a PASTRE não tem uma política formal de relacionamento com os clientes, a empresa faz sim relacionamentos diferenciados, abrindo exceções, flexibilizando prazos, condições de pagamentos, customizações para alguns de seus clientes e etc. Assim inicialmente a empresa deve selecionar, avaliar e definir quais são as melhores práticas e documentá-las, de modo a padronizar as ações do setor comercial.

No entanto, a proposição mais importante é a adoção de um sistema CRM para relacionamento com clientes e parceiros, sugere-se que a força de vendas alimente a base de dados com informações de histórico de compras, perfil e tamanho do cliente, região que atua, tipo de transporte realizado, serviços suplementares adquiridos e

também o feedback do cliente a respeito do produto, processos e qualidade do serviço, por exemplo serviço de assistência técnica, etc.

A partir do CRM é fundamental que sejam criados canais de relacionamento direto da empresa com os clientes. Além disso devem ser realizadas campanhas promocionais de incentivo que atraiam os clientes a manterem contatos com a empresa para permitir maior personalização, customização e cobertura.

Outras ações que devem ser implementadas para melhorar o relacionamento com os clientes são:

- Desenvolver um serviço de telemarketing receptivo para atender necessidades especiais relacionadas a problemas técnicos não equacionados pela rede de assistência técnica, críticas ou sugestões sobre produto ou serviço;

- Desenvolver uma loja virtual que sirva como primeiro contato entre a empresa e novos clientes onde eles possam ter as informações básicas da empresa e dos produtos e solicitar a visita de um representante. Este site também terá uma parte privativa para os clientes ativos com informações adicionais, promoções e divulgação de produtos e serviços;

- Oferecer descontos especiais para renovação de implementos dos atuais clientes;

- Oferecer um serviço de consultoria especializada para grandes clientes, onde um funcionário da empresa acompanhará o representante em processos envolvendo grandes compras ou em que haja especificações técnicas muito complexas;

- Criar um canal via internet (loja virtual ou email) e também mala direta dependendo do perfil do cliente para que sejam preenchidos formulários em três diferentes momentos, logo após o recebimento do implemento, após um ano e após dois anos do recebimento para que consigamos entender a percepção do cliente sobre a PASTRE em diferentes momentos.

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

O Departamento de Recursos humanos da PASTRE é o responsável direto pela busca de profissionais no mercado, este trabalho é realizado através de empresas especializadas no recrutamento de profissionais e executivos da área comercial ou também é feito através de anúncios em jornais e sites especializados.

No entanto a PASTRE deve alterar alguns pontos de seu processo de recrutamento e seleção adotando o que há de mais avançado na área que é o gerenciamento por competências. Dentro deste gerenciamento destacam-se os processos de seleção, recrutamento, avaliação e treinamento baseados nas competências essenciais e necessárias para cada vaga na empresa.

Assim, inicialmente foram definidas quais seriam as principais competências para a área comercial e em seguida agrupamos cada uma delas em três grupos:

- Competência Técnica: curso de graduação ou especialização na área;
- Competência Comportamental-Habilidades: boa comunicação oral e escrita, conhecimento do negócio, interação entre setores da empresa (para coordenadores e gerentes), organização e planejamento;
- Competência Comportamental-Atitudes: liderança, negociação, empatia, disponibilidade, ética profissional, entusiasmo, equilíbrio emocional, persistência e tomada de decisão;

A partir da definição das habilidades necessárias a empresa deve adotar técnicas de seleção por competências e englobá-las dentro dos seguintes processos de seleção já praticados na PASTRE:

Processos de Seleção

- entrevista com os responsáveis pela área comercial e Recursos Humanos;
- dinâmica de grupo;
- teste de vendas;
- escrita;
- percepção e criatividade;

- raciocínio lógico;
- resposta sobre pressão.

Além desta mudança a PASTRE deve implementar duas novas políticas de seleção. A primeira é desenvolver uma política de recrutamento interno, primeiro aplicando testes de competência para verificar se o atual quadro de colaboradores apresenta as competências necessárias e também dando oportunidade para funcionários de outras áreas que tenham interesse de mudar para a área comercial desde que apresentem as competências essenciais para os cargos em aberto. A segunda política é desenvolver um banco de dados que armazene currículos enviados para o site da empresa. Desta maneira, a PASTRE mapeará os candidatos e terá um consistente banco de dados de profissionais especializados para a área comercial quando oportunidades forem abertas.

6.9 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

Uma política de remuneração é o conjunto de instrumentos que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelos empregados aos resultados do negócio.

As suas bases são:

- coerência dos componentes da política de remuneração;
- articulação com os objetivos estratégicos da empresa;
- critério de atribuição deve basear-se no desempenho e contribuição para os resultados do negócio;
- ser uma fonte de motivação e produtividade para os empregados.

A política de remuneração utilizada junto aos representantes comerciais é a remuneração variável, entre 0,5% a 7% do valor da venda baseado em tabela, mais conhecida como comissionamento pelas vendas realizadas.

Para pagamento das comissões a PASTRE utiliza os seguintes critérios:

- as comissões são pagas após nota fiscal emitida;
- todos os valores recebidos pela PASTRE até o dia 10, são pagos as comissões no dia 15;

- os pagamentos são somente sobre os valores recebidos pela PASTRE.
- o valor da comissão sempre é calculado sobre o valor total da nota fiscal.

Através de análises identificou-se claramente que a força de vendas da PASTRE prioriza inicialmente a venda dos produtos mais reconhecidos no mercado nacional, simplificando, os produtos que tem a sua venda mais fácil, menos técnica, mais rápida.

Com isto propõe-se um modelo de política de remuneração diferenciada para o Mix de produtos da PASTRE, com uma remuneração mais atraente para determinados produtos que necessitem de alavancagem nas vendas, fortalecendo pontualmente os resultados específicos objetivados.

Segue abaixo um quadro com a sugestão de remuneração para o mix de vendas:

Tabela 4: Remuneração por mix de venda

NÚMERO DE MODELOS DO MIX	REMUNERAÇÃO ADICIONAL PELO MIX
<3	0
4	0,25%
5	0,50%
6	0,75%
7	1,00%
8	1,25%
9	1,50%
10	1,75%
11	2,00%
12	2,50%

Fonte: sugestão PASTRE

Tabela 5: Remuneração por produto especial

MODELOS ESPECIAIS	REMUNERAÇÃO ADICIONAL
Caçamba Basculante Trilateral	1%
Semirreboque Live Bottom	2%
Semirreboque Multi Sider	2%
Semirreboque Transporte de Pás Eólicas	2%

Fonte: sugestão PASTRE

Além das comissões e bônus por venda de mix de produtos os representantes serão remunerados pela venda de serviços suplementares conforme modelo já apresentado.

6.10 POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Partindo da mesma metodologia utilizada na estipulação das metas de vendas, a PASTRE utiliza como base da avaliação de desempenho alguns indicadores baseados em vendas realizadas x números de emplacements que são recebidos mensalmente da ANFIR (Associação Nacional dos Fabricantes de Implementos Rodoviários) x planilhas de oportunidade de negócio.

Assim os principais indicadores utilizados nesta avaliação são:

- quantidade de oportunidades de negócios levantadas;
- taxa de conversão de oportunidades em vendas concretizadas;
- participação de mercado por tipo de produto;
- volume total de vendas;
- quantidade de produtos diferentes vendidos (MIX);
- quantidade de clientes que compraram.

Foi sugerido para a PASTRE a adoção de parâmetros mais qualitativos de vendas como, por exemplo:

- Número e volume de venda para novos clientes: permite verificar o número de novos prospects que estão entrando no mercado, indicando assim a saúde do mercado consumidor, caso haja grande número de novos entrantes;

- Número de clientes que compravam de outros fornecedores e passaram para a PASTRE: pode indicar fraquezas dos concorrentes que podem ser melhor exploradas ou pontos fortes da PASTRE que podem ser divulgadas para o mercado;

- Aumento de participação de mercado: indica sucesso da política comercial;

- Aumento da rentabilidade: indica que a empresa está conseguindo vender com maiores margens de lucro e evitando assim entrar em uma guerra de preços.

As avaliações de desempenho da rede de representantes acontecem mensalmente através de reunião entre Gerencial Comercial, Marketing e Coordenação Comercial.

Entende-se que a PASTRE está utilizando os recursos disponibilizados pela ANFIR (Associação Nacional dos Fabricantes de Implementos Rodoviários), de forma inteligente e assertiva.

Comparando os emplacements mensais, com as oportunidades de negócios, a PASTRE consegue mapear as atividades dos representantes identificando onde há negociações que o representante desconhece (a real venda perdida), com isto ocorrem as cobranças mensais de forma estruturada e formalizada.

6.11 POLÍTICA DE TREINAMENTO

A PASTRE dispõe de um calendário anual de treinamentos, com programas estruturados de acordo com o planejamento estratégico dos próximos exercícios.

O programa de treinamento da força de vendas é dividido em quatro pilares: treinamento técnico dos produtos; treinamento de técnicas de vendas; treinamento administrativo comercial; treinamento de pós-vendas.

O treinamento completo é realizado trimestralmente, e a participação é aberta para Rede de Representantes Comerciais e seus prepostos. Todos os Representantes Comerciais, que ingressam na PASTRE, só estão aptos a realizar vendas, depois da participação no treinamento completo.

Para a força de vendas o programa de treinamento e sua agenda atual atende a necessidade da empresa alinhada aos seus objetivos estratégicos.

Um ponto que deve ser melhor aproveitado pela PASTRE é o treinamento baseado nas competências essenciais apresentadas no item 6.8. Assim a empresa deve fazer uma avaliação de seus colaboradores e representantes focando em descobrir o grau de desempenho de cada um deles para cada competência. A partir deste ponto aplicar treinamentos baseados em palestras, cases, workshops e eventos corporativos, com palestrantes externos ou internos caso haja disponibilidade buscando

aumentar o desempenho da força de vendas nas competências em que a avaliação mostrar as maiores fragilidades.

Em seguida, verifica-se que é necessário aprimorar a avaliação de resultados dos treinamentos realizados, bem como fazer diagnósticos periódicos sobre a necessidade de novos treinamentos. Propõe-se que haja avaliações de satisfação logo após o treinamento e outra após um ano após o treinamento para verificar se o treinamento trouxe melhoria de desempenho na opinião do próprio colaborador ou representante.

6.12 PROGRAMAS DE ENDOMARKETING

Endomarketing é uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações.

Neste campo a PASTRE deve focar em principalmente no desenvolvimento de sistemas de TI que possam ser aplicados visando atingir dois públicos alvos, o primeiro os colaboradores e em segundo a rede de representantes.

Primeiramente a empresa deve criar um site na intranet que possa ser acessado por todos os colaboradores trazendo informações úteis como notícias, férias, dissídios coletivos e treinamentos.

Em seguida deve ser implantado um canal exclusivo chamado de EXTRANET, alocado dentro do site da empresa, onde os Representantes Comerciais com login e senha acessarão um sistema com informações, acompanhamento de pedidos, cases de vendas, políticas internas entre outros.

Atualmente o processo de comunicação com a força de vendas é através de informativos enviados via e-mail.

6.13 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

A administração das vendas da PASTRE é realizada por três pilares:

- 1) CEAP (Central de atendimento de pedidos);

- 2) Coordenadores Comerciais;
- 3) Gerente Comercial.

A plataforma chamada CEAP é responsável pela administração burocrática das vendas que engloba as seguintes atividades:

Tabela 6: Atividades CEAP

Processo	Entrada	Saída
1. Conferência de Pedidos	Pedido Físico	Conferência dos dados do pedido
2. Cadastro / Atualização de clientes no sistema	Dados cadastrais do cliente	Cadastro do cliente no Sistema Datasul e SIP
3. Previsão / Atualização de Faturamento	Planilha de Programação de Equipamentos	Planilha de Previsão de Faturamento
4. Relação de Estoque	Planilha de Programação de Equipamentos	Relação de Equipamentos em Estoque.
5. Cobrança de Documentação do cliente / representante /	Pedido Físico	Planilha de Pendências / E-mail solicitando documentação.
6. Procedimentos Internos	Solicitação via e-mail	Fluxograma e Procedimento Interno
7. Cadastro na BIN	Cópia da Nota Fiscal	Cadastro na Anfir
8. Montagem do Manual	Nota Fiscal	Montagem do Certificado de Garantia e Manual
9. Envio de Pedidos para Faturamento	Solicitação de Faturamento	Efetivação do Pedido Datasul
10. Emissão de Declaração Polícia / Detran	Ofício Polícia / Detran / e-mail	Declaração
11. Cancelamento de Pedidos	Formulário de Alteração / Cancelamento de Pedidos	Cancelamento de pedidos no Sistema
12. Atualização de Contratos de Representação Comercial	Vencimento do Contrato e/ou Alteração de cláusulas	Novo Contrato de Representação Comercial
13. Cobrança de Sinal de Negócio	Planilha de Sinais de Negócio	E-mail aos representantes e coordenadores
14. Suporte a Coordenadores/ Representantes	Solicitação via e-mail / telefone	Atendimento à representantes / coordenadores
15. Suporte a despachantes	Solicitação por e-mail ou telefone	Envio de carta de correção / declarações / CAT
16. Envio de decalques	Solicitação via e-mail / telefone / físico	Envio de decalques via correio
17. Buscar e levar clientes ao Hotel / Aeroporto	Solicitação via e-mail / telefone	Buscar e levar clientes ao Hotel / Aeroporto
18. Lançamento de Pedidos no Sistema	Pedido Físico	Lançamento do Pedido no Datasul
19. Receber e reenviar e-mails do site PASTRE	Contato cliente via site	Reenvio da solicitação ao responsável
20. Providenciar alterações de OF	Inconformidade da ordem de Fabricação com o Produto Físico	Encaminhar a alteração ao Pós-Vendas e CQ.
21. Solicitação de materiais	Solicitação de materiais de expediente	Requisição via sistema
22. Solicitação de Compra	Solicitação de compra de materiais	Requisição via sistema

Fonte: PASTRE

Os Coordenadores Comerciais atuam na administração diária, participação efetiva nas negociações, viagens junto aos representantes e também:

Tabela 7: Atividades Coordenadores Comerciais

Processo	Entrada	Saída
1. Atendimento a representantes	Solicitações/Necessidade	Atendimento
2. Atendimento a clientes	Solicitações/Necessidade	Atendimento
3. Montagem de preço de venda	Solicitação/Necessidade	Preço
4. Processamento de pedidos	Pedido e documentação	Pedido e documentação
5. Verificação de datas de entrega	Solicitação/Necessidade	Informação
6. Viagens	Solicitação/Necessidade	Formulário próprio
7. Estatísticas de mercado	Planilha Anfir	Análise Estatística
8. Ligações BNDES	Solicitação/Necessidade	Contato telefônico
9. Acompanhamento e solicitação de faturamento	Planilha de faturamento	Solicitação de faturamento (SIP)

Fonte: PASTRE.

Além das tarefas acima, os Coordenadores devem:

- garantir o desempenho dos representantes, dentro das políticas estabelecidas pela empresa;
- conhecer o mercado de atuação;
- realizar visitas ao representante – conhecer ao menos os clientes TOP 10 de cada representante de sua carteira;
- selecionar representantes aptos e dentro do perfil da empresa;
- avaliar o desempenho de cada representante mensalmente;
- trabalhar as necessidades de cada cliente;
- ter conhecimento técnico;
- cobrar e conferir semanalmente as planilhas de negociação;
- munir o Gerente de vendas com informações precisas de mercado e resultados atingidos;
- acompanhar e garantir a carteira de faturamento;
- analisar a necessidade de treinamento para os representantes;
- treinar a equipe dos Representantes;
- garantir a presença dos clientes no projeto “Visitação à Fábrica”;

- acompanhar os pedidos dos seus representantes que estiverem em andamento na fábrica.

O Gerente Comercial por sua vez tem as seguintes atividades para administrar a sua equipe e as vendas:

Tabela 8: Atividades Gerente Comercial

Processo	Entrada	Saída
1. Conferência de Pedidos.	Pedidos	Pedidos liberados
2. Liberação de Faturamentos.	Processo de Faturamento	Faturamento autorizado
3. Acompanhamento diário do faturamento mensal.	Pedidos a serem faturados	Pedidos faturados
4. Liberação de Alterações de produtos e inclusões de opcionais.	Solicitação de Alteração / inclusão.	Alteração / inclusão autorizada
5. Liberação de vendas com condições especiais.	Solicitação de condições especiais	Autorização / Não autorização da condição proposta
6. Montagem de custos especiais.	Solicitação de custos	Custos montados
7. Cortesias da A.T.	Solicitação de cortesias	Cortesias autorizadas
8. Conferência de estoques.	Planilha de estoques	Liberação p/ vendas
9. Relatório Gerencial de vendas diárias.	Pedidos	Relatório de vendas
10. Relatório Gerencial de fechamento mensal, trimestral, semestral e anual.	Relatório de vendas diárias / Planilha de emplacements	Relatório final
11. Planejamento Estratégico Comercial.	Necessidade pontual	Estratégia formada
12. Gestão Consultores Comerciais.	Necessidades diárias	Solução para situação
13. Gestão Coordenadores Comerciais.	Necessidades diárias	Solução para situação
14. Gestão Equipe ADM COM interna.	Necessidades diárias	Solução para situação
15. Atendimento a clientes.	Solicitações / Necessidade	Atendimento
16. Atendimento/Auxílio a outros setores.	Solicitações	Ajuda na resolução do caso.
17. Participação das decisões estratégicas da Empresa.	Necessidade	Solução
18. Acompanhamento, estudo e tabulação dos emplacements mensais a nível Brasil.	Estatísticas da Anfir	Planilha de emplacements
19. Estudo e análise de representantes.	Necessidade de troca ou abertura de novo.	Definição da situação
20. Estudo e viabilidade de novas áreas.	Necessidade de mercado / crescimento.	Novo representante(s).
21. Viagens.	Necessidade	Atendimento
22. Participação na reunião mensal Gerencial.	Participação	Apresentação dos resultados

Fonte: interno PASTRE

Além das tarefas acima, o Gerente Comercial deve ter:

- conhecimento de mercado (potencial por produto, região e por coordenador);

- manter a equipe sempre atenta ao mercado e as situações de oportunidade;
- planejar a execução das demandas vindas da Diretoria;
- estruturação da equipe (seleção, capacitação);
- divisão dos territórios por representante de maneira equilibrada;
- gestão da equipe comercial;
- acompanhamento dos resultados – Vendas x metas, faturamento previsto x faturamento realizado, share x região, share x produto;
- política de remuneração dos representantes;
- grandes negociações, clientes e pedidos grandes que requerem maior atenção;
- relacionamento inter-setorial.

A política atual de Administração da Força de Vendas está adequada e deverá ser mantida.

6.14 ORÇAMENTO

Para PASTRE o ano de 2014 será um marco em relação a orçamentos setoriais, pois não trabalhava com orçamento por setor, sendo feito um orçamento geral somente, e ao longo do exercício eram liberadas verbas de forma eventual.

Propõe-se que PASTRE realize orçamento setorial, para se obter além de maior controle também um planejamento financeiro que compreenda todas as despesas setoriais anuais, e isto somente é possível através do sistema orçamentário. Assim propõe-se o orçamento anual abaixo para a área Comercial.

Tabela 9: Orçamento Proposto à Área Comercial

ITENS	DETALHAMENTO	VALOR PREVISTO
Prospecção	Gastos com malas diretas, viagens de coordenadores e gerente, publicação de vídeos nas redes sociais.	R\$ 300.000,00
Marketing	Participação em feiras, divulgação na mídia, jornais e revistas especializadas.	R\$ 500.000,00
Remuneração	Salários e comissões da área comercial.	R\$ 7.000.000,00
Recrutamento e Seleção	Gastos com divulgação de vagas através de empresas especializadas em recrutamento.	R\$ 80.000,00
Outras despesas Comerciais	Cortesias comerciais junto ao pós vendas.	R\$ 55.500,00
		R\$ 7.935.500,00

Fonte: Sugestão PASTRE

A empresa também deve fazer uma reserva de R\$ 200.000,00 para adoção de um sistema de CRM e também para introdução de um sistema on-line para colaboradores (intranet) e para os representantes comerciais (extranet).

6.15 CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO

O controle das atividades de vendas da empresa é feito para certificar-se de que não se está afastando dos objetivos visados. Para isto, faz-se necessário se obter informações para análise e avaliação dos resultados.

O plano de controle dos resultados do departamento comercial da Indústria Metalúrgica PASTRE foi desenvolvido em conjunto com a Fundação Dom Cabral, através de monitorias de controle de vendas.

Este trabalho proporcionou um melhor entendimento sobre os resultados, podendo ser analisado de varias formas e vários ângulos.

As medições principais são:

- previsto x realizado;
- classificação de representantes por volume de vendas;
- classificação de representantes por venda do MIX de produtos;
- classificação de representantes por quantidade de clientes que compraram;
- classificação de representantes por rentabilidade das vendas.
- classificação de representantes por atração de novos clientes;
- classificação de representantes por aumento de participação de mercado;

Além dos painéis de acompanhamento que foram criados, a Gerência Comercial participa de reuniões mensais junto aos outros Gerentes e Diretoria da empresa.

Nestas reuniões de acompanhamento de resultados são apresentados os volumes mensais e acumulados de faturamento e vendas, por produtos, regiões, coordenadores, representantes e etc..

Neste item entende-se que a PASTRE está realizando um trabalho da maneira correta identificando e analisando os resultados de maneira sistêmica e assertiva, desta forma sugere-se manutenção do modelo atual de Controle, Análise e Avaliação.

7 ANÁLISE CRÍTICA DA POLÍTICA DE ESTIPULAÇÃO DE METAS DE VENDAS

7.1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta análise é fundamentar a argumentação e estruturar através de referencial teórico a importância das metas para a gestão da empresa e para o atingimento de seus objetivos, bem como a necessidade das metas estarem alinhadas às estratégias da empresa para viabilizar seus resultados. No caso desse estudo onde a empresa Pastre tem perfil familiar e está em processo de profissionalização esse tópico torna-se ainda mais decisivo para seu sucesso.

O momento organizacional da Pastre se apresenta favorável a novas diretrizes, pois devido à aquisição de outra empresa do segmento e a reestruturação da área administrativa com a criação do CSC (Centro de Serviços Compartilhados), que é um corpo administrativo que reúne departamentos como financeiro, contábil, suprimentos, entre outros, todas as abordagens que sugerem organização e planejamento tem grande espaço para contribuir com o crescimento da empresa.

Os conceitos dos autores pesquisados buscam embasar as definições das metas de vendas que são fundamentais ainda mais pelo fato da empresa atuar em sua grande maioria com venda realizada de forma direta através de Representantes, os quais precisam apresentar seu desempenho de vendas alinhado ao mix de produtos produzidos conforme sua rentabilidade ou margem de contribuição.

Para que esta reestruturação seja efetiva e positivamente impactante, as ações a serem realizadas na definição das metas de vendas são de extrema importância, pois através dessa ferramenta a empresa consegue direcionar suas tomadas de decisões e planejamento estratégico levando em consideração as variáveis internas bem como as variáveis mercadológicas de curto e médio prazo, levando em consideração também as ações que objetivam a satisfação e fidelização de seus clientes.

Será abordado nesse trabalho uma fundamentação teórica sobre metas desde sua importância mais ampla na estratégia da empresa, seus desdobramentos pelas

áreas e processos da organização até entrar de forma mais específica na definição das metas de vendas, ou seja as diretrizes, foco e objetivos da área comercial.

7.2 DESENVOLVIMENTO DA ANÁLISE CRÍTICA

Para uma empresa estabelecer metas que estejam adequadas ao mercado em que atua, também estejam alinhadas com sua força de vendas e com sua capacidade produtiva é necessário estar bem fundamentada para garantir que os objetivos estejam afinados com o planejamento estratégico, pois assim garantirá a fidelização de seus clientes, sua lucratividade e principalmente seu equilíbrio financeiro.

Conforme define Rummler (2007), em cada nível da organização existem três necessidades de desempenho que são as metas, o projeto e o gerenciamento. Cada necessidade segue detalhada a baixo:

- Metas: cada nível da organização precisa estabelecer metas que traduzam as necessidades da empresa;
- Projeto: a estrutura da organização, seus processos e operações precisam levar em consideração que as metas sejam factíveis, ou seja, devem permitir que as metas sejam alcançadas;
- Gerenciamento: os métodos devem garantir que as metas estejam atualizadas e também estejam sendo atingidas;

Assim é possível considerar que a meta é uma necessidade de desempenho e o foco do gerenciamento. As metas precisam estar interligadas permeando todos os níveis da empresa desde a sua operação, como seus processos, bem como da organização como um todo.

Uma meta estará apresentada em nível da organização quando seus indicadores representarem a satisfação dos stakeholders e seus desdobramentos dentro da empresa. A meta será de processo quando avaliar as características dos produtos do processo ou sua eficiência são considerados como produtos a qualidade, o custo e condições finais. A meta estará em nível da operação ao se apresentar como valor agregado na etapa operacional, ou seja, quais indicadores podem sinalizar acréscimo de valor nessa etapa específica.

No livro O Verdadeiro Poder, Vicente Falconi (2009) define que todo problema deve ser estratégico. Ele cita que:

“Um problema estratégico é aquele diretamente ligado às metas de longo prazo da organização e, portanto ligado à sua própria sobrevivência. Um problema estratégico deve estar diretamente ligado aos indicadores finais da organização: acionistas, clientes, empregados e sociedade e são, como consequência, de interesse direto dos dirigentes. Portanto o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) é muito importante por garantir a todas as pessoas da organização as suas próprias metas, todas elas interligadas por meio de um relacionamento causa-efeito com as metas estratégicas da empresa e bem determinadas a partir de lacunas previamente identificadas.”

O Gerenciamento por Diretrizes (GPD) é baseado no método PDCA (Plan - Planejar; Do - Fazer, Executar; Check - Checar; Action - Agir, Padronizar) e quando é praticado de forma cuidadosa em todas as suas etapas torna-se uma ferramenta de muito poder na organização.

Abaixo está o ciclo para se atingir metas sugerido por Falconi:

Figura 4: Ciclo para Atingir Metas



Fonte: www.canaldaestrategia.com.br

Se as metas finais da organização, as quais são consideradas estratégicas, forem bem definidas através das etapas do Gerenciamento pelas Diretrizes é possível garantir que:

- Todos os problemas da organização estarão bem definidos;
- Todos os problemas serão estratégicos;
- Todos os funcionários ou envolvidos estarão alinhados;

O fluxograma do Ciclo PDCA vem detalhando os objetivos de cada fase e de que maneira elas se relacionam.

Figura 5: Fluxograma do Ciclo PDCA

PDCA	FLUXOGRAMA	FASE	OBJETIVO
P	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer a sua importância.
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais.
	4	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
D	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais.
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	?	O bloqueio foi efetivo?	
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recaptular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

Fonte: www.canaldaestrategia.com.br

“Uma meta não pode ser impossível de ser atingida a ponto de desanimar as equipes logo de saída e nem tão fácil demais a ponto de não trazer nenhum esforço. Uma meta deve ser estabelecida de tal maneira que provoque constantemente a aquisição de novos conhecimentos pela organização.” (FALCONI, 2009, p. 40).

Sobre algumas práticas gerenciais para se estabelecer metas, Vicente Falconi afirma ainda que:

“As metas decorrem do Planejamento Estratégico, no entanto caso não haja Planejamento Estratégico formal, as metas financeiras devem orientar o que será feito nas outras frentes, pois elas serão o critério de prioridade para escolher entre os vários problemas a serem atacados. Existem também metas que não são financeiras, mas que decorrem de uma visão estratégica ou de simples princípios da empresa.”

Essas práticas gerenciais também precisam estar disseminadas por todos os níveis gerenciais da organização para dar mais assertividade no estabelecimento das metas. Desta forma todo o corpo de gestores deve estar atento para determinar as lacunas de suas respectivas áreas de trabalho, pois o valor da lacuna é a base para se estabelecer metas racionais. As lacunas são consideradas como a diferença de valor entre um indicador atual e o seu valor ideal, podendo ser esse ideal buscado como uma referência desafiadora. Na área de vendas pode se comparar desempenhos de vendedores, de produtos ou de regiões, pode comparar margem de vendas entre regiões, gerências ou canais. No entanto a lacuna é base para se definir uma meta, ela não é a meta propriamente e sim a partir dela se faz um provisionamento do alvo a ser buscado.

Quando se estabelece as metas é necessário se definir quais são as prioridades dentro da área procurando estabelecer por critérios financeiros, quando não for possível deve priorizar o que for mais crítico no escopo geral da empresa, sempre tomando cuidado para não ampliar demasiadamente o que é prioritário para não correr o risco de tirar o foco do que é essencialmente importante.

Das metas estratégicas devem originar a maioria das metas da empresa em seus diferentes níveis, assim fazendo um desdobramento cuidadoso com acompanhamento e ajustes periódicos é possível garantir um alinhamento de toda a organização, adequando a linguagem para que seja compatível a cada nível desde um indicador estratégico, passando por um indicador geral até um indicador operacional que seja factível e claro.

No estabelecimento de metas devem-se atentar as seguintes observações:

- As metas devem ser desafiadoras em todos os níveis de modo a se provocar a busca por novos conhecimentos;

- As metas não podem ser desestimulantes antes de se iniciar o trabalho. É natural achá-la difícil, mas tem que percebê-la como possível;
- As metas devem ser estabelecidas para serem atingidas, pois são importantes ferramentas na avaliação de desempenho;
- As metas devem estar alinhadas e atreladas ao orçamento da organização;

O conceito de vendas é muito mais amplo do que muitos defendem, vai muito mais além do simples tirar o pedido de um determinado produto ou serviço. A venda precisa estar bem definida dentro da estratégia da organização e estar adequada ao desenvolvimento da empresa. Também é necessário encaixar a venda no composto de marketing, ou seja, considerar o produto, o preço, a praça e a promoção adequada, juntamente com a segmentação de mercado a qual confere grande possibilidade de sucesso em vendas ao orientar o processo conforme as necessidades, desejos e características dos clientes.

Ao analisar a venda de forma mais ampla percebe-se que o planejamento de vendas possibilita diminuir a chance de escolhas erradas e quando aliada com marketing potencializa a realização de bons resultados sustentáveis e rentáveis para organização.

“O processo de planejamento de vendas de uma organização deve prever algumas etapas básicas, que mostram a direção a ser seguida. Entretanto, nem todas conseguem efetivamente planejar suas vendas devido à cultura organizacional, ao não profissionalismo de sua administração ou a um ritmo de crescimento intenso e desorganizado.” (GOBE et al., 2007, p. 121).

Previsão de Vendas

Para se definir as metas ainda é comum encontrar empresas que consideram a venda no período anterior juntamente com a intenção de compras futuras de seus clientes, ou ainda utilizando a taxa de crescimento das vendas do ano anterior, assim definindo suas metas de forma empírica.

Para se realizar estimativas existem métodos estatísticos como ajustamentos lineares, parabólicos e equações de múltiplas variáveis construídos a partir dos históricos de vendas chamado extrapolação. Para que esse processo obtenha sucesso

é preciso que as condições ocorridas no período considerado sejam mantidas e isso pouco ocorre. Outro método utilizado é a correlação que considera duas variáveis interligadas, onde se alterar uma delas a outra sofre uma variação com proporção determinada.

Podemos exemplificar a correlação como a interligação dos seguintes casos:

- ✓ Aumento na fabricação ou vendas de automóveis → Aumento da demanda de combustível;
- ✓ Diminuição das horas de trabalho (maior tempo de lazer) → Aumento da quantidade de agasalhos esportivos;

Como sempre ocorrem mudanças nos cenários sejam elas políticas, econômicas, tecnológicas ou sociais todos os processos que se utilizam de lógica estática com fluxo fixo acabam perdendo sua eficácia e estão perdendo espaço dentro das organizações que se apresentam cada vez mais dinâmica.

Nessa linha, GOBE et al. (2007) destaca que “o grande salto qualitativo das corporações está em compreender a parte do processo relacionada à construção de suas previsões de vendas”.

Para se elaborar uma previsão formal de vendas, se sugere os seguintes passos:

1. Determinar os objetivos para os quais serão usadas as previsões.
2. Dividir os produtos a serem estudados em grupos homogêneos.
3. Determinar, com maior exatidão possível, quais os fatores que influenciam as vendas de cada produto, ou grupo de produtos, e procurar estabelecer a importância relativa de cada um deles.
4. Escolher o método de previsão mais adequado a cada caso.
5. Reunir todas as informações disponíveis.
6. Analisar as informações.
7. Verificar os resultados da análise e compará-los entre si e/ou com outros fatores disponíveis.
8. Estabelecer premissas sobre os efeitos dos fatores que não podem ser calculados numericamente.
9. Converter as deduções e premissas em previsões específicas para o mercado em geral e para regiões particulares.

10. Aplicar as previsões às operações da empresa.
 11. Analisar o desempenho das vendas e rever periodicamente as previsões.
- (PENTEADO FILHO, 1988 apud LAS CASAS, 2010, p. 83).

Conforme define Antonio Carlos Gobe et al. (2007) previsão de vendas é a projeção numérica das expectativas da organização expressada em um dado momento sinalizando o que poderá ocorrer no futuro dentro do mercado de atuação.

Assim existem vários métodos para se realizar a previsão de vendas, mas antes é fundamental se realizar análises que avaliam as condições internas da empresa junto com as condições do setor de sua atividade, as análises microambientais e as condições gerais da economia e dos negócios, as análises macroambientais.

Os métodos de previsão de vendas existentes apresentam algumas vantagens e desvantagens, alguns se baseiam em processos científicos e outros mais simplistas não apresentam maior profundidade. Os métodos mais técnicos são naturalmente mais caros, exigem maior qualificação e mais tempo de desenvolvimento, por isso acabam sendo substituídos por práticas menos elaboradas que se baseiam na percepção dos profissionais envolvidos.

Entre os métodos não científicos encontramos a listagem de fatores, a construção de fatores e a extrapolação. A listagem de fatores é um trabalho inicial onde se realiza preliminarmente aos números de previsão, sendo um “rascunho” para a análise ambiental. No método da construção de fatores se possibilita agregar os dados com a participação dos profissionais validando tanto os dados coletados quanto os objetivos traçados. O método da extrapolação transforma históricos de vendas em gráficos, podendo ser retas ou parábolas, e com base neles projetar os valores futuros. É necessário destacar que se assume nesse método o cenário como sendo estático onde as condições não se alteram, porém isso é difícil de ocorrer trazendo sempre alguma modificação no cenário ou de fatores externos.

O método científico se utiliza de dados do passado combinados com técnicas e com o uso da matemática para encontrar números mais confiáveis, mas é preciso se utilizar com cuidado, pois existem situações em que uma forma matemática é mais

apropriada que outra dependendo das características do mercado da atuação ou do desenvolvimento da companhia.

Abaixo segue a classificação dos métodos científicos e seus tipos:

Tabela 10: Tipos de métodos científicos

CLASSIFICAÇÃO	MÉTODOS
Método matemático	<ul style="list-style-type: none"> - Médias móveis - Média ponderada - Regressão linear - Simulação
Método de opinião da força de vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Percepção da equipe Comercial - Perspectivas de mercado - Análise da equipe de vendas
Métodos de levantamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Intenção de compra dos clientes - Análise do rendimento da ação comercial - Avaliação da concorrência
Método de julgamento dos executivos	<ul style="list-style-type: none"> - Baseado na experiência - Utilização do <i>feeling</i> de mercado
Métodos de zona piloto	<ul style="list-style-type: none"> - Agrupamento de variáveis de características semelhantes - Zonas de Vendas - Estimativas de mudanças econômicas
Métodos de vendas passadas	<ul style="list-style-type: none"> - Históricos de vendas - Médias de Índices de vendas - Variações sazonais
Método de intenção de compra	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa prévia ao mercado - Expectativa do mercado - Frustrações em compras passadas

Fonte: Antonio Carlos Gobe et al. Administração de Vendas. 2. Ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2007.

No método das médias móveis são usados dados do passado recente para projetar o futuro. Considera os meses mais recentes de forma sequencial desprezando os dados mais antigos.

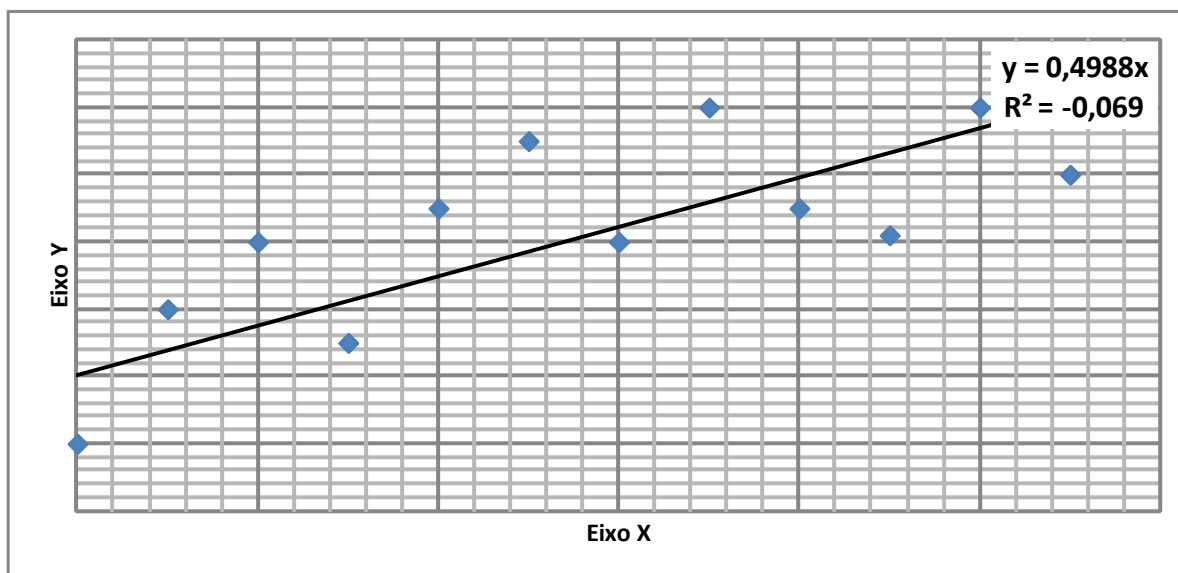
Com o método da média ponderada é possível atribuir representatividade ou pesos aos valores dos dados históricos, assim é fundamental definir inicialmente o quanto um período ou dado é mais importante e dessa forma tem maior peso que o

outro. Calcula-se somando os produtos do valor do dado pelo seu peso e depois dividindo pela soma de todos os pesos ($[1xP1+2xP2+3xP3+...]/[1+2+3+...]$).

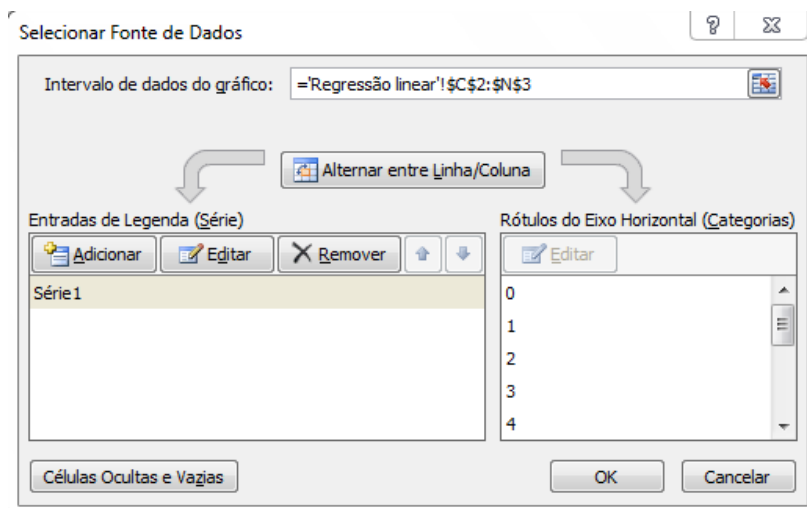
O método da regressão linear costuma ser utilizada na definição da função de demanda a qual pode ser calculada por fatores. Para esse método ser mais dinâmico são necessárias ferramentas e softwares como Excel, SAS e Shazam. A partir de uma base histórica encontra-se uma reta através da qual direciona e norteia toda a previsão ou projeção futura das vendas.

Figura 6: Exemplo de regressão linear

X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Y	1,0	2,0	0,5	2,5	3,5	2,0	4,0	2,5	2,1	4,0	3,0



Fonte: Elaborado pelo autor (Ferramenta Excel)



Ferramenta: Excel

Para o método da simulação devem estar contemplados vários dados de domínio público como indicadores econômicos, da concorrência, dos clientes compradores e dados do mercado em geral. Esse método consiste em extrapolar para o futuro a análise dos dados fixos do passado, porém a visão é imóvel e ao utilizá-la deve analisar previamente se não houve mudança no cenário de mercado o que pode distorcer consideravelmente a análise. Para melhorar a análise é preciso utilizar caminhos alternativos, chamados de opções ou mesmo cenários e costuma-se classificar em realista, otimista ou pessimista.

A opinião da força de vendas também pode ser considerada para projeção das vendas futuras, isso valoriza a sensibilidade e conhecimento do vendedor que é o profissional da empresa que tem mais contato com o mercado. Esse método pode ser vulnerável para definição das metas uma vez que a equipe de vendas estará sinalizando o potencial para seus próprios objetivos futuros.

O Método de julgamento dos executivos é o mais pessoal de todos, pois é realizada a previsão de vendas única e exclusivamente pelo *feeling* do profissional, assim fica totalmente dependente da experiência e da intuição do executivo.

A técnica de métodos de zona piloto são normalmente aplicadas em empresas que atuam em mercados concentrados para lançar ou reposicionar produtos e serviços, ele consiste em analisar os consumidores de forma agrupada de acordo com suas características de compra e consumo semelhantes entre si independentemente de suas condições econômicas, sociais ou religiosas.

Métodos de vendas passadas são projeções das vendas baseadas nas vendas médias já ocorridas que estima a influência dos fatores sazonais ou cíclicos e sua probabilidade de repetir sua ocorrência.

Uma das formas mais utilizadas pelas organizações no Brasil é analisar o histórico das vendas para aquelas empresas que possuem um histórico de segurança em seus dados e suas informações.

No Método de intenção de compra são realizadas pesquisas do mercado comprador através das quais as empresas podem ter noção das mudanças que devem ocorrer em seu mercado nos próximos períodos. Ele questiona o comprador com objetivo de identificar as compras futuras de forma direta e objetiva.

“Deve haver um grande entrelaçamento entre a previsão e o orçamento de vendas para que o controle operacional de uma atividade comercial possa ser atingido em toda sua plenitude inicialmente programada.” (GOBE et al., 2007, p. 111).

Orçamento de Vendas

Depois da elaboração de um plano de vendas, que se baseia em previsões do que deverá ocorrer em períodos futuros, deve-se providenciar o orçamento de vendas que é o planejamento financeiro das expectativas previstas no plano. Assim possibilita estimar lucros, levando em conta as receitas previstas e os gastos necessários. A partir do orçamento todas as áreas da empresa poderão prever e assim preparar-se para a produção esperada.

Conforme STANTON, 1988 apud LAS CASAS, 2010, p. 89 os orçamentos de vendas podem tornar as seguintes configurações:

- Orçamento de vendas: são comparados os volumes de receitas e unidades antecipadas a partir da venda de vários produtos. Assim representa o custo necessário para obter as receitas previstas.
- Orçamento de despesas de vendas: antecipa os diversos gastos com as atividades de vendas pessoais como salários, comissões, despesas com a força de vendas entre outras.
- Orçamento de propaganda: define os fundos de investimento em propaganda.

- Orçamento administrativo: orçamento de toda a área administrativa, despesas de operações de escritório, aluguel, luz, etc.

Para que a estipulação das metas seja bem fundamentada e sejam minimizados os efeitos de simplificação de cenários é importante que a análise de macroambiente leve em consideração o histórico do mercado, nesse sentido a pesquisa de mercado torna-se decisiva para servir de base para as decisões e planejamentos estratégicos.

LAS CASAS (2009) estabelece que a pesquisa de mercado é uma forma sistemática de coleta, registro e análise de dados relativos a problemas ou oportunidades de marketing e pode ser realizada de forma constante ou para resolver um problema específico.

Os profissionais em nível de gestão vêm destacando a necessidade de conhecerem algumas situações antes de tomarem suas decisões, reduzindo os riscos. (LAS CASAS 2009, pg. 91) diz:

“Não resta dúvida de que é um importante instrumento para o administrador. Ela pode esclarecer, orientar e muitas vezes alertar para eventuais modificações. Entretanto, os resultados devem ser analisados com certa cautela. A experiência do administrador somada à intuição pode dar aos resultados da pesquisa uma validade maior. É um importante instrumento que ajuda a minimizar o risco de tomada de decisões.”

Conforme COBRA (1992, pg. 153), a pesquisa pode ser descrita como um esforço sistemático e organizado para investigar um problema específico que necessita de uma solução. Há uma série de passos a serem estabelecidos e seguidos, com o objetivo de encontrar respostas ao problema específico.

A Pastre não tinha até o início de 2013 uma formalização no estabelecimento de metas. Ao longo do segundo semestre do mesmo ano iniciou um processo de implantação das metas de vendas por representantes e tipos de produtos. Assim para o ano de 2014 começou o processo pelo estudo do potencial de mercado onde cada representante atua realizado a partir dos números de emplacamentos que ocorrem mensalmente, estes dados são fornecidos pela ANFIR (Associação Nacional dos Fabricantes de Implementos Rodoviários).

Esse planejamento de metas foi direcionado para as três principais linhas de fabricação da Pastre: Semirreboque Basculante, Semirreboque Carrega Tudo e Caçamba Basculante sobre chassi, pois as demais linhas de produtos são

customizadas conforme a necessidade dos clientes e, portanto são desenvolvidas em projetos sob demanda.

Para que a Pastre tenha um processo mais claro e definido em seu planejamento para estipular suas metas e objetivos, focando mais especificamente as metas de vendas, sugere-se a seguir que sejam tomadas algumas ações com base no estudo dos autores pesquisados e citados nesse trabalho. Essas ações visam criar um processo que seja mais robusto e estruturado para conferir melhores resultados para a companhia.

As ações sugeridas para se elaborar uma previsão de vendas, devem buscar inicialmente a definição de que as previsões de vendas servirão como referência formalizada para a estipulação das metas de vendas. Essas ações serão direcionadas especificamente para três linhas de produtos da Pastre, que são os semirreboques basculante, semirreboques carrega tudo e caçambas basculantes sobre chassi. Deve-se considerar para as três linhas de produtos o mesmo fator de influência nas vendas, que deve ser o potencial de mercado levantado regionalmente para um determinado período.

Após essas definições utilizar como método de previsão de vendas o método da regressão linear associado ao método de simulação, pois enquanto a regressão linear é estabelecida numericamente em função de demanda a simulação se baseia em indicadores econômicos, da concorrência, dos clientes compradores e dados do mercado em geral, onde se possibilita simular cenários e costuma-se classificar em realista, otimista ou pessimista.

Assim é necessário trabalhar com as informações buscando reunir aquelas que estiverem disponíveis, relacioná-las e analisá-las verificando os resultados e validando de forma comparativa com outros fatores que podem apresentar correlação com o mercado, atendendo as particularidades de cada região de atuação. Por fim é necessário verificar se a operação da empresa consegue garantir o atendimento da previsão de vendas. Também é importante acompanhar o desempenho das vendas ao longo do período e fazer as devidas revisões quando necessárias.

7.3 CONCLUSÃO

O presente trabalho possibilitou a análise de como a Indústria Metalúrgica Pastre Ltda atua na definição de suas metas de vendas e quais as oportunidades de melhorar o seu processo de definição de metas bem como a clareza e assertividade de seus objetivos.

A Pastre está completando 40 anos em 2014 de atuação em que mantém estrutura familiar até então, porém vem demonstrando estar se movimentando para um processo de profissionalização. Nesse contexto uma estruturação seguida da formalização nas ações de definição das metas de vendas vem conferir maior robustez e possibilidade de alinhamento na gestão da empresa e seus resultados.

Através de referencial teórico consultado e da análise da empresa foi sugerida uma racionalização das ações para estipulação das metas de vendas também com o foco de garantir alinhamento das metas com os objetivos estratégicos da companhia, além da garantia de maior organização e fundamentação em seu planejamento.

Foi identificado de forma destacada que cada nível da organização precisa estabelecer metas que traduzam as necessidades da empresa. A estrutura da organização, seus processos e operações precisam definir metas factíveis, também os métodos devem garantir que as metas estejam atualizadas e de forma que estejam dentro da realidade, além do mais que estejam sendo atingidas.

Ao longo desse trabalho foi analisado e discutido a importância das metas estratégicas da organização, pois é a partir destas que se originam a maioria das metas da empresa em seus diferentes níveis e com isso também é possível garantir um alinhamento de toda a organização. Apesar dessa abordagem geral de metas, por questão de foco foi delimitado como escopo apenas as metas de vendas ligadas à área comercial e as perspectivas mercadológicas.

Foi possível reforçar, a partir das análises desse trabalho, a importância de um planejamento de vendas a partir do qual possibilita diminuir a chance de tomada de decisões equivocadas. Também foi evidenciado o diferencial gerado quando o planejamento é aliado com marketing, pois isso potencializa a realização de bons

resultados para a companhia e como foi visto a Pastre não tinha essa prática organizacional.

Para proporcionar um salto qualitativo da Pastre no sentido de compreender a parte do processo relacionada às previsões de vendas, foram consultados vários conceitos e teorias sobre a aplicação de métodos de planejamento de vendas. Analisando cada um dos métodos e avaliando a realidade da empresa bem como do seu mercado foi possível sugerir quais métodos são mais adequados para serem aplicados pela empresa.

Concluimos nessa análise que para implantar um processo de estipulação de metas de vendas formalizada na empresa Pastre, é necessário se utilizar de maneira associada os métodos matemáticos de previsão de vendas de regressão linear e de simulação, pois enquanto o primeiro é definido numericamente em função de demanda o segundo se baseia em variáveis ou dados de mercado como indicadores econômicos, concorrência, onde são avaliados cenários de mercado.

Assim possibilitar a empresa estabelecer a direção que busca seguir, fazer os devidos acompanhamentos, revisões e as necessárias retroalimentações dos processos, isso de maneira a criar uma cultura organizacional voltada à formalização e a gestão organizada.

Para ser ainda mais efetivo é fundamental que a Pastre providencie um orçamento de vendas onde se estabeleça em valores a dimensão financeira relativa às expectativas de vendas previstas, assim será possível estimar os resultados da empresa bem como o impacto em cada uma das áreas envolvidas. Além disso a medição e acompanhamento de metas vem facilitar o acompanhamento e a gestão de desempenho dos indicadores de vendas.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: Ed. INDG, 2009.

RUMMLER, Geary A. **Serious Performance Consulting: According to Rummler**. John Wiley & Sons, 2007.

Antonio Carlos Gobe et al. **Administração de Vendas**. 2. Ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2007.

PENTEADO FILHO, José Roberto Whitaker. **Previsão de vendas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1984.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**. 8 Ed. São Paulo: Atlas, 2009

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

STANTON, William & SPIRO, Rosann. **Administração de Vendas**. Ed. LTC.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CAIRO, Jim. **Motivação e definição de metas**. Ed. Amadio.

<http://www.falconi.com/cursos-falconi/metodo-de-melhorias-para-empresas/>

<http://www.canaldaestrategia.com.br/?tag=pdca>