

**HENRI CLAUDE MACHADO DE FARIAS**

**POLÍTICA COMERCIAL DA INDÚSTRIA METALÚRGICA PASTRE LTDA.**

**Análise Crítica da Política de Remuneração da Força 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**

2016

## O Trabalho de Conclusão de Curso

### **POLÍTICA COMERCIAL DA INDÚSTRIA METALÚRGICA PASTRE LTDA.**

#### **Análise Crítica da Política de Remuneração da Força de Vendas**

Elaborado por Henri Claude M. de Farias e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do MBA em Gerenciamento Comercial - Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura do Coordenador Acadêmico

Nome do Coordenador Acadêmico

Assinatura do Professor Orientador do TCC

Nome do Professor Orientador do TCC

## DECLARAÇÃO

A Empresa Indústria Metalúrgica PASTRE Ltda. representada neste documento pelo Sr. (a) 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 Remuneração realizado pelo(s) aluno(s) Henri Claude Machado de Farias, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 16 de junho de 2016

---

Gerente Comercial  
Indústria Metalúrgica PASTRE Ltda

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Henri Claude Machado de Farias abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada AQ Desenvolvimento Humano, no período de outubro de 2012 a outubro de 2016, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado:

Política Comercial da Indústria Metalúrgica PASTRE Ltda.: Análise Crítica da Política de Remuneração é autêntico e original.

Curitiba, 16 de junho de 2016

Henri Claude Machado de Farias

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: MARKET SHARE DE IMPLEMENTOS EMPLACADOS NO BRASIL.....	22
TABELA 2: PREVISÃO DE FATURAMENTO 2014.....	34
TABELA 3: DIVISÃO DAS METAS POR REPRESENTANTES.....	35
TABELA 4: REMUNERAÇÃO POR MIX DE VENDA.....	45
TABELA 5: REMUNERAÇÃO POR PRODUTO ESPECIAL .....	45
TABELA 6: ATIVIDADES CEAP.....	49
TABELA 7: ATIVIDADES COORDENADORES COMERCIAIS .....	50
TABELA 8: ATIVIDADES GERENTE COMERCIAL.....	51
TABELA 9: ORÇAMENTO PROPOSTO À ÁREA COMERCIAL .....	52
TABELA 10: COMPARATIVO ENTRE REPRESENTANTES E VENDEDORES PRÓPRIOS .....	60
TABELA 11: QUADRO COMPARATIVO ENTRE SALÁRIO E COMISSÃO.....	66
TABELA 12: REMUNERAÇÃO PELO PONTO DE VISTA DO VENDEDOR .....	67
TABELA 13: REMUNERAÇÃO PELO PONTO DE VISTA DA EMPRESA .....	68
TABELA 14: RANKING BRASILEIRO DE REMUNERAÇÃO .....	70

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Principais implementos rodoviários da PASTRE.....	16
Figura 2: Participação de mercado.....	27
Figura 3: Ciclo de Vendas. ....	37

## INDICE

<b>1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 VISÃO, MISSÃO E VALORES DA EMPRESA .....</b>	<b>13</b>
2.1 VISÃO.....	13
2.2 MISSÃO.....	13
2.3 VALORES.....	13
2.4 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO .....	14
2.5 COMPETÊNCIA DISTINTA.....	14
2.6 ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO .....	14
2.7 DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	15
2.8 CULTURA, CLIMA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	15
2.9 PRODUTOS .....	15
2.10 OPERAÇÕES, CAPACIDADES E LIMITAÇÕES .....	17
2.11 OBJETIVOS E DESEMPENHO ATUAL .....	17
2.12 ADMINISTRAÇÃO DE RH .....	18
2.13 ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO.....	18
2.14 ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING .....	19
<b>3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS.....</b>	<b>20</b>
3.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....	20
3.2 DESEMPENHO DA EMPRESA E POSICIONAMENTO NO MERCADO .....	20
<b>4 MERCADO .....</b>	<b>21</b>
4.1 HISTÓRICO DE MERCADO .....	21
4.2 TAMANHO DO MERCADO.....	22
4.3 CICLO DE VIDA DO MERCADO .....	23
4.4 SAZONALIDADE.....	23
4.5 IMPACTO DE TECNOLOGIA .....	23

4.6 CONCORRENTES .....	24
4.7 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS.....	26
4.8 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....	27
4.9 CARACTERÍSTICAS DO P DE PRODUTO.....	28
4.10 CARACTERÍSTICAS DO P DE PONTO .....	28
4.11 CARACTERÍSTICAS DO P DE PROMOÇÃO .....	29
4.12 CARACTERÍSTICAS DO P DE PREÇO .....	29
4.13 PROJEÇÕES DE MERCADO E COMENTÁRIOS .....	30
<b>5 CONSUMIDORES.....</b>	<b>31</b>
5.1 PERFIL DO CONSUMIDOR .....	31
5.2 DESEJOS E NECESSIDADES DO CONSUMIDOR .....	31
5.3 HÁBITOS DE USO E ATITUDE DO CONSUMIDOR .....	31
5.4 PAPÉIS DE COMPRA.....	32
<b>6 POLÍTICA COMERCIAL .....</b>	<b>33</b>
6.1 DEFINIÇÕES DAS SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS .....	33
6.2. ESTIPULAÇÃO DAS METAS DE VENDAS .....	33
6.3. ATIVIDADES QUE PRECISAM SER EXERCIDAS PARA SEREM ALCANÇADAS AS METAS ....	35
6.4 CLASSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO .....	37
6.5 POLÍTICA DE PREÇOS.....	39
6.6 POLÍTICA DE DETERMINAÇÃO DE SERVIÇOS COMPLEMENTARES.....	40
6.7 POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	41
6.8 POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DA AREA COMERCIAL. ....	43
6.9 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO.....	44
6.10 POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	46
6.11 POLÍTICA DE TREINAMENTO.....	47
6.12 PROGRAMAS DE ENDOMARKETING .....	48
6.13 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS .....	48
6.14 ORÇAMENTO .....	52



6.15 CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO .....	53
<b>7 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>54</b>
7.1 REMUNERAÇÃO DE VENDEDORES E OS OBJETIVOS DA EMPRESA.....	54
7.2 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA REMUNERAÇÃO DE VENDEDORES.....	55
7.3 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO.....	56
7.3.1 REMUNERAÇÃO BÁSICA.....	56
7.3.2 INCENTIVOS SALARIAIS.....	56
7.3.3 BENEFÍCIOS ADICIONAIS.....	56
7.4 COMPONENTES DO SETOR DE VENDAS .....	56
7.4.1 VENDEDORES INTERNOS.....	57
7.4.2 REPRESENTANTES .....	57
7.4.3 AGENTE.....	57
7.4.4 FRANQUIA .....	58
7.5 FATORES QUE INFLUENCIAM NA ESCOLHA DO SISTEMA DE VENDAS .....	58
7.5.1 TIPO DE EMPRESA .....	58
7.5.2 TIPO DE PRODUTO .....	59
7.5.3 TIPO DE CONSUMIDOR.....	59
7.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS ENTRE OS SISTEMAS DE VENDAS .....	59
7.6.1 REPRESENTANTES .....	59
7.6.2 VENDEDORES .....	60
7.6.3 COMPARATIVO ENTRE OS SISTEMAS .....	60
7.7 REMUNERAÇÃO DA EQUIPE INTERNA DE VENDAS .....	61
7.7.1 SALÁRIO FIXO, SEM COMISSÃO .....	62
7.7.2 COMISSÕES, SEM SALÁRIO FIXO.....	64
7.7.3 SISTEMAS MISTOS .....	65
7.7.4 CONCURSOS DE VENDA.....	66
7.7.5 INCENTIVOS FINANCEIROS.....	66
7.7.6 BENEFÍCIOS.....	66

7.8 COMPARAÇÃO ENTRE AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO DO SETOR DE VENDAS .....	67
7.8.1 PONTO DE VISTA DO VENDEDOR .....	67
7.8.2 PONTO DE VISTA DA EMPRESA.....	68
7.8.3 RANKING BRASILEIRO DE SISTEMA DE REMUNERAÇÃO .....	69
7.9 BASES PARA FORMULAÇÃO DA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO .....	70
7.9.1 AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES INTERNAS DA EMPRESA.....	70
7.9.2 AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES EXTERNAS DA EMPRESA .....	70
7.9.3 AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA .....	71
7.9.4 AVALIAÇÃO DO NEGÓCIO DA EMPRESA .....	71
7.9.5 AVALIAÇÃO DO SETOR DE VENDAS DA EMPRESA.....	72
7.9.6 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE REMUNERAÇÃO .....	72
7.9.7 ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS .....	72
7.9.8 ESTABELECIMENTO DO NÍVEL SALARIAL .....	73
7.9.9 ESTABELECIMENTO DA PARCELA DO SALÁRIO FIXO.....	73
7.9.10 ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIA .....	73
7.9.10.1 VISANDO PARTICIPAÇÃO DE MERCADO .....	73
7.9.10.2 VISANDO AUMENTO NA BASE DE CLIENTES.....	74
7.9.10.3 VISANDO PENETRAÇÃO DE MERCADO .....	74
<b>8 CONCLUSÃO .....</b>	<b>75</b>
<b>9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>76</b>

## 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 às 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 2 ton.

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](http://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 centralização das informações e 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.

<b>ANO EMPLACAMENTO</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
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%
<b>GRUPO PASTRE</b>	<b>1,75%</b>	<b>1,89%</b>	<b>1,88%</b>	<b>1,83%</b>	<b>1,88%</b>
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 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 exportando 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.

No 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.

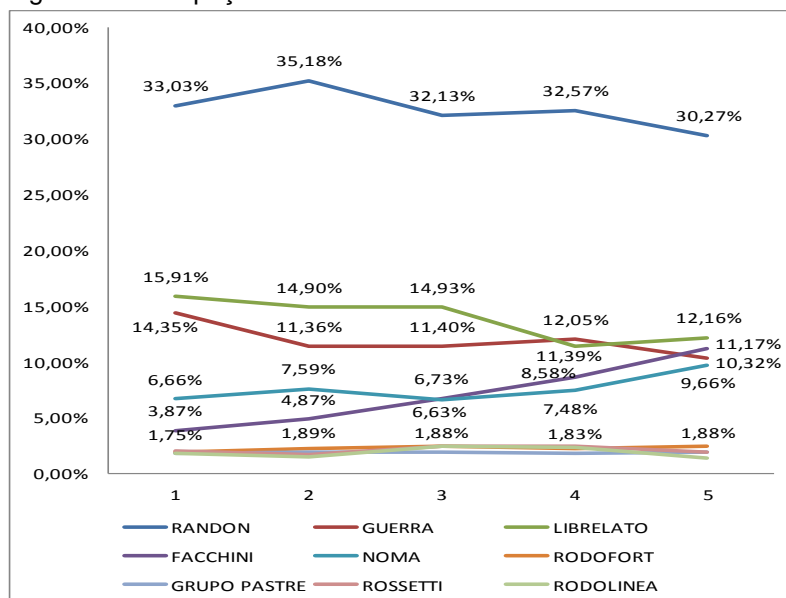
### **4.7 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS**

No gráfico abaixo podemos verificar que uma das empresas detém uma participação de mercado superior às outras, enquanto podemos ver uma disputa acirrada pela segunda e terceira posição no mercado.

Esta disputa tende a se intensificar nos próximos anos, pois devido as melhorias tecnológicas e ao desenvolvimento das empresas a disputa se focará menos em preço e mais no atendimento de necessidades específicas.

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 16º 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 5ª 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, 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 a busca 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, não possuindo, entretanto, os preços mais baixos do 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.

<b>PREVISÃO 2014</b>			
<b>TICKET MÉDIO 2013 (R\$/unid)</b>		<b>QUANTIDADE</b>	<b>FATURAMENTO (R\$)</b>
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
<b>TOTAL</b>		<b>2.463</b>	<b>184.877.183</b>

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 emplacamentos 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.

## 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 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Dentro de um sistema capitalista a mola propulsora no desenvolvimento da sociedade é o desejo do lucro. Fundamentalmente este é obtido pela negociação que se bem sucedida levará a transferência da posse de um bem ou serviço para outra pessoa.

Essencialmente as pessoas procuram ao adquirir um produto à satisfação de suas necessidades físicas e psicológicas e um vendedor capacitado atua como um divulgador e facilitador de todo o processo. Uma venda é bem sucedida se faz quando tanto o consumidor quanto o fabricante ficam satisfeitos com o resultado, um porque teve uma necessidade atendida e o segundo por conseguir o lucro desejado na transação.

Assim, de uma forma resumida podemos dizer que a remuneração da área de vendas é uma equação baseada em três variáveis: motivar o vendedor a atingir metas, levar o vendedor a buscar a satisfação dos clientes e proporcionar ao fabricante uma rentabilidade satisfatória.

### 7.1 REMUNERAÇÃO DE VENDEDORES E OS OBJETIVOS DA EMPRESA

De uma forma geral, a remuneração do setor de vendas deve atender três vértices: otimização do esforço de comunicação entre produtor e consumidor, buscar a eficácia da administração da empresa e estar em sintonia com a estratégia de marketing vigente.

Segundo Marcos Cobra, em uma pesquisa feita com as maiores empresas em volume de vendas constatou-se que:

- As empresas procuram melhorar seus sistemas de incentivo, mas normalmente trata-se de um esforço desorganizado e sem integração com outras áreas;
- Normalmente se adequa os padrões da empresa benchmark do setor, sem avaliar se estes atendem a necessidade atual da empresa;

- Foca-se apenas no volume de vendas, mas há pouca atenção ao desenvolvimento dos clientes e a abertura de novas oportunidades de vendas.

Nos próximos itens serão tratadas as formas de remuneração visando a maior motivação dos vendedores, atendimento das necessidades da empresa de lucro e participação de mercado e no final a definição de um plano estratégico de remuneração.

## 7.2 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA REMUNERAÇÃO DE VENDEDORES

A remuneração de um colaborador dentro de uma organização é baseada na contribuição que o mesmo proporciona no cumprimento das metas pela empresa. Assim no conjunto total consideramos a proporção das metas atingidas e também o esforço pessoal, o investimento feito pelo colaborador para melhorar seu desempenho e as habilidades existentes e obtidas para a obtenção dos resultados empresariais.

No entanto, um sistema de remuneração condizente e duradouro deve se apoiar em quatro pilares:

- Assegurar um equilíbrio entre vendas, atração de novos clientes, introdução de novos produtos, fortalecimento da posição da empresa no setor a curto, médio e longo prazo;
- Renda atraente para vendedores novos, de modo que haja interesse de vendedores de fora de entrar na empresa;
- Renda atraente para vendedores experientes, de modo a criar vínculos duradouros com vendedores já provados e que demonstraram sucesso;
- Distinguir vendedores medianos dos excelentes. O desempenho dos vendedores varia dependendo do desempenho pessoal, mas também de fatores externos e a remuneração deve levar todos estes fatores em conta.

### 7.3 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

A remuneração de um colaborador, independente da área que atua dentro da organização é baseado nos três componentes abaixo que quando utilizados corretamente geram motivação ao grupo de colaboradores:

#### 7.3.1 REMUNERAÇÃO BÁSICA

Constitui o salário mensal ou salário por hora que um trabalhador recebe na execução das suas tarefas e é considerado o valor mínimo recebido pelo colaborador.

#### 7.3.2 INCENTIVOS SALARIAIS

Formado por bônus, participação em resultados e comissões é um dos maiores responsáveis por gerar motivação, pois se trata de um incremento a remuneração básica baseado no mérito e na avaliação de desempenho de cada colaborador.

#### 7.3.3 BENEFÍCIOS ADICIONAIS

Constitui um grupo de benefícios que a empresa oferece aos colaboradores de forma geral e não individual devido a vantagens obtidas na negociação de serviços com outras empresas. São exemplos de benefícios: seguro de vida, seguro de saúde, telefone e refeições na empresa.

### 7.4 COMPONENTES DO SETOR DE VENDAS

A área de vendas dentro de uma empresa pode ser montada de duas formas, interna à empresa, formada por vendedores contratados diretamente pela empresa ou



externa, onde a empresa mantém uma relação contratual de serviço e não de funcionário.

#### 7.4.1 VENDEDORES INTERNOS

Por definição passaremos a considerar os funcionários internos à empresa que executam função de venda como vendedores, com salário básico, benefícios e incentivos acertados diretamente com a empresa e com registro em carteira de trabalho.

Já nos casos em que os vendedores não são funcionários com contrato empregatício, mas tem um contrato de vendas, podemos separá-los em três áreas distintas com suas devidas peculiaridades.

#### 7.4.2 REPRESENTANTES

O representante comercial é responsável pelas vendas de um determinado fabricante em uma determinada área. Na maioria dos casos o representante não tem uma meta fechada de vendas e podem ser escolhidos por linha de produto/serviço e podem representar fabricantes concorrentes, desde que em linha de produtos não concorrentes. Uma das dificuldades na utilização de representantes é que esta forma de atividade prejudica o controle e acesso aos clientes finais por parte da empresa fabricante.

#### 7.4.3 AGENTE

O agente tem responsabilidade contratual de venda da totalidade da linha de produtos de um determinado fabricante. Na grande maioria dos contratos o agente só pode trabalhar com um determinado fabricante.

#### 7.4.4 FRANQUIA

Neste caso o fabricante oferece suporte logístico e treinamento na montagem da estrutura e nas vendas dos produtos, sendo que o franqueado deve comprar e revender seus produtos além de pagar royalties pelo uso da marca e que são revertidos na propaganda do produto.

### 7.5 FATORES QUE INFLUENCIAM NA ESCOLHA DO SISTEMA DE VENDAS

O melhor sistema de vendas se por via de vendedores próprios ou representantes é um assunto geralmente polêmico e que deve levar em conta as várias particularidades tanto do produto e tipo de venda como também da organização ao qual pertence, mas de uma maneira geral consideramos que o custo de venda por representantes menor quando o custo de vendas é baixo e o volume também baixo. Já quando temos custo de vendas alto e volumes de venda também altos o custo de venda por meio de vendedores passa a ser mais competitivo.

Considerando aspectos organizacionais considerados, devemos considerar o porte da empresa e aspectos financeiros:

#### 7.5.1 TIPO DE EMPRESA

Empresas pequenas tendem a dar preferência a representantes, pois desta forma conseguem minimizar os custos fixos de venda, enquanto empresas médias costumam ter vendedores próprios quando o volume de vendas já é mais alto.

A frequência das vendas também interfere na escolha, pois para o trabalho de representantes o mais adequado são vendas frequentes e não vendas esporádicas, mesmo que de alto valor.

### 7.5.2 TIPO DE PRODUTO

Produtos não padronizados, mais complexos e/ou que gerem maiores questionamentos técnicos por parte dos clientes devem ser tratados por vendedores próprios e treinados para isso.

Caso o produto tenha informações sigilosas do ponto de vista técnico ou comercial é também recomendado o uso de vendedores próprios.

### 7.5.3 TIPO DE CONSUMIDOR

Quando necessitamos aprender o perfil do consumidor, criar fidelidade com a marca e desenvolver um relacionamento com os clientes devemos optar por vendedores próprios.

## 7.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS ENTRE OS SISTEMAS DE VENDAS

Abaixo são apresentadas as vantagens e desvantagens de cada um dos tipos de vendedores:

### 7.6.1 REPRESENTANTES

Como o representante já possui uma base de clientes as vendas podem ser conseguidas de maneira mais rápida devido à sinergia com a linha de produtos.

Os custos fixos de vendas são muito baixos e os representantes em geral apresentam um perfil dinâmico e empreendedor.

Os representantes podem ser facilmente substituídos caso não atinjam o desempenho de vendas desejado.

Como trabalham com linhas de produtos diversificadas os representantes em geral preferem produtos mais simples de venda frequente e de maneira geral não se

adaptam bem a vendas mais técnicas que em geral dependem de um período grande de treinamento e suporte de vendas no pré-venda.

### 7.6.2 VENDEDORES

Os vendedores tem a vantagem de proporcionar maior controle da empresa em todas as etapas do processo, seja no pré-venda, venda e pós-venda.

Como são funcionários, acabam possuindo maior fidelidade à empresa e uma visão de longo prazo e carreira, sendo mais apropriado nos casos de venda de produtos novos, desenvolvimento de relacionamento com clientes e no suporte de pós-venda.

As maiores desvantagens estão nos altos custos fixos associados especialmente quando as vendas não são frequentes e um ritmo menor no desenvolvimento de vendas em novas áreas em que a empresa não dispõe de clientes.

### 7.6.3 COMPARATIVO ENTRE OS SISTEMAS

Segue abaixo tabela comparativa para definição de um sistema baseado em representantes ou vendedores internos/externos:

Tabela 10: Comparativo entre representantes e vendedores próprios

VARIÁVEL	CARACTERÍSTICA	REPRESENTANTES	VENDEDORES
Clientes	Poucos e/ou demanda grande volumes		X
	Muitos e/ou demandam pequenos volumes	X	
	Aspectos relacionais são importantes na negociação		X
Produtos	Simple	X	
	Complexos		X
	Demandam treinamento e acompanhamento de pós-venda		X
	São novos e necessitam de maior convencimento por parte do vendedor para efetivação da venda		X
	São produtos conhecidos	X	

Produtos	A marca é pouco conhecida		X
	A marca já possui reputação estabelecida	X	
Acompanhamento e Monitoração	A venda pode envolver informações de caráter sigiloso		X
	Acompanhamento do fabricante baseado apenas no volume de vendas	X	
	Acompanhamento em todos os processos de venda, do marketing inicial até o pós-venda.		X
	Necessidade de montar base de dados com informações dos clientes finais		X
Atendimento de Pós-venda	O cliente normalmente demanda um acompanhamento de pós-venda		X
	Não há necessidade de pós-venda	X	
Custos de transação e Volume de Vendas	A venda é simples e o cliente não necessita de um acompanhamento	X	
	A venda é lenta e o cliente demanda um acompanhamento constante no pré-venda		X
	A necessidade de grandes deslocamentos geográficos	X	
	Os pedidos são de pequenos valores e/ou baixo volume	X	
	Os pedidos são de alto valor e/ou alto volume de produtos		X
	O volume de vendas é sazonal e apresenta grade variação	X	
Disponibilidade de Representantes	Existem representantes aptos na região (com conhecimento do setor e com clientes ativos)	X	
	O custo de destituir um representante é alto (provável perda de clientes)		X
	O treinamento necessário para preparar um representante é simples	X	

Fonte: baseado em texto de CASTRO, Luciano T.; NEVES, Marcos F.

## 7.7 REMUNERAÇÃO DA EQUIPE INTERNA DE VENDAS

Anteriormente foi tratado dos princípios gerais e dos efeitos psicológicos da remuneração no desempenho dos colaboradores, agora trataremos dos pontos mais relevantes da remuneração do setor comercial da empresa.

Nos casos em que a equipe de venda é formada por colaboradores com vínculos empregatícios ou contratuais com a empresa e com características de exclusividade devemos analisar com atenção algumas características que o diferenciam das outras atividades, pois ela não é feita dentro da fábrica, pelo contrário, para ser bem sucedida necessita da realização de um grande número de atividades externas e de visitas a clientes.

Além de visitas a área comercial e de marketing é responsável pela prospecção de novos clientes, avaliações de tendências de mercado, avaliação de produtos, por todo o processo de negociação e pós-venda.

Especialmente no processo de desbravamento de novos clientes o vendedor pode se sentir frustrado em alguns momentos, pois o processo pode ser longo e ao tratar de produtos de alto valor ou que demandam conhecimentos técnicos um vendedor pode trabalhar meses e até mesmo anos com o cliente antes de efetuar a primeira venda.

Assim na elaboração do plano de remuneração de vendedores é necessário considerar aspectos típicos da função, bem como aspectos culturais da empresa e atingimento das metas de vendas.

Assim, podemos definir a remuneração da área de vendas por um mix formado por concursos, incentivos, comissões, salário e benefícios. Embora algumas empresas optem apenas pelo salário fixo e outras apenas pelas comissões, na maior parte das empresas a remuneração na área de vendas é formada por salário e comissão.

#### 7.7.1 SALÁRIO FIXO, SEM COMISSÃO

Independente do volume das vendas, algumas vezes é utilizada para ajustar diferenças entre os territórios de venda. Recompensa à experiência e a competência.

As pesquisas indicam que os vendedores que trabalham apenas com salário fixo tendem a atingir apenas os objetivos mínimos, pois não teriam motivação para fazer esforços adicionais, seriam menos afeitos aos riscos e menos dispostos a realizar esforços extras na obtenção de resultados. No entanto, eles tenderiam a aceitar mais facilmente a direção apresentada pela empresa.

Analisando o lado da rentabilidade da empresa, o salário fixo poderia apresentar maiores lucros em momentos de expansão econômica, por outro lado poderia levar a um custo mais elevado nos momentos de poucas vendas.

Utilizamos um salário fixo quando o vendedor possui outras atribuições que não estão diretamente ligadas às vendas, como por exemplos atribuições administrativas.

Consideramos também o pagamento de salários fixos para vendedores que tem a função de explorar um novo território de vendas (atuando como missionário), como o retorno financeiro costuma demorar algum tempo, torna-se necessário que o vendedor tenha uma fonte de renda para sobreviver até o momento que as vendas tenham atingindo um ponto satisfatório.

Um caso semelhante é quando o vendedor trabalha com apenas um cliente que compra em grandes quantidades, mas solicita um atendimento de pós-venda mais efetivo. Assim, o vendedor não é remunerado tanto pelas vendas, que em alguns casos pode mesmo independe do vendedor, mas sim do suporte e satisfação conseguida junto ao cliente.

Por fim, devemos ter um salário fixo com mercados muito instáveis e onde há risco na remuneração do vendedor.

As principais vantagens dos salários fixos é que o vendedor tem maior estabilidade financeira e se os salários forem altos, possuirá também maior fidelidade, pois o vendedor refletirá se vale a pena trocar de empresa e abandonar um salário alto.

Com relação ao gerenciamento do recurso pela empresa, como o colaborador é um funcionário ele tem que prestar todos os esclarecimentos solicitados, assim teremos um maior controle sobre as atividades do vendedor. Outro ponto é que o custo dos vendedores é fixo, facilitando o planejamento financeiro da empresa.

As principais desvantagens dos salários fixos também se devem aos altos salários, que pode ser uma vantagem quando as vendas são altas, mas nos momentos de queda de vendas o custo interno do setor de vendas acaba aumentando bem com a ociosidade.

Outro ponto é que o diferencial entre os vendedores passa a ser feito baseado somente em aumentos salariais, que levam também a um maior aumento de obrigações trabalhistas e um aumento no custo total da empresa. Além disso, os aumentos

salariais passam a depender exclusivamente do desejo da alta administração da empresa e não mais somente do desempenho dos colaboradores.

### 7.7.2 COMISSÕES, SEM SALÁRIO FIXO

Comissão é um valor de bonificação paga ao colaborador equivalente a uma fração do valor total da venda e o objetivo é encorajar o sucesso nas vendas.

As empresas que trabalham com remuneração baseada exclusivamente em vendas tem uma vantagem considerável devido a pouca necessidade de controle das atividades dos vendedores, pois como eles serão remunerados conforme suas próprias vendas eles farão o seu próprio controle. Esta forma apresenta alto estímulo de venda, mas diminui a capacidade da empresa de orientar e focar o esforço de venda da própria equipe. Neste caso, como a remuneração é totalmente baseada no resultado mensurável conseguido pelo vendedor no processo de venda. Ou seja, no volume de vendas conseguido em um determinado período, pelo qual ele acaba recebendo uma fração do valor, normalmente estabelecido em contrato.

Esta forma de remuneração, no entanto, aumenta em muito o risco de sustentabilidade financeira do vendedor em momentos de baixa atividade econômica ou em que o volume de vendas diminui, podendo levar a um alto turnover.

A maior vantagem desta forma de remuneração é que ela é altamente motivadora, pois o vendedor sente-se forçado a vender o máximo possível para alcançar a remuneração desejada. Já pelo lado da empresa os custos fixos são muito baixos e os custos da comissão acabam sendo pagos conforme as vendas ocorram. Neste caso também a empresa pode direcionar o vendedor a concentra-se em um determinado produto oferecendo uma comissão mais alta nesta linha, do que em outras de venda mais rápida.

Já as desvantagens da remuneração por comissão residem na falta de estabilidade financeira do vendedor em momentos de crise e em que as vendas caem, levando muitos deles a mudar de área. Além disso, os vendedores são prejudicados quando tem que atender atividades administrativas e em geral não dão tanta atenção ao pós-venda. Outra desvantagem é que os vendedores acabam negligenciando o



trabalho de prospecção de novos clientes, áreas e também a venda de novas linhas de produtos recém lançadas e não reconhecidas pelo mercado.

Já pelo lado da empresa, a administração acaba tendo pouco controle sobre a força de venda e tem dificuldade de mensurar o esforço de cada e também o retorno dos clientes sobre os produtos.

### 7.7.3 SISTEMAS MISTOS

São os casos em que a remuneração do setor de venda é formada por uma parte fixa e outra variável. A vantagem deste sistema é minimizar os altos custos fixos do pagamento por salário, mas ter uma garantia mínima de renda para os vendedores e incentivar uma maior agressividade nas vendas.

Desta forma, a remuneração é formada por um salário fixo e complementada por uma porcentagem pré-estabelecida do valor das vendas paga em forma de comissão. Ao valor final da remuneração final podem ser adicionados outros prêmios como, por exemplo, quando é atendida a meta semestral ou anual.

A prática que vem se tornando mais comum no meio industrial é o pagamento de composto de um mix entre um salário fixo e as comissões com o objetivo aprimorar as vantagens de cada um deles, mas também minimizar os efeitos negativos que estão presentes em cada modelo, como por exemplo, os altos custos fixos do setor de venda encontrados quando toda remuneração é baseada no salário ou a falta de controle e os riscos de sustento financeiro nos casos de termos remuneração totalmente formada por comissão.

Assim, os colaboradores tem um salário fixo que os protege em momentos de baixa atividade econômica, mas mantém as comissões de modo a beneficiar o esforço individual dos vendedores.

No entanto, quando temos salário fixo e comissão deveremos otimizar a porcentagem de cada um deles na formação do mix. A seguir é apresentada uma tabela que nos permite quantificar a quantidade de cada um deles.

Tabela 11: Quadro comparativo entre salário e comissão

CONDIÇÃO	SALÁRIO ALTO E COMISSÃO BAIXA	SALÁRIO BAIXO E COMISSÃO ALTA
A venda depende das habilidades pessoais do vendedor		X
A venda deve ser feita em altos volumes e menos em volumes unitários de alto valor		X
Produto complexo, território de vendas a ser desbravado e fatores de venda fora do controle	X	
A venda depende mais da reputação da empresa e do vendedor no mercado	X	
Necessário investimento alto em publicidade e propaganda	X	

Fonte: Baseado em texto de COBRA, Marcos.

#### 7.7.4 CONCURSOS DE VENDA

São prêmios distribuídos as equipes quando uma determinada meta é atingida ou um objetivo é ultrapassado, sendo estes normalmente de curto prazo. É fundamental para focar o esforço da empresa para um alvo específico e criar uma competição por meio de uma disputa interna no setor de vendas.

#### 7.7.5 INCENTIVOS FINANCEIROS

São bonificações adicionais para os melhores vendedores com o intuito de direcionar os esforços para cumprimento de objetivos estratégicos definidos pela empresa.

#### 7.7.6 BENEFÍCIOS

São vantagens adicionais como planos de saúde, carro da empresa e participação nos lucros entre outros.

## 7.8 COMPARAÇÃO ENTRE AS FORMAS DE REMUNERAÇÃO DO SETOR DE VENDAS

A seguir iremos analisar as três formas principais de remuneração do setor de vendas, indicando as principais diferenças entre elas de acordo com o ponto de vista de cada uma das partes envolvidas:

### 7.8.1 PONTO DE VISTA DO VENDEDOR

Segue abaixo tabela comparativa tendo como base o ponto de vista do vendedor:

Tabela 12: Remuneração pelo ponto de vista do vendedor

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	PONTO DE VISTA DO VENDEDOR	
	VANTAGEM	DESVANTAGEM
Salário Fixo	Estabilidade e segurança	Salário independente do esforço, gera acomodação, diminui a ambição, os vendedores recebem salários normalmente iguais independente do resultado de cada um deles.
Comissão sobre Vendas	Possibilita ganhos ilimitados	Nos momentos de retração do mercado os ganhos desaparecem, não permite um orçamento mensal antecipado, gera maior stress emocional devido a incerteza nos ganhos
Salário fixo mais comissão de vendas	Estabilidade econômica, estímulos permanentes, motivação, diminui riscos e ansiedades dos vendedores	Se o salário fixo é baixo a remuneração final depende muito das condições do negócio (economia do país, situação da empresa no mercado e reputação dos produtos junto aos consumidores)

Salário fixo mais prêmio (sem comissão)	Melhores possibilidades de ganhos, remunera atividades além da venda, o prêmio funciona como desafio pessoal, maior direcionamento da venda para produtos de vendas mais complexas, maior motivação, melhora o desempenho individual, mas também do grupo	Se as vendas forem altas o vendedor pode se desmotivar preferindo o sistema de comissão, limita a vontade do vendedor sobre o que vender, pode tirar o foco das vendas para áreas administrativas
---	---	---

Fonte: Baseado em texto de COBRA, Marcos

## 7.8.2 PONTO DE VISTA DA EMPRESA

Segue abaixo tabela comparativa que toma como base o ponto de vista da empresa:

Tabela 13: Remuneração pelo ponto de vista da empresa

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	PONTO DE VISTA DA EMPRESA	
	VANTAGEM	DESVANTAGEM
Salário Fixo	Vincula o vendedor a empresa, facilidade na administração dos salários, facilidade na venda de novas linhas ou na abertura de novos territórios de vendas (missionário), o vendedor pode ser direcionado para serviços mais técnicos e burocráticos.	Desestimula o esforço no aumento das vendas, não estimula o atendimento de metas, aumenta necessidade de supervisão, necessário criação de plano de carreira.

Comissão sobre Vendas	O custo é variável e proporcional as vendas, maior estímulo e agressividade nas vendas, aumento do desempenho, menor necessidade de supervisão	Clientes que demandam maior esforço de venda não são atendidos, desestimula a venda de novos produtos, gera pouco vínculo do vendedor com a empresa, alto turnover, dificulta obtenção de informações de mercado, prejudica a interface e feedback dos clientes.
Salário fixo mais comissão de vendas	Estabilidade econômica, estímulos permanentes, motivação, diminui riscos e ansiedades dos vendedores, facilidade de controle, estimula o vendedor a praticar serviços que não trarão vendas imediatas (pós-venda)	Possibilita estouro de ganhos, altos custos fixos e variáveis com a área de vendas, o salário fixo pode gerar acomodação, podem ser gerados conflitos nas empresas devido à diferença salariais entre os setores.
Salário fixo mais prêmios (sem comissão)	Melhores possibilidades de ganhos, segurança financeira, o prêmio funciona como desafio pessoal, maior direcionamento da venda para produtos de vendas mais complexas, maior motivação, melhora o desempenho individual, mas também do grupo.	O vendedor pode reter pedidos de um mês para o outro quando a meta do mês estiver batida, os custos de vendas aumentam nos períodos de retração, aumenta a necessidade de supervisão e controle.

Fonte: Baseado em texto de COBRA, Marcos

### 7.8.3 RANKING BRASILEIRO DE SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

No Brasil, com o objetivo de melhorar o desempenho da equipe de vendas, mas também por causa das restrições da lei trabalhista nacional a remuneração do setor de vendas acaba se concentrando nas três formas mais comuns, conforme demonstrado na tabela abaixo com o ranking dos sistemas de remuneração do setor de vendas mais utilizados no país:

Tabela 14: Ranking brasileiro de remuneração

CLASSIFICAÇÃO	SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO
1°	Fixo + Comissão de Vendas
2°	Fixo
3°	Comissão de Vendas
4°	Fixo + Comissão de Vendas + Prêmios
5°	Fixo + Prêmios
6°	Comissão de Vendas + Prêmios

Fonte: baseado em texto de COBRA, Marcos

## 7.9 BASES PARA FORMULAÇÃO DA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

A seguir é montado um sistema de remuneração genérico para área de vendas criada por Marcos Cobra (Administração de Vendas 5° Edição):

### 7.9.1 AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES INTERNAS DA EMPRESA

O elemento mais importante na avaliação das condições internas que influenciam a política de remuneração do setor de venda é o produto transacionado. Conforme já mencionado, produtos que demandam grande conhecimento técnico necessitam vendedores mais treinados e neste caso a parcela fixa da remuneração deve ser maior, enquanto produtos mais simples e com preços mais baixos e volume de vendas superiores levam a vendedores com parcela variável (comissão) mais elevada.

### 7.9.2 AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES EXTERNAS DA EMPRESA

Neste caso podemos considerar três parâmetros base para avaliação: mercado, consumidor e concorrência.

No item mercado, consideramos principalmente se o mercado é concentrado ou disperso e o ciclo de vida do produto.

Na definição da política de remuneração também temos que considerar os motivos que levam o consumidor a adquirir o produto, se são racionais ou emocionais e também qual o volume de compras do produto pelo cliente.

Na análise da concorrência devemos avaliar os produtos concorrentes, políticas de preço empregadas, canais de distribuição e se a disputa por vendas no setor é muito acirrada.

### 7.9.3 AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA

Outro ponto muito importante que devemos considerar na análise é qual o objetivo da empresa em relação ao mercado. Assim mencionaremos abaixo os parâmetros mais importantes para análise.

- Qual o objetivo de marketing da empresa?
- Qual a velocidade de penetração de mercado desejada?
- O foco será a venda para pequenos ou grandes clientes?
- Qual a reputação atual da empresa/produto no mercado?
- Trata-se de um novo produto ou uma expansão de linha?
- Qual a necessidade que a empresa tem de conhecer o seu consumidor?

### 7.9.4 AVALIAÇÃO DO NEGÓCIO DA EMPRESA

Neste caso precisamos obter os seguintes itens:

- Número e porte dos clientes;
- Rotação de clientes nos últimos anos;
- Tamanho médio dos pedidos;
- Determinar a prioridade da venda de cada produto definida no Plano Comercial. Neste campo devemos considerar o volume desejado por produto, se necessitamos abrir novos territórios de venda, qual a boa margem de cada

produto, política de descontos, se há necessidade de estocagem dos produtos e necessidade de redução do custo de vendas;

#### 7.9.5 AVALIAÇÃO DO SETOR DE VENDAS DA EMPRESA

Aqui consideramos os seguintes itens:

- Rotação de vendedores nos últimos anos;
- Despesas, idade e escolaridade média dos vendedores;
- Volume de vendas por vendedor;
- Determinar o tempo gasto pelo vendedor para venda de cada produto;
- Determinar a remuneração bruta mínima necessária para reter os vendedores;
- Determinar a remuneração bruta máxima que a empresa esta disposta a distribuir (caso exista);
- A partir do valor mínimo e máximo devemos adotar valores variáveis de acordo com metas estabelecidas.

#### 7.9.6 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE REMUNERAÇÃO

Nos itens de apresentados de 7.9.7 a 7.9.10 foram levantados os critérios mais importantes e que servirão como insumo para a definição do Plano de Remuneração da empresa, agora mencionaremos os pontos principais que devemos definir com a alta direção para definição dos objetivos:

#### 7.9.7 ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS

Segue abaixo os principais objetivos da política de remuneração:

- Remunerar segundo o esforço pessoal;
- Prover incentivos máximos;
- Ajustar salário a iniciativa de cada um dos vendedores;



- Estimular o trabalho em equipe;
- Taxa almejada de incremento de participação de mercado;
- Taxa almejada de incremento da base de clientes;
- Taxa almejada de incremento de vendas para atuais clientes;

#### 7.9.8 ESTABELECIMENTO DO NÍVEL SALARIAL

A gerência deve então definir o alvo salarial para cada vendedor, considerando a experiência profissional, os anos na empresa e capacidade de vendas.

#### 7.9.9 ESTABELECIMENTO DA PARCELA DO SALÁRIO FIXO

Na maioria das empresas o salário fixo corresponde a um valor entre 30% e 90% da remuneração total e influencia diretamente no incentivo que os vendedores terão nas vendas, a rotatividade, qualidade de atendimento e de direcionamento de vendas.

Em geral, se o salário fixo é alto significa que o sucesso de vendas será conseguido a médio e longo prazo e que serão atribuídas também atividades não diretamente relacionadas à obtenção de pedidos.

#### 7.9.10 ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIA

Aqui podemos citar quatro ações que influenciarão no aumento da participação de mercado e que influenciam na política de remuneração.

##### 7.9.10.1 VISANDO PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Visando o aumento da participação de mercado devemos considerar:

- Diminuição de preços;

- Adequação da qualidade do produto, sem aumento de preços;
- Contratação de mais vendedores;
- Aumento de verbas de propaganda.

#### 7.9.10.2 VISANDO AUMENTO NA BASE DE CLIENTES

Visando o aumento da base de clientes devemos considerar:

- Oferecimento de prêmios e vantagens para novos clientes;
- Oferecimento de prêmios para os vendedores que trouxerem novos clientes;
- Aumentar o número de visitas dos vendedores.

#### 7.9.10.3 VISANDO PENETRAÇÃO DE MERCADO

Abaixo, temos os principais parâmetros para penetração em um mercado:

- Ampliar o desconto baseado na quantidade de produtos adquiridos;
- Especializar a força de venda;
- Criar um programa de treinamento para vendedores e clientes sobre os usos dos produtos

## 8 CONCLUSÃO

O biênio 2015/2016 tem sido particularmente difícil para o setor industrial brasileiro. A conjunção de crise econômica com a crise política tem reduzido à atividade econômica o que torna essencial uma maior otimização das atividades e redução dos custos no intuito de manter a rentabilidade.

Assim, primeiramente a empresa deve focar na redução dos custos de fabricação e de matérias-primas e também na redução das linhas de produtos.

Com o desempenho do setor sofrendo uma queda significativa torna-se necessário conquistar participação de mercado dos concorrentes, ou seja, lutar pelos clientes que já eram atendidos por outras empresas, sem, contudo perder os clientes atuais.

Assim, torna-se necessário fortalecer o setor comercial sem, no entanto aumentar os gastos fixos associados à atividade. Para isso necessitamos primeiro selecionar a equipe de venda de modo a manter os melhores vendedores. Devemos também redistribuir clientes e áreas de vendas para que os melhores vendedores tenham minimizadas as perdas financeiras devido à redução das comissões.

No caso específico da empresa em estudo como existem regiões do país com pouca cobertura pode-se aumentar a linha de representantes especialmente no norte e no nordeste, de modo a mesmo na dificuldade atual tentar conquistar novos clientes e abrir novos mercados.

A simplificação de linhas e a criação de linhas mais simples e economicamente mais vantajosas para o cliente também é uma solução a ser adotada reduzindo os custos de produção.

Torna-se essencial também uma política de marketing mais transparente, investindo na divulgação dos produtos e melhorando o canal de comunicação com os clientes aumentando o número de visitas dos vendedores e a participação em feiras e eventos do setor de modo a entender a necessidade dos potenciais clientes no momento de crise, de modo que quando a situação econômica sinalizar um novo viés de crescimento a empresa esteja bem posicionada no setor e possa aproveitar ao máximo esta nova tendência tão logo ela se estabeleça.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Adriana de F. Gestão de Vendas - Tudo Sobre Práticas e Estratégias em Vendas – 1. Ed. – Editora Viena, 2008.

BOECHAT, Marcelo N. Gestão de Vendas e Política Comercial - Col. Práticas de Gestão – 1. Ed. – Editora FGV, 2012.

CASTRO, Luciano T.; NEVES, Marcos F. Administração de Vendas: Planejamento, Estratégia e Gestão – 1. Ed. – Editora Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas – 3. Ed. – Editora Campus, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Vendas – Uma Abordagem Introdutória – 3. Ed. – Editora Manole, 2014.

COBRA, Marcos. Administração de Vendas – 5. Ed. – Editora Atlas, 2014.

FUTRELL, Charles M. Vendas, Fundamentos e Novas Práticas de Gestão - 2ª Ed. – Editora Saraiva, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing – 14. Ed. – Editora Pearson Education, 2012.

MOREIRA, Júlio C. T. Administração de Vendas – 2. Ed. – Editora Saraiva, 2007.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva – 3. Ed. – Editora Campus, 2004.

SPIRO, Rosann L.; STANTON, William J.; RICH, Gregory A. Gestão da Força de Vendas – 12. Ed. – Editora Amgh, 2009.