

SUZANLAY CRISTINE DE OLIVEIRA

POLÍTICA COMERCIAL DA TECPLANTE LTDA:

**Análise crítica da política de preços, orçamento e controle,
análise e avaliação de vendas**

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em
Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito
para a obtenção do título de Especialista

TURMA GC 2/16

Curitiba – PR

2018

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA TECPLANTE LTDA:

**Análise crítica da política de preços, orçamento e controle,
análise e avaliação de vendas**

Elaborado por Suzanlay Cristine de Oliveira e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA em Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

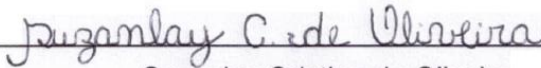
João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

DECLARAÇÃO

A aluna Suzanlay Cristine de Oliveira, autoriza a divulgação de informações e dados coletados da empresa fictícia Tecplante Ltda, utilizados na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da Tecplante Ltda: Análise crítica da política de preços, orçamento e controle, análise e avaliação de vendas, realizado pela própria, do curso MBA em Gestão Comercial, do programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

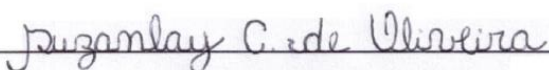
Curitiba, 05 de julho de 2018


Suzanlay Cristine de Oliveira

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Suzanlay Cristine de Oliveira, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de outubro de 2016 a maio de 2018, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da Tecplante Ltda: Análise crítica da política de preços, orçamento e controle, análise e avaliação de vendas é autêntico e original.

Curitiba, 05 de julho de 2018


Suzanlay Cristine de Oliveira

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO	5
CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	7
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS.....	11
CAPÍTULO 4: MERCADO	14
CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES.....	23
BIBLIOGRAFIA	41

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

O mercado de insumos agrícolas tem grande importância no cenário agrícola mundial, além da representatividade econômica e política de países como o Brasil, o qual tem sua base econômica na atividade rural, sendo o terceiro maior produtor no mundo. O mercado mundial de defensivos agrícolas deve atingir US\$ 70 bilhões até o ano de 2021, sendo uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) de 5,15%. As razões para esse crescimento no setor de proteção de cultivos é a necessidade de garantir segurança alimentar num cenário de aumento populacional mundial. A América do Sul deve continuar sendo um dos principais mercados mundiais consumidores de produtos para proteção de cultivos.

Dentro deste cenário, contamos com a Tecplante Ltda com sede na cidade de Águas Claras, objeto deste trabalho de conclusão do curso, a qual buscamos desenvolver novas propostas comerciais considerando a política comercial definida pela sua diretoria e que norteia os objetivos da organização.

A Tecplante Ltda atualmente concorre com grandes empresas regionais e tradicionais, sendo a quarta empresa em termos de competitividade na região de abrangência. Possui uma única unidade de negócios em toda a região e uma equipe de vendas em número insuficiente. O propósito é traçar estratégias que movimentem o ambiente interno da empresa. Incluir mais profissionais de vendas com o intuito de que os objetivos organizacionais sejam cumpridos tanto quantitativamente como qualitativamente. Além disso, estão sendo sugeridos outros canais de vendas, como representantes comerciais e o *e-commerce*. A empresa manter-se de vendas e de seu relacionamento com os diversos *stakeholders*, e esse processo precisa ser realizado com qualidade, através das etapas de prospecção, apresentação, negociação e pós-venda, para que seja agregado margens melhorando o resultado financeiro da empresa. Remunerar a equipe comercial de acordo com seu desempenho e suas conquistas. O colaborador que atende as expectativas esperadas pela organização terá condições de aumentar sua própria remuneração.

Além do modelo de comissão e remuneração sobre os objetivos e resultados, a proposta tem o objetivo de incrementar a negociação através de plataformas on-line, ou no modelo *e-commerce*, inéditas no setor de insumos agrícolas. Acredita-se

que o *e-commerce*, por si só, poderá representar um incremento de vendas devido as facilidades e vantagens competitivas como melhoria na gestão de estoque e acesso a um vasto banco de dados e informações técnicas. Fortalecer a venda relacional é um dos pilares fundamentais no planejamento organizacional da Tecplante Ltda.

Dentre tantas sugestões, a proposta ainda é organizar as áreas de recrutamento e seleção de pessoal definindo de forma clara e objetiva as competências: conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes a cada posição dentro da organização. A busca num trabalho efetivo e contínuo de formação com foco na melhoria do atendimento e serviços prestados. Em relação ao endomarketing, o compartilhamento de conhecimentos em busca da melhoria contínua com acompanhamento e *feedback* para que os colaboradores sejam e estejam continuamente motivados a oferecer seu melhor para os clientes e para a organização.

Buscamos através desta proposta comercial sugerir acima de tudo, uma mudança de postura, uma nova forma de trabalho com foco nos resultados organizacionais e principalmente no desenvolvimento de pessoas, as quais se estiverem comprometidas alcançaram o resultado esperado pela empresa.

Neste trabalho de conclusão de curso destaca-se a análise crítica da política de preços, orçamento e controle, análise e avaliação de vendas, os quais desempenham papéis fundamentais na política comercial da Tecplante Ltda, uma vez que: a precificação objetiva um valor sustentável que esteja equiparado aos propósitos da empresa, o planejamento orçamentário contribui na tomada das decisões para as aplicações dos recursos para atingir êxito nos planos organizacionais e a análise e avaliação da equipe de vendas permite compreender as funções, os objetivos, expectativas e o sucesso do desempenho da área, os quais são responsáveis pelo contato inicial com os clientes.

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

VISÃO:
Ser referência regional na oferta de soluções, produtos e serviços de excelência ao agronegócio.
MISSÃO:
Oferecer soluções integradas ao mercado agropecuário, por meio de parcerias sustentáveis com clientes, colaboradores e comunidades.
VALORES:
<ul style="list-style-type: none"> a) Credibilidade; b) Comprometimento; c) Ética; d) Respeito às pessoas e ao meio ambiente.
DESCRIÇÃO DA EMPRESA:
<ul style="list-style-type: none"> a) Nome: Tecplante Ltda; b) Ramo de atividade: Agropecuário; c) Localização: Cidade Águas Claras / Estado Paraná; d) Situação cadastral: Ativa; e) Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ): Lucro Real; f) Estágio de desenvolvimento: Evolução.
HISTÓRICO DA EMPRESA:
<p>A empresa iniciou suas atividades no ano de 1997, com um pequeno comércio de rações para animais na garagem da casa do sócio majoritário. Em seguida passou a comercializar medicamentos veterinários. Visto que, os agropecuaristas da região também demandavam produtos no ramo agrícola, optou-se pela comercialização de insumos agrícolas, que foi ganhando escala e com cinco anos de atividades agregou nas suas atividades a prestação do serviço de suporte técnico para os produtores dos municípios de Águas Claras, Xisto, Varsóvia e Nova Tribo.</p> <p>Com o aumento da demanda e novas oportunidades de negócios, aos dez anos de existência, a Tecplante Ltda iniciou a parceria com uma empresa</p>

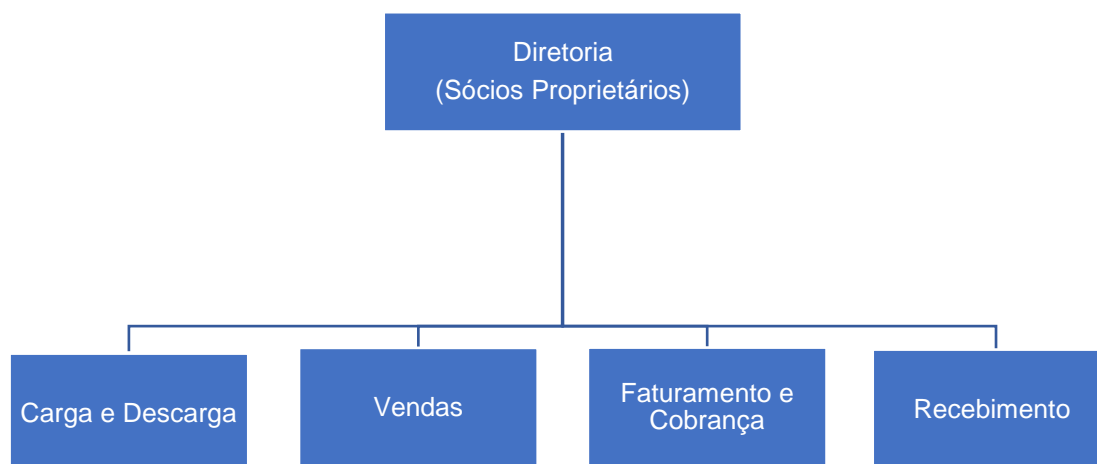
multinacional de grande representatividade no mercado de insumos agrícolas, e conseqüentemente essa combinação impulsionou para hoje a empresa ser reconhecida pelos principais produtores da região.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A Tecplante Ltda tem origem familiar e por característica dentro de sua cultura organizacional a tomada de decisões centralizada no sócio majoritário, o qual faz a distribuição de todos os processos e define as diretrizes a serem seguidas para o alcance dos propósitos. Com foco no cliente externo, a empresa identifica como principais objetivos: desenvolvimento de mercado, ganho de *Market Share*, oferecer produtos e serviços de suporte técnico com qualidade, visando a excelência no atendimento aos clientes no pré e pós-venda, com o intuito da fidelização.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1 - Estrutura organizacional



Fonte: Tecplante (2018)

PRODUTOS E SERVIÇOS

a) Produtos:

- Defensivos agrícolas;
- Fertilizantes;
- Grãos (soja e milho);
- Medicamentos veterinários;
- Rações para animais.

<p>b) Serviço:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suporte técnico.
<p>OPERAÇÕES</p>
<p>As duas unidades que a empresa dispõe estão localizadas na cidade de Águas Claras, as quais se referem a uma unidade de negócios e a outra unidade de recebimento, sendo que os produtos são adquiridos de fornecedores da cidade de Londrina, com o intuito de otimizar os transportes, os quais são transportados por frota própria dos fornecedores e/ou transportadoras. Posteriormente ao recebimento, se prossegue com: o armazenamento, a comercialização e a entrega dos produtos aos clientes nas cidades: Águas Claras, Xisto, Varsóvia e Nova Tribo.</p>
<p>CAPACIDADES E LIMITAÇÕES</p>
<p>a) Capacidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auxílio técnico com pesquisas desenvolvidas na própria área da empresa, validando os trabalhos de recomendação técnica; • Linha completa de insumos agrícolas <i>premium</i>, para atender as necessidades dos principais produtores da região. <p>b) Limitações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suporte consultivo sobrecarregado, em virtude de contar apenas com dois consultores em tempo integral e um em meio período no campo, para atender os quatro municípios de atuação da empresa; • Falta de distribuição correta no procedimento das entregas, tendo em vista que não há critérios estabelecidos para a diferenciação dos produtos ensacados, mais volumosos e pesados com as entregas dos defensivos agrícolas, os quais são os produtos de alto valor agregado, responsáveis por 80% do faturamento da empresa; • A inexistência da designação e delegação de responsabilidades não gera comprometimento com resultados e ainda cria a falsa ideia de direito a participar em premiações.
<p>ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA</p>
<p>a) Recursos materiais: A frota de veículos da empresa compõe-se de três caminhões utilizados para a entrega e três carros destinados a utilização do departamento comercial, a respectiva frota apresenta alta taxa de uso e desgaste, o que provoca um elevado custo de manutenção;</p>

- b) Recursos tecnológicos: Apesar dos investimentos realizados nos últimos anos em sistemas gerenciais de alta confiabilidade, a empresa tem alguns computadores ultrapassados e os *tablets* adquiridos recentemente não permitem a instalação de determinados aplicativos para gerar relatórios de campo exigidos pelo fornecedor multinacional;
- c) Recursos financeiros: Em consequência de inadimplências dos anos anteriores a empresa possui algumas contas a receber, entretanto, na atualidade devido a forma diferenciada de negociação: o *barter* (consiste no cliente efetuar a compra e realizar o pagamento com o produto gerado no trabalho do uso dos insumos agrícolas adquiridos), possibilita a realização de negócios com boas margens financeiras;
- d) Recursos humanos: Baixa disponibilidade de mão de obra, pois na visão do sócio majoritário o atual número de colaboradores é suficiente para realizar os processos e procedimentos da empresa.

ADMINISTRAÇÃO

A Tecplante Ltda conta com dezoito colaboradores: dez na unidade de negócio e oito na unidade do recebimento, sendo que devido à empresa não dispor de um departamento de Recursos Humanos, os processos de recrutamento, seleção, plano de carreira e remuneração estão sob a responsabilidade do sócio majoritário.

ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

Atualmente a empresa não tem um departamento responsável pelo planejamento das ações de marketing, diante disso, os vendedores de campo buscam oferecer essencialmente inovações e soluções integradas para o cliente, saindo de um cenário essencialmente transacional para um ambiente relacional, visando desenvolver com os clientes o marketing de relacionamento.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

OBJETIVOS	2018	2019	2020
Volume de Vendas	R\$ 21.255.366,88	R\$ 27.313.146,44	R\$ 35.097.393,17
Lucratividade	10%	12%	15%
Clientes / Mercado	11% <i>Market Share</i>	14% <i>Market Share</i>	18% <i>Market Share</i>
Marca / Imagem	Ser líder no mercado regional	Manter a liderança no mercado regional	Manter a liderança no mercado regional

ESTRATÉGIA

Diferenciação

Busca a diferenciação com produtos e serviços inovadores, através da tecnologia de ponta nos respectivos, trabalhando com uma linha *premium* no mercado de alto valor agregado, com grande diferencial competitivo na entrega de resultados, distanciando-se da comoditização e canibalismo que ocorre no mercado de atuação da empresa.

CADEIA DE VALOR

Logística interna

O controle do estoque é realizado via sistema, conforme entradas e saídas, sob a responsabilidade dos colaboradores do escritório da unidade de recebimento, sendo que os produtos chegam na respectiva unidade em cargas por caminhões e são descarregados pelos colaboradores da Tecplante Ltda, em seguida são acondicionados e armazenados em local adequado.

Operações

O fluxo do pedido de venda origina-se com o departamento de vendas efetuar a negociação e incluindo no sistema, posteriormente o departamento de faturista procede com o faturamento realizando a emissão da nota fiscal de venda futura.

Logística externa

Trinta dias antes de iniciar o uso dos produtos pelos clientes é faturada a nota fiscal de saída, subsequente os funcionários de carga e descarga realizam a separação e a entrega é realizada com o uso de caminhões próprios da empresa.

Marketing & vendas

Os vendedores de campo têm pleno conhecimento do portfólio de produtos e suporte técnico disponibilizado pela empresa e contam com uma política comercial pré-definida para seguir nas negociações de formas variadas, sendo estabelecidas com o objetivo de se adequar para cada perfil de cliente.

Serviços pós-venda

O pós-venda ocorre no processo de suporte técnico, o qual caracteriza-se pelo direcionamento correto e bom uso dos produtos, com os intuitos de maximizar os resultados esperados pelos clientes e alcançar as vendas relacionais, visando a fidelização

Infraestrutura da empresa

A infraestrutura da empresa é composta pela unidade de negócios e unidade de recebimento, cujas são comandadas pelo sócio majoritário. O quadro de colaboradores é constituído por: três vendedores de campo, três vendedores de balcão, quadro faturamento/cobrança, dois atendentes (escritório da unidade de recebimento), dois motoristas e quadro na carga/descarga, os quais devem dirigir-se diretamente ao sócio majoritário, não havendo cargo de gerência e o serviço contábil é terceirizado.

Gerência de Recursos Humanos

A Tecplante Ltda não tem o departamento de Recursos Humanos, os processos de recrutamento, seleção, plano de carreira e remuneração estão sob a responsabilidade do sócio majoritário.

Desenvolvimento de tecnologia

Visando controlar todas as informações da empresa, integrar e gerenciar dados, recursos e processos, aumentar seu poder de tomada de decisão, o sócio majoritário optou pela implantação no sistema *Agroview*, na busca da automatização dos processos via Sistema de Gestão Empresarial (ERP).

Aquisição

Os insumos a serem revendidos são negociados entre o sócio majoritário e os representantes técnicos de vendas da multinacional e empresas fornecedoras. Após a aquisição o pagamento é realizado nas formas de pagamentos à vista ou a prazo, com todas as garantias conforme necessárias e as mercadorias ficam armazenadas em sedes na cidade de Londrina, quando solicitadas são entregues na unidade de

recebimento da Tecplante Ltda. Com relação a aquisição mobiliário e veículos, é realizada na modalidade pagamento à vista pelo sócio majoritário, utilizando recursos próprios da empresa, sem usar financiamento.

CAPÍTULO 4: MERCADO

HISTÓRICO DO MERCADO

No Brasil, o agronegócio, a cadeia produtiva agrícola e a pecuária vêm contribuindo de modo significativo para o crescimento econômico recente do país, em razão do aumento de sua produção como da elevação dos preços das commodities agrícolas. O Brasil é o terceiro maior produtor agrícola do mundo, superado apenas pelos Estados Unidos e pela União Europeia (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA ALIMENTAÇÃO E AGRICULTURA, 2010).

Até o início do século XIX, era relativamente fácil elevar a produção de alimentos com a incorporação de terras abundantes em todo o mundo. A partir do século XX, o atendimento ao crescimento da demanda global de alimentos necessitou o aumento de sua produtividade, por meio de uma mecanização mais avançada em relação às habilidades dos trabalhadores, do melhoramento das plantas e do combate às pragas, com uso de defensivos agrícolas (JAMES, 2011).

Além do desafio de atender ao crescimento da demanda mundial por alimentos, a atividade agrícola mundial também enfrenta pressões crescentes para a redução de seu impacto ambiental, com destaque para as questões dos desflorestamentos e de seu alto consumo de água (ASSOCIAÇÃO COMERCIAL INTERNACIONAL DE COMPANHIAS DO AGRONEGÓCIO, 2010)

TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

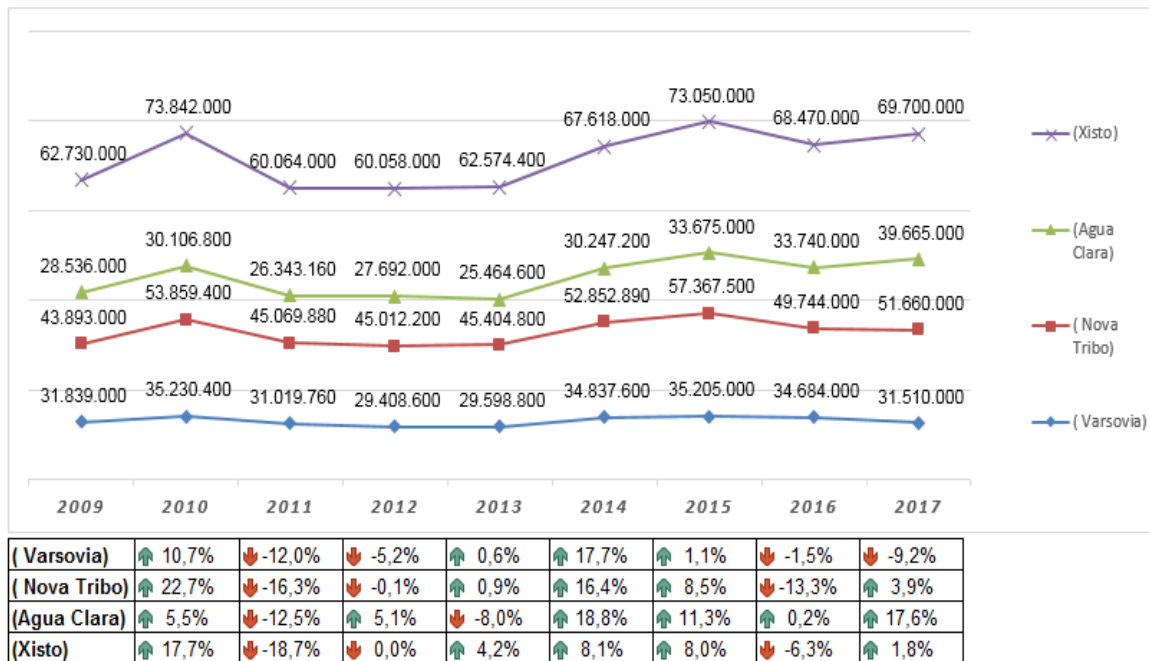
O mercado mundial de defensivos agrícolas deve atingir US\$ 70 bilhões até o ano de 2021, sendo uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) de 5,15%, a projeção é do relatório da consultoria *marketsandmarkets agropages*. As razões para esse crescimento no setor de proteção de cultivos é a necessidade de garantir segurança alimentar num cenário de aumento populacional mundial. A América do Sul deve continuar sendo um dos principais mercados mundiais consumidores de produtos para proteção de cultivos, com uma maior conscientização acerca da necessidade dos *marketsandmarkets agropages* defensivos.

Para o mercado de atuação da Tecplante Ltda, conforme estudado e analisado pelo Departamento de Economia Rural (DERAL), os municípios Águas Clara, Xisto, Varsovia e Nova Tribo apresentam um crescimento de 28% nos últimos sete anos, fator esse devido ao sucessivo incremento tecnológico e

consequentemente maior demanda de insumos.

O gráfico abaixo demonstra em sua totalidade esse mercado girou no ano de 2017 aproximadamente R\$ 192.535.000,00, sendo R\$ 69.700.000,00 de Xisto, R\$ 39.665.000,00 de Águas Clara, R\$ 51.660.000,00 de Nova Tribo e R\$ 31.510.000,00 de Varsóvia:

Figura 2 - Mercado de insumos



Fonte: Tecplante (2018)

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente político:

É um ambiente de grande importância no segmento agrícola, pois o cenário atual de fragilidade política gera um ambiente de incertezas, agravadas pelas exorbitantes taxações que sofrem a maioria dos negócios brasileiros.

a) Oportunidades:

Responsável pela formulação e aprovação de leis que favorecem o setor, principalmente quando é necessária a liberação de algum registro ou medida emergencial, como por exemplo, a entrada de uma praga exótica no país, ou algum agente patogênico causam devastações em extensas áreas e os produtos registrados não tem mais eficiência no controle. Nesse caso, será necessária a liberação da utilização de produtos não registrados para aquele cultivo, ou ainda que seja liberado um produto

que já tenha registro para outras culturas.

Quando as políticas são claras e justas, principalmente no setor de impostos e tributações, as respectivas incentivam e auxiliam o negócio a crescer, desenvolver e trazer resultados positivos para a economia. Também de grande importância no Produto Interno Bruto (PIB) e no superávit da balança comercial, sendo um dos setores que mais movimentam a economia;

b) Ameaças:

Atualmente, a morosidade na liberação e registro de novas moléculas e a burocracia do órgão federal: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e de órgão estadual: Agência de Defesa Agropecuária do Paraná (ADAPAR), fazem com que o cadastro de produtos tramite por muito tempo, demorando assim para serem liberados, gerando grandes prejuízos econômicos para toda a economia do país;

Outro fator que se pode considerar como ameaça é a falta de política agrícola e subsídios que desmotivam os produtores, trazendo um cenário de insegurança e incertezas, ocasionam a redução de investimentos, impactando negativamente no volume de vendas da empresa e consequentemente na produtividade e rentabilidade do negócio agrícola.

Ambiente econômico:

É um ambiente que sofre maior impacto de acordo com as medidas econômicas que são tomadas pelo governo, como por exemplo, a taxa de importação de moléculas e ativos que compõem os produtos que serão comercializados pelas empresas do ramo, ou ainda, o incentivo à importação de produtos agrícolas desfavorecendo a comercialização do produto brasileiro.

a) Oportunidades:

O mercado de comercialização de defensivos agrícolas é atualmente um dos ramos do comércio com alta taxa de crescimento, devido principalmente à indispensabilidade cada vez maior de uso de insumos para obtenção de altas produtividades nos cultivos agrícolas. Essa necessidade se motiva principalmente pelo desenvolvimento de materiais com genética altamente exigente em nutrição e pela alta sensibilidade das

plantas aos agentes fitopatológicos que causam enfermidades nas lavouras;

b) Ameaças:

Entrada de grandes *players* do segmento agrícola associado ao investimento de capital chinês, ou seja, produtos genéricos produzidos por empresas chinesas com alta competitividade.

Ambiente social:

A introdução de um negócio sempre tem consequências principalmente de cunho social. As empresas do ramo agrícola têm trazido o desenvolvimento técnico e conseqüentemente o desenvolvimento das sociedades através da tecnologia e suporte técnico. Esse papel deveria ser de entidades como Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), mas devido aos seus entraves políticos não conseguem ser realmente efetivos. Nessa situação, muitos dos revendedores de defensivos agrícolas, através de técnicos com grande experiência e conhecimento conduzem esse desenvolvimento social de comunidades, antes sem importância, e que começam a representar mercados importantes para algumas empresas do segmento.

a) Oportunidades:

Gerar renda e desenvolvimento humano das comunidades através de um suporte técnico de qualidade, valorização da mão de obra qualificada e desenvolvimento profissional das pessoas envolvidas em todo o processo dessas empresas do ramo agrícola;

b) Ameaças:

Risco financeiro pela concentração do poder de compra dos clientes no setor agrícola, com a saída de produtores menores que acabam sendo desestimulados pelo alto poder de barganha dos grandes proprietários na compra de terras, bem essencial para a prática da agricultura.

Ambiente tecnológico:

Esse ambiente é o maior responsável por todo o desenvolvimento da agricultura e capaz de tornar áreas consideradas improdutivas em áreas altamente produtivas. Também motivador para dobrar a produtividade de algumas culturas e elevar o Brasil a atual categoria de um dos maiores produtores mundiais, como por exemplo, na soja.

a) Oportunidades:

Evolução da agricultura com o uso de material genético de alta produtividade, no entanto, dependente de um manejo altamente técnico, demandando profissionais experientes, produtos modernos e com alta tecnologia embutida.

A utilização de agricultura de precisão tem sido cada vez mais necessária e aplicada para se obter a máxima produtividade das áreas agricultáveis do país. Essa demanda gera uma grande oportunidade para algumas empresas na prestação de serviços especializados, que podem inclusive fazer parte de pacotes em programas de fidelidade com seus clientes;

b) Ameaças:

Comoditização de serviços na agricultura de precisão, ao mesmo tempo em que é um diferencial, várias empresas começam a oferecer tendendo a comoditizar esse serviço, entrando no mesmo combo de insumos, os quais acabarão sendo negociados num ambiente de guerra de preços. Nesse ponto, é indispensável à atenção da empresa para promover sempre o diferencial perante seus concorrentes tornando o negócio altamente atrativo para seus clientes.

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os concorrentes atuais:

Média. A respectiva ocorre devido principalmente à similaridade de produtos, após os mesmos serem conhecidos no mercado. Entretanto, esse trabalho de desenvolvimento de produtos no mercado é realizado por poucas empresas, sendo que a Tecplante Ltda, que tem o árduo trabalho com seus consultores de campo em desenvolver esses produtos. E como a respectiva é um dos distribuidores da multinacional, as outras empresas regionais acabam entrando no mercado com o mesmo produto somente após o mesmo ser conhecido pelos clientes da região, aproveitando-se do trabalho de desenvolvimento de produto que a empresa já o fez, para agora fazer a rivalidade de preços.

Ameaça de novos entrantes:

Média. Ocorre devido ao crescimento em volume e importância do mercado, justamente pelo incremento tecnológico necessário atualmente, coisa que há cinco anos não tinha importância alguma para várias empresas do segmento. Atualmente

a entrada de novos entrantes tem ocorrido com uma frequência de um ano e cinco meses em média e é de conhecimento da Tecplante Ltda que existem empresas pleiteando com a multinacional a atual área de distribuição.

Ameaça de produtos substitutos:

Média. Atualmente os clientes, procuram cada vez mais diminuir custos, e nessa situação, outras empresas acabam por ofertar produtos similares com um custo efetivamente menor.

Poder de barganha dos fornecedores:

Alta. A empresa multinacional a qual a Tecplante Ltda é distribuidora, possui a área de atuação mapeada, e justamente pelo crescimento de mercado que ocorre pela situação de incremento tecnológico, a multinacional exige também o crescimento da Tecplante Ltda como empresa de distribuição regional e caso a respectiva não fizer, os fornecedores buscam parcerias com outras empresas que também são distribuidores para alavancar esse crescimento almejado de mercado.

Poder de barganha dos compradores:

Média. Em consequência da alta pulverização e penetração da marca através do sistema distributivo da multinacional e devido à maioria dos concorrentes possuírem linhas de produtos parecidos, eficientes e às vezes até mais baratas.

CONCORRENTES

Empresa X:

Sede na cidade da Lapa e alta capilaridade na região sul atuando em treze municípios do estado do Paraná. No entanto, a maioria de suas unidades, não possuem um plano de desenvolvimento para seus profissionais, criando assim alta rotatividade e gerando certa insegurança por parte dos clientes;

Empresa Y:

Conta com unidades espalhadas nas principais praças produtoras do centro sul do Paraná (Guarapuava e Ponta Grossa). Possui boa reputação nas suas áreas de atuação, porém, os profissionais da área comercial têm baixa qualificação profissional e técnica, e são vendedores convencionais (apenas tiram pedidos);

Empresa Z:

Sediada no norte do Paraná, tem expandido seus negócios por todo o estado inclusive nos estados de Santa Catarina e São Paulo. No último semestre teve parte de suas ações vendidas para um grupo chinês com alto interesse no mercado de

grãos para exportação e suprimento do mercado chinês.

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	TECLANTE LTDA	CONC. Y	CONC. X	CONC. Z
Disponibilidade de capital	10	0,30	0,40	0,40	0,50
Grau tecnológico	10	0,50	0,40	0,30	0,40
Economia de escala	5	0,15	0,20	0,25	0,25
Qualidade de RH	10	0,10	0,20	0,20	0,20
<i>Market Share</i>	10	0,20	0,30	0,40	0,40
Vendas	30	0,90	0,90	0,90	1,20
Capacidade de retaliação	10	0,50	0,30	0,30	0,40
Inovação	5	0,15	0,15	0,25	0,15
Restrições governamentais	10	0,40	0,40	0,50	0,50
Parcerias estratégicas					
TOTAL	100%	3,20	3,25	3,50	4,00

Na análise da competitividade, observa-se que as empresas concorrentes não apresentam nos seus fatores estratégicos diferenciais tão discrepantes perante a Tecplante Ltda, sendo que a empresa Z destaca-se no aspecto vendas por ser a líder de mercado atualmente.

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

Atualmente não existem dados disponíveis de participação de mercado das principais marcas, porém realizou-se um mapeamento interno de negócios que é capaz de demonstrar a participação das principais marcas.

A liderança de mercado no momento é exercida pela empresa Z, entrou no cenário adquirindo o mercado, no entanto sofreu com inadimplência em algumas praças e teve sua evolução comprometida temporariamente.

A empresa Y, segunda colocada no atual mercado, integrou-se na região em parceria com uma multinacional que detém um dos principais produtos buscados atualmente no segmento agrícola e com isso cresceu sua participação de mercado, usando um vendedor convencional. No entanto, nesse momento, já perderam alguns negócios, pela falta de comprometimento técnico profissional com os

clientes.

A empresa X, terceira colocada, é tradicional no mercado e tem crescido principalmente por deter nas mãos da principal moeda de troca do produtor que é o grão, fazendo crescer sua participação de mercado na atual safra.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Podemos segmentar o mercado da seguinte forma:

- a) Clientes focalizados, composto basicamente de grandes produtores, os quais compram produtos e serviços, através da compra de soluções integradas. Nessa situação, buscam os melhores produtos e soluções para seus problemas, obviamente não abre mão de fazer um bom negócio, mas demanda sempre à parceria com fornecedores de confiança. No atual cenário, é o mercado mais rentável e que todas as grandes empresas do agronegócio buscam para si;
- b) Clientes especiais, abrange os médios e pequenos produtores que procuram um atendimento diferenciado e valorizam os serviços das empresas. Estão dispostos a pagar um pouco a mais para sentir-se integrante a um grupo diferenciado;
- c) Clientes em massa, inclui os grandes e médios proprietários que buscam negócios de oportunidades, não valorizam serviços e tem foco em preço. É o grupo menos rentável e interessante para as empresas, no entanto, dependendo do consumidor, contribuem no volume total de negócios.

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MARKETING-MIX	EMPRESA	CONC. X	CONC. Y	CONC. X
Produto	Diferenciado	Custo	Troca	Custo
Preço	Valor agregado	Base do mercado	Base do mercado	Abaixo do mercado
Praça	Comércio varejista – 1 ponto de venda dentro da região avaliada	Comércio varejista – 1 ponto de venda dentro da região avaliada	Comércio varejista – 3 pontos de vendas dentro da região avaliada	Comércio varejista – 1 ponto de venda dentro da região avaliada
Promoção	Soluções integradas	Promoções	Combo de insumos	Promoções

PROJEÇÕES DE MERCADO

O mercado atual está em franco crescimento sendo em médio de 8% ao ano, devido à necessidade continua do emprego de tecnologia e insumos, característico dos novos materiais genéticos de alta produtividade que obrigatoriamente necessitam de um manejo diferenciado e suporte técnico especializado. A empresa que dispuser de soluções integradas, pacotes tecnológicos diversificados e condições variadas de pagamento terá vantagem competitiva em relação à concorrência.

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

PERFIL DO CONSUMIDOR

Cerca de 90% dos consumidores que fazem uso dos produtos ou serviços, oferecidos pela Tecplante Ltda são pessoas físicas, portanto, o negócio é basicamente voltado para as necessidades de produtores sem CNPJ' s. Os pequenos, médios e grandes produtores se mantem sempre muito bem informados, tanto tecnicamente quanto mercadologicamente, valorizando os serviços de suporte técnico, o melhor preço e a melhor negociação. São heterogêneos no que se refere à idade, fazendo parte desse grupo, agricultores muito experientes e jovens que estão iniciando no ramo do mercado agrícola. O perfil dos consumidores também é muito variado com relação à questão psicológica, possuem desde clientes acolhedores, transitando pelos mais expressivos e analíticos até os pragmáticos.

NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

A maior necessidade do consumidor é de possuir uma lavoura em perfeitas condições e livre de problemas que causem prejuízo ou desabono em seu negócio, tendo assim a maior capacidade produtiva possível e com o menor custo possível.

Os clientes em sua maioria gostam de exibir e ostentar uma linda lavoura para seus vizinhos e outros produtores, evidenciando que são os responsáveis por fazerem a diferença no mercado e que são ótimos negociadores, portanto ficam muito satisfeitos quando tem a sensação de estarem levando vantagem no negócio e prezam sempre pela eficiência e rentabilidade, buscando um melhor produto tecnicamente e com o menor custo financeiro.

HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

No ramo agrícola os clientes sabem que vão precisar de uma série de produtos e serviços para produzir e gerar receita. Basicamente se baseia em situações e experiências passadas para fazer um planejamento de como conduzir seu negócio naquele ano agrícola, portando caso haja uma situação com cenário agrícola severo se dispõe até a investir um pouco mais para alcançar os seus objetivos referentes a lavoura.

Diante da necessidade, antes do início de cada ciclo de cultivo o agricultor precisa sair e comprar os produtos e serviços para aquele ano agrícola. Atualmente esses clientes querem comprar o melhor produto, com a melhor assistência e

serviços, pagando o menor preço da praça, o que gera dificuldades na relevância do processo da venda consultiva, utilizada como ferramenta estratégica de negociação e fidelização.

PAPÉIS DE COMPRA

No mercado de atuação da Tecplante Ltda, os papéis de compra são exercidos da seguinte forma:

- a) Iniciador – proprietário (produtor), administrador da propriedade rural, funcionário da propriedade rural e/ou suporte técnico;
- b) Influenciadores – produtor concorrente, vendedor, suporte técnico e/ou instituições de pesquisa;
- c) Decisor – proprietário (produtor) e/ou administrador da propriedade rural;
- d) Comprador – proprietário (produtor) e/ou administrador da propriedade rural;
- e) Usuário – proprietário (produtor) e/ou funcionários da propriedade rural.

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

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

Análise Crítica 6.1 Política de Preços

A correta estratégia de precificação dos produtos e serviços comercializados pelas empresas torna-se fundamental para a consolidação de um posicionamento de mercado adequado, visto que a formação de preço deve estar relacionada com a realidade da empresa e da economia do mercado alvo, deve haver equilíbrio entre a demanda e oferta dos produtos e serviços. Conforme Bernardi (1998), diante de um mercado o qual o cliente é mais exigente e pretende determinar o preço que está disposto a pagar deve ser assessorado com excelência por toda a organização e não pode ser preterido quanto à elaboração da estratégia de formação dos preços de venda.

No ambiente empresarial de atuação da Tecplante Ltda com características regionais e tradicionais a utilização adequada de uma estratégia para formar os preços de venda favorece as tomadas das decisões do sócio majoritário e do gerente comercial, tornando-as mais precisas e dinâmicas. Para Santos (1994, p. 17), “o preço de venda de um produto qualquer é formado pelos seus custos marginais e pela sua margem de contribuição, composta dos custos estruturais fixos e do lucro”, diante disso a empresa adotou a precificação pelo objetivo baseado nos custos e estratégia *mark-up*.

Elaborar o preço baseado em custos é definir o “preço de dentro para fora, onde o ponto de partida é o custo do bem ou serviço apurado segundo um método de custeio. Sobre esse custo agrega-se uma margem, denominada *mark-up*” (Martins, 2003, p. 218).

Para Dutra (2010), os custos são classificados em duas modalidades:

a) Quanto à apuração:

- Custo direto – Vinculado diretamente a cada tipo de bem ou função de custo;
- Custo indireto – Participa de todas ou de várias funções simultaneamente, sem perspectiva de segregação da parcela que está onerando cada uma das funções quando de sua aplicação.

b) Formação em relação à ligação com as variações de volume de produção ou atividade:

- Custos fixos – Decorrem periodicamente sem sofrer variações, quando diferirem, tais modificações não acontecem de variações no volume de atividade do período;
- Custos variáveis – Divergem de acordo com o volume de atividade do período, portanto quanto mais volume de atividade, maior a parcela de custos variáveis, e quanto menos volume de atividade, menor a parcela de custos variáveis;
- Custos mistos – Constituído por uma parcela fixa e uma parcela variável do mesmo item de custo. Pode ser compreendido como o custo global quando decorrer da soma de custos classificados separadamente como fixos e variáveis.

E de acordo com Santos (2005, p. 128) “o *mark-up* é um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço”. Acrescentando para Mendes (2009), na política de *mark-up* o preço de venda de um produto é estabelecido pela adição de um percentual (fixo ou variável), sobre o custo unitário de produção ou sobre o preço de compra, nos casos de revenda. Desta forma, *mark-up* torna-se como um acréscimo ao custo, objetivando um preço que assegure o pagamento do custo do produto todos os outros custos variáveis e o lucro desejado (BRAGA, 2008). Sendo que *mark-up* tem a utilidade de incluir os seguintes valores: impostos sobre as vendas, taxas variáveis sobre as vendas, despesas administrativas fixas, despesas de vendas fixas, custos indiretos fixos dos produtos e lucro.

Os autores descrevem as seguintes formas de realizar o cálculo do *mark-up*:

- a) Bernardi (2004) – *Mark-up*: custos + despesas + impostos + lucro = preço de venda;
- b) *Mark-up* divisor (Megliorini, 2007) – Custo / *Mark-up* ou *Mark-up* multiplicador sendo o custo X *Mark-up*;
- c) Crepaldo (2009, p. 325) – figura a seguir;

Figura 3 – Fórmula *mark-up*

$$\text{Percentual de Mark-up} = \left[\frac{1 - \text{custo}}{\text{Preço de Venda}} \right] \times 100\%$$

$$\text{Preço} = \left[\frac{\text{custo}}{100\% - \text{percentual de Mark-up}} \right] \times 100$$

Fonte: Crepaldo (2009)

A Tecplante Ltda já tem estabelecida a tabela de preços, o percentual de descontos e a política de prazos de pagamentos, com o propósito de gerar a formalização nas atividades da empresa, segundo Robbins (2002), quando uma tarefa é padronizada conseqüentemente o responsável pela execução tem pouca autonomia no processo decisório e supor-se que seus colaboradores realizem as atividades sempre da mesma maneira, desenvolvendo resultados consistentes e uniformes.

No entendimento de Gareth (2002) segue algumas vantagens da padronização:

- a) Aumento da produtividade, visto que o trabalho está bem estabelecido;
- b) Controle das tarefas realizadas;
- c) Previsibilidade nos resultados;
- d) Amplifica o nível de qualidade dos produtos e/ou serviços que são constituídos com maior facilidade, devido todos seguir um mesmo padrão.

Os princípios da padronização de acordo com Campos (1999) são:

- a) Os utilizadores devem envolver-se de forma ativa na padronização, analisando e auxiliando para definir a melhor maneira de se obter o resultado esperado;
- b) Para evitar a desatualização e atrapalharem a produtividade os padrões têm de ser revidados de forma periódica;
- c) O documento dos padrões deve ser simples e entendível para todos;
- d) O padrão deverá ser objetivo, realista e usável.

Para que a relação entre o cliente e a empresa possa ser bem sucedida, utiliza-se o marketing de relacionamento, onde Bogmann (2002) define como: encontrar, conhecer, manter-se em contato com o cliente, assegurar que o respectivo obtenha o que quer em todos os sentidos do relacionamento

cliente/empresa, em virtude disso, quando necessário alguma alteração na política comercial da empresa de estudo, devido a venda relacional praticada com os clientes a informação é passada com antecedência.

Outro motivo para a equipe comercial tem que praticar a política já definida pela empresa é o fato da venda pessoal de forma direta face a face, pois conforme Kotler (2003), essa abordagem presume que as necessidades do cliente ocasionam como consequência oportunidades de vendas, pressupondo que esses clientes se tornam fiéis a representantes que intercedem pelos seus interesses. E pela visão de Soldow e Thomas (1993), completa-se que depois da venda habitualmente é tão importante quando o que se faz antes ou durante a negociação, em razão do sucesso em muitos trabalhos de venda precisarem das boas relações mantidas com o cliente.

Para uma venda se efetivar deve ocorrer o pagamento do produto ou serviço devidamente acordado entre as partes, pois tão importante quanto fazer uma venda concedendo prazo ao cliente, é fazer com que o crédito concedido retorne, portanto, a política de crédito dos prazos de pagamentos definidos pela Tecplante Ltda são: à vista, a prazo de safra e *barter* (somente com o aval do sócio majoritário), Santos (2011, p. 1), define crédito como: “a modalidade de financiamento destinada a possibilitar a realização de transações comerciais entre empresas e seus clientes”.

Para limitar os riscos com a inadimplência a política de crédito é significativa para uma empresa, porém deve ser muito bem estruturada, sendo assim para Santos (2001, p. 40) “uma política de crédito contém diretrizes de natureza mercadológica e financeira que têm efeito sobre vários parâmetros econômico-financeiros da empresa”. O autor considera alguns critérios que podem ser afetados pela política de crédito:

- a) Volume de vendas;
- b) Necessidade dos gestores quanto ao capital de giro;
- c) Disponibilidade de caixa para gerar lucro.

Ainda segundo o autor, os principais elementos de uma política de crédito são:

- a) Prazo de recebimento – É o prazo que é disponibilizado aos clientes para efetivarem seus pagamentos;

- b) Critérios de aprovação de crédito – São os parâmetros que as empresas optam na hora de liberar crédito a um cliente;
- c) Limite de crédito – Evita que um cliente compre mais do que terá condições de pagar, as empresas delimitam limites de crédito para reduzir riscos com a inadimplência.

Subsequente os conceitos evidencia-se a importância de uma política de crédito estruturada, pois além de aumentar as vendas e garantir fluxo de caixa para o futuro contribui também na elaboração de um planejamento financeiro eficiente.

Política Comercial 6.1 Política de Preços

No atual ambiente empresarial altamente competitivo que a Tecplante Ltda está inserida, a respectiva tem a difícil missão de disputar espaço com as empresas regionais e tradicionais em um mercado característico pela busca de produtos com qualidade e menor preço. Visto que a precificação deve propor um valor sustentável que esteja alinhado aos objetivos da empresa, ao posicionamento da marca e ao tipo do cliente, optou-se pelo objetivo baseado nos custos e estratégia *mark-up*, portanto se identificou: custos variáveis, custos fixos e margem de lucro que se pretende obter para cada unidade dos produtos e do serviço de suporte técnico.

A empresa pratica uma tabela de preços já definida, ou seja, não há diferenciação na precificação, independente do canal de venda e do consumidor, com os intuitos de não causar conflitos de preços nas regiões de atuações e gerar a formalização das decisões. Os reajustes de preços dos produtos são realizados quando: há aumento nos preços dos fornecedores, há recuperação de perdas devido à inflação, há aumento de impostos ou a falta de produto no mercado. Já a alteração de preços do serviço de suporte técnico ocorre anualmente, uma vez que os produtores estão cada vez mais preocupados com a qualidade nos resultados de suas lavouras, portanto percebendo o valor agregado do apoio técnico. Como a Tecplante Ltda pratica a venda relacional, os reajustes de preços são comunicados aos clientes com antecedência pela equipe comercial, os quais se preparam para apresentar as justificativas sobre o aumento, com o objetivo de que os produtores desconsiderem qualquer possibilidade de migrar para os

concorrentes.

Devido à relação com os clientes ocorrer na maior parte através da venda pessoal de forma direta face a face, a equipe comercial tem definido o percentual de descontos de até 3% e política de prazos de pagamentos à vista e a prazo de safra (normalmente executado posteriormente a colheita, o qual é no dia 30 do mês de abril de cada ano). Caso haja necessidade de praticar condições diferentes das preestabelecidas, o gerente comercial deve solicitar o aval do sócio majoritário, como por exemplo, para realizar a negociação *barter*.

Os parâmetros utilizados pelo gerente comercial para estabelecer a política dos descontos e os prazos de pagamentos a serem praticados foram: conhecimento amplo dos produtos e serviço, margem de lucro e fluxo de caixa da empresa. Já a equipe comercial deve analisar os seguintes critérios durante a negociação para definir o desconto e o prazo de pagamento: interesse (identificar se o consumidor realmente pretende adquirir o produto e/ou serviço que está sendo oferecido), volume de compra, constatar a possibilidade de novos clientes e a fidelização com a Tecplante Ltda.

Análise Crítica 6.2 Orçamento

Os autores conceituam orçamento como:

- a) Horngren, Sundem e Stratton (2004), método pelo qual os gestores dispõem de apoio para suas atividades de planejamento, controle e objetivos;
- b) Hoji e Silva (2010), ferramenta de planejamento e controle dos resultados financeiros da empresa;
- c) Frezatti (2009), plano financeiro para realizar a estratégia da organização para determinado exercício, o qual apresenta os recursos necessários e de que modo deverá ser utilizado, informando os objetivos e as prioridades para a empresa durante o período orçado.

Com as mudanças ocorridas na economia brasileira, o aperfeiçoamento e a expansão de uma empresa compõe a essência da gestão comercial, em virtude da busca continua para conquistar novos negócios e explorar as oportunidades, faz-se necessário um planejamento orçamentário voltado para a equipe de vendas, portanto segundo Padoveze (2000, p. 390), “o ponto básico do orçamento é

entendermos o processo de estabelecer e coordenar os objetivos para todas as áreas da empresa, para que todos trabalhem em busca dos planos de lucro, e não apenas prever o que vai acontecer posteriormente”.

As vantagens em elaborar um planejamento orçamentário são (ZDANOWICZ, 1998):

- a) Submeter à empresa em realizar as análises antecipadas das políticas;
- b) Definir as responsabilidades de cada função dentro da empresa e a formação de estratégias em concordância com os outros departamentos da empresa;
- c) Planejar de que forma a empresa irá conduzir o aproveitamento dos seus recursos materiais e financeiros;
- d) Proceder com a autoanálise periódica da empresa;
- e) Analisar o progresso ou retrocesso no sentido da efetivação dos objetivos prioritários.

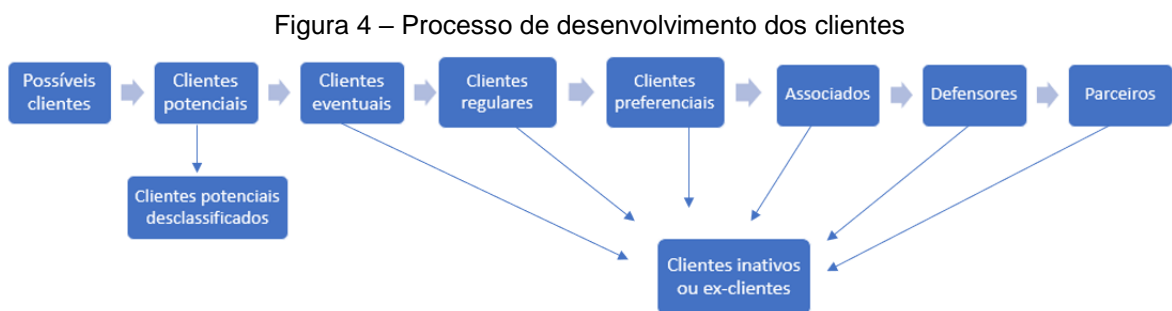
Ou seja, o orçamento baseia-se na estruturação de um plano geral de ação da empresa, de acordo com os objetivos, as metas e as políticas de ação a curto e longo prazo. Sendo que o sistema orçamentário concede à direção das instruções para a execução de planos, visto que a avaliação e o controle propiciam a conferência dos valores realizados pela empresa, aos projetados para o período. (ZDANOWICZ, 2003). Diante disso a Tecplante Ltda definiu os seguintes processos no seu planejamento:

- a) Prospecção de clientes – “Identificar pessoas ou organizações que possivelmente têm interesse em adquirir o produto ou serviço da empresa”. (Kotler e Keller, 2016, p. 153).
- b) Conquista de clientes – A satisfação do consumidor em seguida a realização da compra depende da performance da oferta em relação às suas expectativas, ou seja, é a sensação de prazer ou frustração resultante do confronto entre o desempenho percebido de um produto e as expectativas do comprador (KOTLER, 2006). Assim sendo, para a conquista dos clientes as empresas devem integrar sistemas de informação com o propósito de criar valor superior nos produtos e/ou serviços.
- c) Retenção dos clientes – Bogmann (2000), consiste em estimular a integração organizacional, onde todos os funcionários devem estar cientes

que são responsáveis pelo bom atendimento aos clientes. Depende de muita atuação e de responsabilidade de todos os níveis da empresa, pois o processo inicia dentro da empresa e progride ao atingir os clientes.

A fidelização de clientes “é o processo pelo qual um cliente se torna fiel, isto é, aquele cliente que sempre volta à empresa por estar satisfeito com os produtos ou serviços oferecidos”, conforme Bogmann (2002, p. 21), logo o recurso de reter clientes caracteriza-se como objetivo do respectivo.

- As organizações devem dar importância para a prospecção, conquista e retenção dos consumidores, pois Kotler e Keller (2006), afirmam que os clientes passam por um processo de desenvolvimento, descrito na figura abaixo.



Fonte: Kotler e Keller (2006)

- Observa-se na figura o percurso dos clientes tem o ponto de partida no momento que se identifica todos aqueles que poderão vir a comprar o produto ou serviço: possíveis clientes, em seguida a empresa determinará dos clientes potenciais, quais os mais prováveis de se tornarem em clientes eventuais, posteriormente em clientes regulares, terminando em clientes preferenciais, os quais diferem nos seus relacionamentos com a empresa perante os demais clientes. O passo seguinte é a evolução dos clientes preferenciais em associados através de programas de associação, propiciando uma série de benefícios aos que aceitarem a proposta. Deseja-se que deste modo, que os associados sofram a alteração para defensores, onde recomendam a empresa e seus produtos ou serviços a outros e decorrente o desafio colocado é converter defensores em parceiros.

- Os clientes das empresas podem se reverter para clientes inativos, conseqüentemente torna-se importante reativar clientes insatisfeitos através de técnicas com o intuito de fidelização.
- Desse modo, constata-se que para o processo ter sucesso, a etapa de prospecção onde se concentram os possíveis clientes, cliente potenciais e clientes eventuais são cruciais, exigindo maior atenção para que estes futuramente se tornem defensores e/ou parceiros da empresa, traduzindo-se em vantagens para ambas as partes.

d) Remuneração (incluindo comissões e bonificações) – Segundo Kotler (1998), com planos de remuneração que estabelecem remuneração fixa e variável, as empresas podem associar a parte variável a uma ampla variedade de metas estratégicas.

e) Recrutamento e seleção – Visando uma operação na força de vendas bem-sucedida é necessário que as empresas estejam atentas nos procedimentos de recrutamento e seleção.

- Recrutamento: Chiavenato (1999), “recrutamento é um conjunto de técnicas que atrai, candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa. É basicamente um sistema de informação que a empresa divulga as vagas que estão disponíveis”.
- Seleção: Chiavenato (2010), define como a busca por possíveis colaboradores que sejam mais adequados aos cargos existentes na organização ou as competências necessárias, dentre vários candidatos recrutados.

f) Treinamento – Entendem-se como ações específicas que têm em vista adaptar os profissionais aos pré-requisitos específicos do cargo, ou que direcionem ao aperfeiçoamento ou melhoria contínua do desempenho profissional ao desenvolvimento e crescimento dentro dos seus cargos ou em outros cargos (MOREIRA, 2000).

Ao identificar a necessidade de atualização do orçamento a Tecplante Ltda procede com a correção, já que para Braga (1995, p. 233), “(...) quanto mais tempo for dedicado ao estudo do comportamento das variáveis que interferem nas operações e nos resultados de sua área, mais acuradas serão as previsões orçamentárias”.

Política Comercial 6.2 Orçamento

O orçamento da área comercial na Tecplante Ltda é elaborado anualmente pelo sócio majoritário em conjunto com o gerente comercial, para definir os custos envolvidos nos seguintes processos: prospecção, conquista e retenção de clientes, remuneração (incluindo comissões e bonificações), recrutamento, seleção e treinamento. Caso haja necessidade são realizadas revisões com o intuito de projetar um orçamento cada vez mais adequado com as realidades demandadas pela empresa e pelo mercado.

Análise Crítica 6.3 Controle, Análise e Avaliação de Vendas

A administração da força de vendas através do controle, análise e avaliação, gera valor para a imagem da empresa perante os clientes, visto que, os consumidores compram soluções para os seus problemas e satisfação para os seus desejos e o vendedor tem o papel de apoiá-los, reduzindo os custos totais de aquisição e aumentar os benefícios.

Tendo como objetivo o controle da administração da equipe de vendas a Tecplante Ltda pratica reuniões semanais com o gerente, visando:

a) Motivar internamente e compulsivamente:

A motivação é interna e compulsiva. É uma força que o indivíduo recebe como resultado de uma satisfação psicológica no seu trabalho. Apesar de ser íntimo e pessoal, o gerente pode e deve criar condições para que isso aconteça. Por tanto, ele tem de tornar o trabalho o mais interessante possível, delegar responsabilidades, proporcionar chance de progresso e crescimento, propiciar aprendizado constante e reconhecimento. (LAS CASAS, 2005, p. 127).

b) Traçar os objetivos semanais para utilizar o tempo com eficácia e eficiência. Para Chiavenato toda a organização deve ser analisada sob o escopo da eficácia e da eficiência, ao mesmo tempo:

eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as

coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...)
(CHIAVENATO, 1994, p. 70).

c) Avaliar o desempenho de vendas:

Avaliar o desempenho de um profissional de vendas faz parte da função gerencial de avaliação. É parte de uma auditoria de mercado. A gerência compara os resultados dos esforços de uma pessoa com o objetivos estabelecidos para ela. O propósito é determinar o que aconteceu no passado e usar essa informação para melhorar seu desempenho futuro tomando medidas corretivas ou premiando o bom desempenho.(SPIRO; RICH; STANTON, 2009, p. 458).

Objetivando analisar os dados da equipe comercial são realizadas reuniões trimestrais entre o sócio majoritário e o gerente comercial, segundo Futrell (2003), os profissionais de vendas devem ser avaliados no final de cada ciclo de desempenho.

Para Cobra (1994), é fundamental que a gerência de vendas monitore continuamente o aperfeiçoamento do desempenho da força de vendas, o qual requer definições claras do que se almeja no trabalho da equipe de vendas e revisões periódicas dos parâmetros inicialmente estabelecidos.

Para Churchill e Peter (2000, p. 526) “as medidas para avaliar e controlar a força de vendas incluem critérios objetivos e subjetivos. Os critérios objetivos são mais conhecidos é o desempenho dos vendedores em relação, as metas ou cotas de vendas”.

As organizações estão cada vez mais conscientes da importância de aplicar da maneira estratégica os treinamentos, a empresa Tecplante Ltda implementa seus treinamentos em conformidade com as suas necessidades específicas, visto que os autores apresentam algumas definições de treinamento:

- a) Processo sistemático para alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 1999);
- b) Processo estruturado que visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários (ROBBINS, 2002);
- c) Processo sistematizado com o objetivo de proporcionar a aquisição de

habilidades, regras e atitudes, ocasionando uma melhor adaptação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função (MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W., 2010).

Posteriormente aos conceitos acima, compreende-se que o treinamento tem como propósito favorecer o desenvolvimento profissional do colaborador na organização, na execução das suas funções, além de visar o aprofundamento das habilidades e dos conhecimentos. Constata-se que o treinamento pode resultar num retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional mais qualificado terá uma motivação maior no desempenho das tarefas e isto posto a maior produtividade contribuirá efetivamente para os resultados da organização.

Para atingir os objetivos sem comprometer os resultados esperados, planejar e executar todas as etapas do processo de treinamento tornam-se fundamentais, de acordo com Chiavenato (2010) são elas:

- a) Diagnóstico - Levantamento das necessidades do treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;
- b) Programação - Elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;
- c) Implementação - Aplicação e condução do programa de treinamento;
- d) Avaliação - Verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Figura 5 – Etapas do treinamento

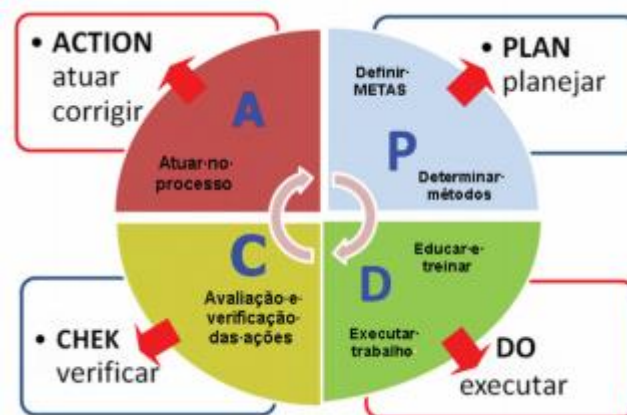


Fonte: Chiavenato (2010)

No atual contexto empresarial do mercado, gerenciar tornou-se uma tarefa imposta para toda e qualquer empresa, porém o fazer da melhor forma possível e definir a mais assertiva decisão é fundamental para alcançar resultados constantes e corretos. A Tecplante Ltda optou para auxiliar na tomada de suas decisões a metodologia do método ciclo PDCA, que conforme Deming (1990) é composto por quatro etapas (figura 6) descritas abaixo, responsáveis por alcançar os resultados esperados:

- a) *PLAN* (planejamento) - Estabelecer a meta ou objetivo a ser alcançado e o método para atingir o respectivo objetivo;
- b) *DO* (execução) - Explicação da meta e do plano para todos os envolvidos, com o intuito de promover o entendimento do que está sendo proposto ou decidido;
- c) *CHECK* (verificação) - Durante e posterior a execução deve-se comparar os dados obtidos com a meta planejada, com o propósito de determinar se está indo na direção correta ou se a meta foi atingida;
- d) *ACTION* (ação) - Implantar o plano que deu certo como nova forma de realizar os processos, procedimentos e ações.

Figura 6 – Ciclo PDCA



Fonte: Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil (2011)

Independente do segmento é fundamental desenvolver uma estratégia pautada no relacionamento com os clientes diante de um cenário tão competitivo na atualidade, portanto a empresa de estudo implantou o sistema *Customer Relationship Management* (CRM), que destaca o cliente como principal

componente da venda. Sendo que, para Peppers Rogers Group (2001), o CRM (gerenciamento do relacionamento com o cliente) refere-se a uma ferramenta de negócio direcionada para o entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Na questão tecnológica o respectivo tem a função de capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados armazenados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados estabelecidos, compartilhar os resultados dessa análise com os vários envolvidos no contato com o cliente para utilizar essas informações e interagir com o cliente diante de qualquer ponto de contato com a empresa.

Preceder as necessidades e desejos dos clientes através das informações armazenadas no sistema CRM auxilia as empresas a praticar a estratégia do marketing de relacionamento, buscando a fidelização. De acordo com Levitt (1990, p. 120),

o marketing de relacionamento funciona como um casamento do cliente com a organização, cujas partes possuem expectativas distintas e necessidades específicas. Aborda ainda que o sucesso em marketing, assim como no casamento, traduz-se em um relacionamento inevitável de interdependência. Interdependência esta que leva a organização a não somente pensar na prestação de serviço como um simples complemento, mas elevar tal abordagem a uma visão mais concreta de satisfação do cliente.

Política Comercial 6.3 Controle, Análise e Avaliação de Vendas

A equipe atual de vendas da Tecplante Ltda dispõe: três vendedores internos, três vendedores externos e um representante comercial, sendo que a empresa definiu no seu planejamento estratégico nos próximos dois anos contratar um representante comercial por ano, visando o crescimento anual no faturamento de 28,50% (período de dez anos) e aumentar 30% no *market share* nas cidades de atuação.

Para alcançar os resultados de vendas a empresa optou em realizar:

- a) Reuniões comerciais semanais entre o gerente comercial e a equipe de vendas, onde o gerente motiva a equipe, traça os objetivos semanais (orientando os vendedores - Analisar o desempenho e a utilizar seu

- tempo com eficácia e eficiência) e acompanha as atividades de vendas;
- b) Reuniões trimestrais entre o sócio majoritário e o gerente comercial, com a finalidade de analisar os seguintes dados - Números de vendas realizadas, valor monetário do total de vendas realizadas, *ticket* médio de vendas, produtos mais vendidos e procurados, dias e horários com maior volume de vendas, número de visitas ou ligações, número de clientes pendentes, produtividade por vendedor, custo de aquisição do cliente e retorno sobre o investimento, sendo que as informações são obtidas por meio de relatórios elaborados pelo assistente comercial, através de referências extraídas dos sistemas: *Agroview* e *Customer Relationship Management* (CRM).

Tendo em vista aprimorar a gestão dos resultados comerciais, a Tecplante Ltda elabora treinamentos de acordo com as necessidades específicas, estimula para que os próprios colaboradores compartilhem seus conhecimentos entre si e investi em técnicas e ferramentas que possam otimizar a rotina de trabalho (acesso a dados e relatórios em tempo real).

Trimestralmente o sócio majoritário e o gerente comercial acompanham se o mercado está demandando possíveis necessidades de realizar revisões no que se referem as decisões da equipe comercial, tais como: a política de preços aplicados, os descontos e os prazos de pagamento praticados nas negociações com os clientes. Utilizando-se da ferramenta do ciclo PDCA, quando identificado a indispensabilidade de modificação, com o seguinte conceito:

- a) Planejar – Identificar a decisão da correção de rumo e elaborar o plano de ação;
- b) Desenvolver – Implantar o plano de ação, levando em consideração a política da empresa;
- c) Chegar – Analisar os relatórios atualizados (obtidos através do sistema *Agroview*), para verificar se os resultados foram satisfatórios ou insatisfatórios;
- d) Agir – Aprimorar as ações de correções entre a diferença dos efeitos reais e dos planejados, com o intuito de determinar as circunstâncias e aperfeiçoamento do processo.

A ferramenta PDCA auxiliou na identificação da conveniência de implantar o

sistema *Customer Relationship Management* (CRM), por se tratar de uma estratégia de negócios que otimiza o relacionamento com os clientes da empresa, tornando o tempo da equipe comercial mais qualitativo e pautando as negociações em informações, já que para desenvolver um contato fidelizado com os clientes é necessário conhecer as suas necessidades, metas e desejos.

BIBLIOGRAFIA

BERNARDI, L. A. **Política e formação de preços: uma abordagem competitiva e sistemática e integrada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BERNARDI, L. A. **Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BOGMANN, I. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

CAMPOS, V. F. **Qualidade total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: EDG, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHURCHILL JR. G. A; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

COBRA, M. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas S/A, 1994.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, R. G. **Custos: uma abordagem prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FUTRELL, C. M. **Vendas – Fundamentos e novas práticas de gestão**. 7.ed. São Paulo, 2003.

GARETH, M. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOJI, M.; SILVA, H. A. **Planejamento e controle financeiro: fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing – Análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1998.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MENDES, J. T. G. **Economia: fundamentos e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, J.C.T. **Administração de vendas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque no sistema de informação contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PEPPER R. G. **CRM series – marketing 1to1: um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, J. J. **Formação de preços e do lucro: Custos marginais para formação e preços referenciam**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1994.

SANTOS, J. J. **Fundamentos de custos para formação de preço de venda e lucro**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, José O. **Análise de crédito**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

STANTON, W.; SPIRO, R. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento financeiro e orçamento**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 1998.

ZDANOWICZ, J. E. **Criando valor através do orçamento: um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso na**

administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul. 1.
ed. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.