

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE VENDAS

XIOMARA VANESSA PABÓN SUAREZ

**PLANO DE VENDAS DA METRO OFFICE CORPORATE
PARA O ANO 2016**

Porto Alegre
2016

XIOMARA VANESSA PABÓN SUÁREZ

**PLANO DE VENDAS DA METRO OFFICE CORPORATE
PARA O ANO 2016**

Plano de Vendas apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista, pelo MBA em Gestão de Vendas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Nome do Orientador: Cássia Rebelo
Hofstätter

Porto Alegre
2016

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO	8
2 ANÁLISE INTERNA	9
2.1 Caracterização da empresa	9
2.1.1 Arquitetura Organizacional	12
2.2 Norteadores Empresariais	13
2.2.1 Negócio.....	13
2.2.2 Visão	13
2.2.3 Missão	13
2.2.4 Valores	13
2.2.5 Competências.....	14
2.2.6 Objetivos Empresariais	14
2.3 Estratégias Empresariais	15
2.3.1 Estratégia Genérica.	15
2.3.2 Estratégia de Crescimento.....	15
2.3.3 Estratégia de Competição.....	16
2.4 Objetivos de Marketing e Metas de Vendas	16
2.4.1 Objetivos de Marketing	16
2.4.2 Metas de Vendas.	19
2.5 Auditoria de vendas	21
2.5.1 Panorama dos resultados de vendas	21
2.5.2 Carteira de clientes	31
2.5.3 Canais e Abordagens por segmentos	33
2.5.5 Processos de Vendas.....	36
2.5.5.1 Fluxograma ou macro processo.....	39
2.5.5.2 Principais recursos	45
2.5.5.3 Principais políticas comerciais	46
3 ANÁLISE EXTERNA	48
3.1 Matrizes analíticas	48
3.1.1 Matriz macroambiental-setorial	48
3.1.2 Matriz de concorrência	52
3.2 Descrição de Mercado	54
3.2.1 Análise qualitativa de mercado	54
3.2.2 Análise quantitativa de mercado.....	57
3.3 Segmentos de mercado e processos de compra	61
3.4 Mapeamento de portfólios (produtos face-off) e posicionamento (diferenciais)	63
4 MATRIZ PFOA	64
5 OBJETIVOS E METAS DE VENDAS	68
5.1 Objetivo venda 2016.....	68
5.2 Metas de vendas 2016.....	69
6. ESTRATÉGIAS DE VENDAS	72
6.1 Alvos	72
6.2 Níveis de relacionamento.	74

6.3 Canais de vendas.....	77
6.4 Enfoques da venda.	77
7. ORGANIZAÇÃO DE VENDAS	80
7.1 Dimensionamento e remuneração da equipe, recrutamento, seleção e treinamento de vendas	80
7.2 Infra-estrutura, tecnologia, sistemas necessário (equipamentos e programas)	83
7.3 Materiais e eventos de apoio a vendas.	84
7.4 Demais políticas e mecanismos de Incentivo	85
8. CRONOGRAMA E ORÇAMENTO DE VENDAS.....	87
9. PROJEÇÕES DE RESULTADOS	90
10. CONTROLES DO PLANO.....	92
CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Histórico da empresa.....	11
Figura 2 – Organograma.....	12
Figura 3 - Participação da meta total por Fornecedor.....	19
Figura 4 - Panorama dos resultados das vendas 2011 até 2015.....	22
Figura 5 - Panorama de Vendas Corporativas de 2011 até 2015.....	23
Figura 6 - % Participação por segmento nas vendas 2011.....	24
Figura 7 - % de participação por segmento nas Vendas do ano 2012.....	25
Figura 8 - % de participação por Segmento nas Vendas do ano 2013.....	25
Figura 9 - % de participação por Segmento nas Vendas do ano 2014.....	26
Figura 10 - Histórico de Vendas Corporativas dos Anos 2011 até 2015.....	26
Figura 11 - % Porcentagem de participação por Segmento nas vendas do ano 2015.....	27
Figura 12 - % de participação por segmento nas vendas dos anos 2011 até 2015.....	27
Figura 13 - Panorama de Vendas Serviços dos anos 2011 até 2015.....	29
Figura 14 - Panorama de Vendas Varejo de 2011 até 2015.....	30
Figura 15 - % Participação da receita por canais de vendas.....	32
Figura 16 - Processo de Vendas.....	36
Figura 17 - Processo de Vendas: Pré- Venda no Vendedor Técnico.....	40
Figura 18 - Processo de vendas: Pré-vendas no Vendedor Público.....	41
Figura 19 - Processo de Vendas: Pré-venda no Vendedor Privado.....	42
Figura 20 - Processo de Vendas. Estágio Venda no Canal Corporativo, Varejo e Serviços.	43
Figura 21 - Processo de Vendas - Pós Venda Canal Corporativo, Varejo e Serviços.....	45
Figura 22 – Histórico de participação das vendas da M.O.C dos segmentos econômicos. .	71
Figura 23 - Objetivo de participação dos segmentos Alvos para o Ano 2016.....	71
Figura 24 – Centro de compras e influenciadores compradoras nas Vendas corporativas.	80
Figura 25 – Participação por canal de vendas direta corporativa.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- % Participação da meta total por fornecedor.....	19
Tabela 2 - Distribuição de Metas por Vendedor.....	20
Tabela 3 - Resumo de vendas totais dos anos 2011 até 2015.....	22
Tabela 4 - Resumo Vendas totais Canal direto Corporativo dos anos 2011 até 2015.....	24
Tabela 5 - Abordagem por segmento Ano 2015.....	32
Tabela 6 - Abordagem por Segmento.....	34
Tabela 7 - Análise Macro ambiental - Ambiente Econômico.....	48
Tabela 8 - Análise Macro ambiental - ambiente Legal.....	49
Tabela 9 - Análise Macro ambiental - Ambiente Social.....	50
Tabela 10 - Análise Macroambiental - Ambiente Tecnologia.....	51
Tabela 11 - Matriz de Competitividade.....	53
Tabela 12 - Análise qualitativa 7 O's - Primeira Parte.....	54
Tabela 13 - Análises qualitativa 7 O's – Segunda Parte.....	56
Tabela 14 - Canais de distribuição de móveis para escritório.....	58
Tabela 15 - Produção de Móveis para escritório por tipo de produto (em 1.000 peças).....	58
Tabela 16 - Distribuição da produção de móveis para escritório por tipo de produto (em 1.000 peças).....	59
Tabela 17 - Faturamento de móveis para escritório por tipo de produto (em R\$ 1.000).....	59
Tabela 18 - Volume de produção - Market Share Flexform.....	60
Tabela 19 - Quantitativo do Mercado- Setor Moveleiro (Em 1.000 peças e R\$ 1.000).....	61
Tabela 20 - Segmentos Alvo M.O.C 2015.....	62
Tabela 21 - Segmentos Alvo M.O.C 2016.....	62
Tabela 22 - Mapeamento de portfólios.....	64
Tabela 23 - Matriz PFOA.....	65
Tabela 24 - Objetivo de Vendas 2016.....	69
Tabela 25 - Potencial do Mercado e Potencial de Vendas da Moc 2016.....	70

Tabela 26 - Estratégia de Alvos 2016.....	72
Tabela 27 – Níveis de relacionamento	76
Tabela 28 - Canais de Vendas 2016.....	77
Tabela 29 - Enfoques de Vendas 2016	78
Tabela 30 - Dimensionamento da Equipe comercial Vendas corporativas.....	80
Tabela 31 -- Novas contratações – Equipe comercial de vendas corporativas	81
Tabela 32 - Política de Incentivos para Equipe Comercial	85
Tabela 33 – Orçamento de Vendas 2016	87
Tabela 34 - DRE Sintético M.O.C.....	90
Tabela 35 - Dimensionamento da Equipe e participação dos Segmentos Alvos.....	92
Tabela 36 - Controles do Plano	94

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O plano de vendas tem como objetivo analisar e identificar as principais oportunidades de melhorias nos processos de vendas da Metro Office Corporate (M.O.C.), para propor uma reestruturação na gestão comercial para o ano 2016.

No meio do ano de 2014, a empresa enfrentou um grande desafio, com a saída da Giroflex-Forma S.A, líder do mercado brasileiro em móveis corporativos, da qual a M.O.C. tinha a representação exclusiva para atuar em Porto Alegre e grande Porto Alegre, há 9 anos. No entanto, a M.O.C continuou operando e absorvendo rapidamente novas marcas e soluções para os mobiliários corporativos. Nessa transição, observou-se a falta de implementação de novas políticas comerciais, o entendimento do novo mercado de atuação, falta de gestão da atual carteira e o falta de foco na prospecção dos novos segmentos de atuação.

Portanto, conforme a análise da auditoria sobre as vendas, nos últimos 5 anos da M.O.C, deve-se propor uma reestruturação do canal de vendas diretas corporativas, pois representam 65% do faturamento da empresa. O canal direto de vendas corporativas é constituído por empresas tanto do âmbito público quanto do âmbito privado.

Esse trabalho, visa reestruturar a gestão da carteira, realizar uma prospecção focada na identificação de clientes potenciais, alinhamento dos objetivos de vendas e metas, além de proposição de estratégias para manter a equipe comercial motivada.

Comentado [XP1]: (Na introdução deve ser apresentado um breve resumo das etapas que irão constituir o Plano de Vendas).

Em construção: Conforme, ao desenvolvimento do plano, incluirei no sumário executivo os pontos de destaque na análise interna e análise externa.

2 ANÁLISE INTERNA

Comentado [XP2]: Identificação de Potencialidades e Fraquezas.

2.1 Caracterização da empresa

Comentado [XP3]:

- Nome da empresa (ok)
- Período de realização do plano de vendas na empresa (2016)
- Histórico da empresa (ok)
- Segmento de atuação da empresa (ok)
- Produtos / serviços comercializados pela empresa (ok)
- Localização da empresa (ok)
- Número de funcionários
- Organograma da empresa

Há mais de 24 anos no mercado de mobiliário corporativo, a Metro Office Corporate é uma empresa com foco no ser humano. Toda a linha de cadeiras, divisórias, carpetes, estações de trabalho e piso elevado é oferecida para proporcionar mais: mais saúde, mais conforto, mais produtividade, mais prazer, tornando assim ambientes ergonomicamente mais corretos ao homem.

Metro Office Corporate, com sua larga experiência em ambientes profissionais, conta com uma trajetória de atuação como multimarca e representante exclusiva em Porto Alegre (RS) de diferentes marcas de mobiliário corporativo do Brasil, como são: Estil Móveis, Italma, Tate, Eikon, Forma, Milliken, Acceco floor, Design On divisórias, Giroflex-Forma S.A, Beaulieu, Flexform e Operis.

A partir de 2005, como integradora de soluções em ambientes corporativos, a Metro Office Corporate consolida uma importante parceria como única representante da Giroflex-Forma S.A em Porto Alegre. A Giroflex-Forma S.A era um conglomerado de grandes empresas como Tate, Forma, Acceco e Interface. Atuava como marca líder do mercado brasileiro em móveis corporativos e eleita a principal fornecedora de escritório entre as 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, do Guia Você S/A Exame. A Giroflex-Forma S.A foi sinônimo de alta qualidade e garantia e a marca foi pioneira na aplicação de conceitos de ergonomia em seus projetos.

No meio do ano 2014, a Metro Office Corporate foi surpreendida com a notícia da paralisação nas atividades da Giroflex-Forma S.A no Brasil. Esse fato deu-se em função de incompatibilidades de gestão dentro do conselho de administração da empresa Giroflex-Forma S.A, e não por problemas com a venda e/ou aceitação dos produtos da marca.

Por mais de nove anos a M.O.C, estava estruturada com uma política comercial alinhada em conjunto com a Giroflex-Forma S.A. Portanto, a partir do meio do ano 2014, começou intensamente uma avaliação criteriosa com mais de 30 fornecedores de mobiliários e assentos corporativos, de renome nacional e internacional, que estivessem à altura do conceito da marca Giroflex-Forma S.A, para ser apresentado aos clientes e parceiros.

Dessa busca, resultou na parceria para representar no mercado local, as marcas Flexform e Operis.

- A Flexform é uma marca com mais de 50 anos de tradição no mercado, com origem dentro da Giroflex-Forma S.A. É considerada hoje o maior fabricante nacional de assentos corporativos, com parque fabril situado em Guarulhos/SP. Tal crescimento é resultado direto da atenção aos mesmos valores de Ergonomia, Design Conceituado, Funcionalidade e Durabilidade muito além da Garantia, da Giroflex-Forma S.A. A Flexform está presente em grandes empresas como: Alston; Coca Cola; Dow; Gol Linhas Aéreas e Usiminas.
- A Operis por sua vez é a marca que está chegando ao mercado de mobiliário corporativo com o firme propósito de “FAZER A DIFERENÇA”, nasceu como uma divisão da Fortline, empresa responsável pelo desenvolvimento, gestão e produção de mobiliários para o mercado corporativo. Atuando há 20 anos, é uma empresa que agrega design, criatividade e tecnologia para cada linha de produto. Conta com mais de 30 mil m² de área fabril situada no município de São Simão a 40 Km de Ribeirão Preto/SP, com uma estrutura focada em desenvolver soluções inteligentes e inovadoras visando sempre valorizar cada centímetro do ambiente corporativo.

Consequentemente, a Metro Office Corporate hoje integra a seu portfólio de soluções corporativas as marcas Flexform e Operis, junto com as marcas já representadas Milliken – Carpetes, AcecoFloor, especialista em piso elevado e

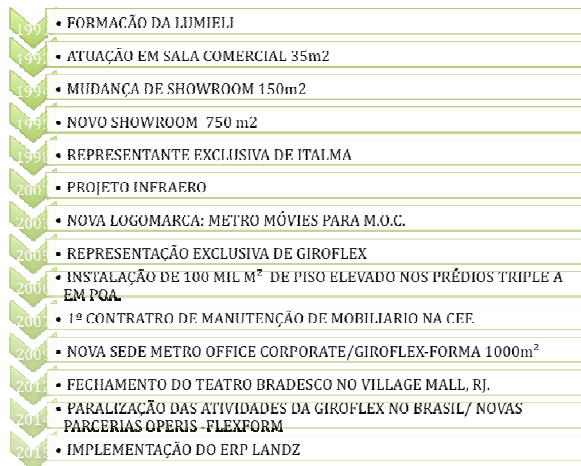
Design On divisórias piso-teto. Embora, no começo de 2015, recebe um chamado da indústria de carpetes com produção nacional a Beaulieu, com o interesse de fechar uma nova parceria comercial, que posteriormente foi consolidada.

Outra unidade de negócio da M.O.C. é a unidade de Serviço Técnico Especializado, com experiência em execuções de serviços e contratos de manutenção junto às instituições como a Caixa Econômica Federal, Hospital de Clínicas, Câmara Municipal de Porto Alegre e FIERGS.

Dentro do portfólio de serviços de valor agregado, se destacam:

- Assistência Técnica e Garantia especializada.
- Alterações de layout.
- Contratos de Manutenção preventiva e corretiva.
- Logística para mudança de sede.
- Montagens de mobiliários, pisos elevados, revestimentos e arquivos deslizantes.

Figura No. 1 - Histórico da empresa

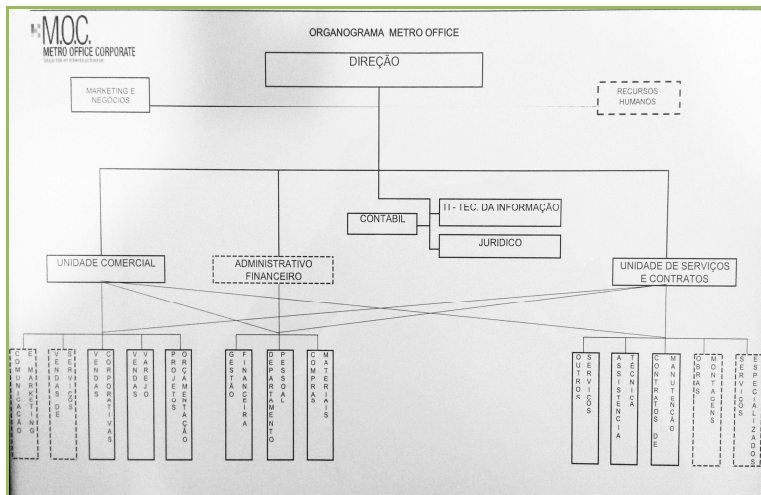


Fonte: Cartilha M.O.C (2015)

2.1.1 Arquitetura Organizacional

Hoje a empresa é estruturada com uma equipe enxuta, comparando com a arquitetura organizacional criada em 2012, no planejamento estratégico. Atualmente caracteriza-se forma linear, iniciando-se pelo diretor e posteriormente se integram as áreas de vendas, serviços, administração/financeiro e como a consultoria de Marketing e de novos negócios. A área de vendas está composta por 5 colaboradores: o vendedor publico, o vendedor privado, o vendedor técnico, o estagiário BackOffice da área comercial e o vendedor interno assistente. A área de serviços é composta por um analista de contratos de serviços, que também fica responsável pelo departamento pessoal, a assistente administrativa e a equipe de montadores, composto de 5 colaboradores. A área de administração/financeiro, conta com o técnico almoxarife/compras, o assistente almoxarifado e assistente administrativa.

Figura No. 2 – Organograma



Fonte: Imagem fotográfica nas instalações da M.O.C – 2015

2.2 Norteadores Empresariais

2.2.1 Negócio

Integradora de soluções no mercado corporativo.

Comentado [XP4]: (Escreva em uma frase o escopo de necessidades que a empresa visa atender).

2.2.2 Visão

Ser a melhor empresa servindo de referência como integradora de soluções para ambientes corporativos.

Comentado [XP5]: (Escreva em uma frase o estágio futuro que a empresa almeja alcançar).

2.2.3 Missão

Satisfazer nossos clientes apresentando soluções de integração para seus ambientes corporativos, ergonômicos, saudáveis e confortáveis, com qualidade e inovação, gerando resultado e valor aos nossos investidores, fornecedores, parceiros, colaboradores e sociedade, através da busca constante por uma relação duradora e excelência no atendimento.

Comentado [XP6]: (Escreva em uma frase o que a empresa faz, para quem e de que maneira).

2.2.4 Valores

- Trabalhar com os melhores.
- Profissionalismo
- Excelência no atendimento e no servir.
- Superar desafios.

Comentado [XP7]: (Citar os principais princípios ou crenças da empresa).

2.2.5 Competências

- Capacidade de mudar os próprios paradigmas
- Resiliência, capacidade de se retomar
- Conhecer e buscar superar os próprios limites
- Ter uma atitude favorável no exercício de seu dever natural
- Exercer com domínio sua profissão
- Capacidade de compreender o que e como o outro quer
- Habilidade de atender com superioridade no mais alto grau.
- Foco, determinação, disciplina e persistência
- Capacidade de discernimento de ações prioritárias:
Fazer certo as coisas x Fazer as coisas certas
- Sobrelevar-se vencer.

2.2.6 Objetivos Empresariais

A M.O.C precisa alinhar seus objetivos empresariais como consequência da saída da Giroflex-Forma S.A do mercado. A empresa rapidamente absorveu as novas marcas representadas mas perdeu a noção de que o público alvo tinha trocado. Assim, hoje se torna indispensável um reposicionamento já que deve atender um novo público, enfrenta novas concorrências e mudanças no ambiente de negócios. (Fraqueza).

A partir de uma conversa com o diretor da M.O.C. se pensou num banco de ideias que permitisse estruturar novamente os objetivos empresariais.

Comentado [XP8]: (Citar as realizações da empresa a serem alcançadas no período).

Banco de ideais:

- Estruturar uma equipe de vendas de alta performance.
- Estruturação objetiva de Marketing e Comunicação (mídias).
- Estruturar uma estratégia de crescimento e desenvolvendo de novos mercados.
- Ajustar o território de atuação para Porto Alegre e grande Porto Alegre.
- Restabelecer as carteiras de clientes com políticas de manutenção.
- Desenvolver uma estratégia para cada unidade de negócio.

2.3 Estratégias Empresariais

2.3.1 Estratégia Genérica.

A estratégia empresarial genérica identificada predominante na M.O.C, conforme Porter, é a diferenciação. A M.O.C atuou como representante exclusiva da Giroflex-Forma S.A e o mercado percebia que o produto possuía atributos específicos, como o alto padrão de design, performance, qualidade e que o preço do produto era sinônimo de exclusividade. A empresa procurou em suas novas representadas um padrão de qualidade no mesmo nível de sua antiga representada.

Comentado [XP9]: (Porter – diferenciação, ênfase em custo, diferenciação com foco ou custo com foco. Uma das quatro alternativas será a predominante).

2.3.2 Estratégia de Crescimento

Baseada na matriz de Ansoff, atualmente a M.O.C atua com uma estratégia de penetração de mercado. Deixa de ser um representante exclusivo e começa a disputar a participação no mercado com outras concorrentes. (Ameaça). Hoje na

Comentado [XP10]: (Igor Ansoff – penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados ou diversificação. Uma das quatro alternativas será a predominante).

cidade de Porto Alegre e no interior do estado, a M.O.C conta com a presença de duas empresas que atuam com suas mesmas marcas representadas; Flexform e Operis.

Estes concorrentes, atuam no mercado com estratégia com ênfase em custo, para blindagem de clientes.

2.3.3 Estratégia de Competição

Na participação de um novo mercado alvo, a M.O.C. estaria desenvolvendo uma estratégia *competitiva defensiva*, na qual deve redescobrir seus clientes para seus produtos no mercado atual, tanto quanto captar novos clientes, em novos mercados. Nesta estratégia Defensiva, se faz necessário avaliar suas políticas de preços, encontrar novos mercados geográficos e de expansão, assim como consolidar a posição da companhia no mercado, devido a perda da representação exclusiva da Giroflex-Forma S.A, evitando a perda de clientes existentes.

Comentado [XP11]: (John Westwood – ataque, desenvolvimento, defesa blindando ou defesa desinvestindo. Uma das quatro alternativas será a predominante).

2.4 Objetivos de Marketing e Metas de Vendas

Comentado [XP12]: : (Do período passado)

2.4.1 Objetivos de Marketing

A estrutura organizacional na M.O.C., carece de um departamento de Marketing, para desenvolver as estratégias de marketing. No último trimestre do ano de 2014, se planejou o objetivo de posicionar as novas marcas representadas na atual carteira de prospecção de Arquitetos. Através de eventos comerciais

Comentado [XP13]: (Os objetivos de marketing que definidos pela empresa que podem estar relacionados ao mercado, marca, clientes... Também podem ser apresentadas as principais ações de marketing que são realizadas pela empresa).

Atingido VS esperando. Retrospecto das meta de vendas.

Objetivo de marketing. Tem que ser mensurável.

Ex. Ser a 3 maiores marcas reconhecidas quando se pensa em mobiliário corporativos.

executados no Showroom da empresa, (Potencialidade), apresentou-se os novos produtos das marcas representadas. Foram realizados sete eventos, de um total de dez planejados. O público alvo atingido foi 60 arquitetos, dos principais escritórios de arquitetura da Região.

As ações de marketing são focadas no relacionamento com cliente e posicionamento de marca, mas atualmente são desenvolvidas diretamente pelo vendedor. (Fraqueza).

Ações de marketing desenvolvidas são:

- Janelas Comerciais

A M.O.C é uma empresa associada à Asbea-RS¹ e a cada mês é organizado pela associação uma reunião-almoço para tratar de assuntos relevantes ao mercado de arquitetura. A M.O.C., disponibiliza esse espaço para que sua equipe comercial consiga interagir no ambiente de influenciadores positivos. Da Asbea-RS, fazem parte os maiores escritórios de arquitetura da região. Nesse espaço a equipe comercial pode ter uma participação ativa, realizando apresentações comerciais de 15mins no começo da reunião ou através de participações passivas, interagindo no espaço do almoço com os participantes os escritórios de arquitetura.

- Coffee – Business

¹ Asbea: Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura, RS, congrega escritórios e empresas fornecedoras de produtos e serviços do setor de arquitetura e construção civil.

No Showroom M.O.C é organizado o café da manhã com atividade de relacionamento com os clientes prospects e arquitetos.

- Eventos Técnico/Comercial

Através de parceiros do mercado ou profissionais das fábricas representadas, se desenvolvem palestras técnicas/comerciais, para os clientes da carteira de prospecção, com o intuito de aproximar aos influenciadores de compra e tomadores de decisões das oportunidades de negócio.

- Convite- Show da Opus

Dirigido aos clientes que tenham projetos com alta probabilidade de fechamento.

- E-mail Marketing

São desenvolvidas conforme o plano de ação de cada vendedor. O vendedor envia os convites dos eventos técnicos e Coffee-Business, conforme as ações comerciais e relacionamento planejadas com sua carteira de clientes.

- Convite- Visita fábricas

Dirigido aos clientes e arquitetos para conhecerem com profundidade os processos de fabricação dos produtos.

2.4.2 Metas de Vendas:

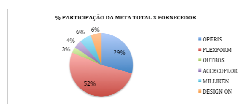
Comentado [XP14]: (Citar as metas de vendas do período passado e também explicar como são definidas e desdobradas as metas).

As Metas para 2015 foram desdobradas atendendo os seguintes critérios com as novas marcas representadas (Operis e Flexform):

- Estipulou-se um valor mensal de compras das novas marcas representadas. Na Operis foi de R\$ 80mil e na Flexform foi de R\$120mil.
- Sobre o valor base de compra de cada fabrica, se acrescenta das deduções, tais como: IPI, frete CIF da mercadoria e pagamento das Reservas Técnicas para arquitetos.
- Posteriormente se acrescenta a porcentagem de markup sobre o valor estipulado de valor de compra para definir a META mensal por fábrica representada.

Na figura No. 3 e na tabela No.1 demonstra o peso da participação de cada uma das marcas representadas sobre o valor da meta mensal.

Figura No. 3 - Participação da meta total por Fornecedor



Fonte: Desenvolvido pela estudante.

Tabela No. 1 - % Participação da meta total por fornecedor.

FORNECEDOR	META X ANO	META X MÊS	% PARTICIPAÇÃO DA META TOTAL X FORNECEDOR
OPERIS	R\$ 2.160.000	R\$ 180.000	29,31%
FLEXFORM	R\$ 3.840.000	R\$ 320.000	52,10%
OUTROS	R\$ 219.996	R\$ 18.333	2,99%
ACECOFLOOR	R\$ 300.000	R\$ 25.000	4,07%
MILLIKEN	R\$ 450.000	R\$ 37.500	6,11%
DESIGN ON	R\$ 399.996	R\$ 33.333	5,43%
TOTAL	R\$ 7.369.992	R\$ 614.166	100,00%

Fonte: Informação da Apresentação da Reunião de Metas janeiro- 2015 M.O.C

Observação: Para definir as outras marcas representadas, considera-se um histórico de base da compra, posteriormente se acresce as porcentagens de deduções e Markup.

- Conseqüentemente se desenvolve um cenário, no qual se determina a porcentagem de participação dos vendedores conforme aos segmentos de público alvo definidos pela empresa.
- Na alocação de metas para cada um dos vendedores, considera-se a equipe comercial atual e a equipe prevista para o ano de 2015.

Tabela No. 2 - Distribuição de Metas por Vendedor

METAS ACUMULADAS POR VENDEDOR							
FORNECEDOR	MÊS	RESPONSÁVEL	INDIVIDUAL	%	% Total	PÚBLICOS-ALVO SEGMENTOS	SITUAÇÃO
TODOS	R\$ 614.166,00	VENDEDOR TÉCNICO	R\$ 25.000,00	4%	25%	ARQUITETOS	EXISTENTE
			R\$ 127.041,50	21%		ESCRIT.ARQUIT	
		VENDEDOR PRIVADO-1	R\$ 68.791,55	11%	11%	EMPRESAS PRIVADAS	PREVISTO 1º TRIM. - CONTRATADO
		VENDEDOR PRIVADO-2	R\$ 34.749,95	6%	-	EMPRESAS PRIVADAS	PREVISTO 2º TRIM.
		VENDEDOR PRIVADO-3	R\$ 30.708,30	5%	-	EMPRESAS PRIVADAS	PREVISTO 3º TRIM.
		VENDEDOR PÚBLICO-1	R\$ 177.416,60	29%	29%	ORGÃOS PÚBLICOS	EXISTENTE
		VENDEDOR PÚBLICO-2	R\$ 39.708,30	6%	-	ORGÃOS PÚBLICOS	PREVISTO 1º TRIM.
		VENDEDOR PÚBLICO-3	R\$ 30.708,30	5%	-	ORGÃOS PÚBLICOS	PREVISTO 2º TRIM.
		VENDEDOR INTERNO-1	R\$ 47.458,20	8%	8%	CLIENTE PESSOA FÍSICA/JURÍDICA	EXISTENTE
		VENDEDOR INTERNO 2	R\$ 32.583,30	5%	-	CLIENTE PESSOA FÍSICA/JURÍDICA	PREVISTO 1º TRIM.

Valor da Meta (mês) com assinatura de vendedor existente.	R\$ 448.341,18		73%		EXISTENTE
Valor da Meta (mês) com assinatura de vendedor por contratar.	R\$ 165.824,82	27%			NÃO CONTRATADO

Fonte: Informação da Apresentação da Reunião de Metas janeiro- 2015 M.O.C

O cálculo de metas foi considerado tendo como base o cenário atual dos recurso humano e a previsão de contratação para o no ano de 2015. No recorrer deste ano, foram realizados processos seletivos. A 1ª Etapa foi realizada através de agencia de RH e a 2ª etapa foi realizada internamente. Da projeção de contratações para o ano de 2015, somente uma foi efetuada com sucesso, a contratação do Vendedor Privado - 1 (Previsto 1º TRIM), deixando as outras 6 contratações em aberto. Conforme a Tabela No 2, 73% da meta mensal projetada para 2015 tinha um vendedor responsável, mas 27% da meta ficou sem um vendedor responsável.

As metas foram desdobradas e definidas sobre um cenário de contratação que não estava estabelecido. A meta estipulada para o ano de 2015, não fio baseada sobre uma previsão de vendas do mercado, mas sim sobre um compromisso de compra estipulado pelas fábricas representadas e pelo Markup definido pela M.O.C.. (Fraqueza).

2.5 Auditoria de vendas

Comentado [XP15]: Situação atual da área de vendas)

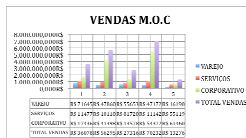
2.5.1 Panorama dos resultados de vendas

Comentado [XP16]: (Histórico de vendas, gráficos e indicadores).

- O panorama geral de vendas é analisado através dos relatórios de vendas dos últimos cinco anos, iniciando no ano de 2011 e finalizando no ano de 2015.
- Os canais de vendas diretas da M.O.C. são: Venda de Varejo, Serviços e Vendas Corporativas. O objetivo desde trabalho é conhecer mais profundamente o comportamento das vendas direta corporativa.

Na figura no. 4 se representa o panorama de vendas dos últimos 5 anos da Metro Office Corporate.

Figura No. 4 - Panorama dos resultados das vendas 2011 até 2015



Fonte: Desenvolvido pela estudante, Informação da Apresentação da Reunião de Metas janeiro- 2015 e 2016 M.O.C.

Ao analisar o gráfico anterior, pode-se observar um comportamento cíclico de acréscimo e de queda nas vendas totais de um ano para outro. O fato analisado é a efetivação de vendas de projetos de grande porte pelo canal corporativo em um ano determinado. A natureza de tais projetos são de tomada de decisão de compra a longo prazo e geralmente impactam de maneira abrupta no histórico de vendas totais. Na seguinte tabela No. 3, pode-se representar as cifras da empresas de cada um dos canais nos últimos 5 anos.

Tabela No. 3 - Resumo de vendas totais dos anos 2011 até 2015

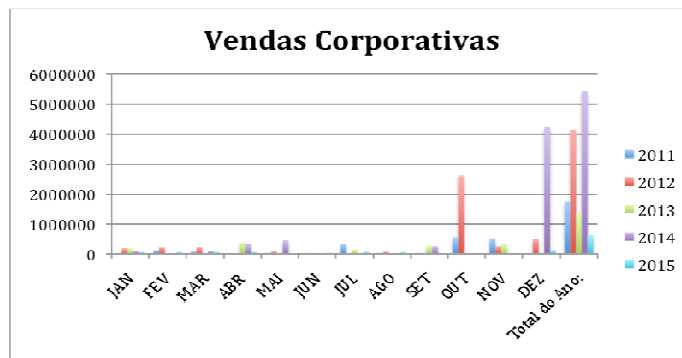
	CANAIS DIRETOS DE VENDAS	2011 (1)	2012 (2)	2013 (3)	2014 (4)	2015 (5)
Total do Ano:	VAREJO	R\$ 716.459	R\$ 478.607	R\$ 556.536	R\$ 471.722	R\$ 161.900
Total do Ano:	SERVIÇOS	R\$ 1.147.703	R\$ 1.011.015	R\$ 817.285	R\$ 1.114.273	R\$ 551.192
Total do Ano:	CORPORATIVO O	R\$ 1.743.640	R\$ 4.139.898	R\$ 1.357.809	R\$ 5.437.216	R\$ 614.600
	TOTAL VENDAS	R\$ 3.607.802	R\$ 5.629.520	R\$ 2.731.630	R\$ 7.023.211	R\$ 1.327.692

Fonte: Informação da Apresentação da Reunião de Metas janeiro- 2015 M.O.C

Ao fazer uma análise dos últimos cinco anos no panorama de vendas diretas corporativas, verifica-se no ano de 2012 um projeto que foi responsável por 91% do executado em vendas desse ano. No ano de 2014, uma venda corporativa no sector publico teve uma participação de 89% das vendas desse ano.

A seguinte figura No. 5, representa o comportamento das vendas corporativas no período de 2011 até 2015.

Figura No. 5 - Panorama de Vendas Corporativas de 2011 até 2015



Fonte: Desenvolvido pela estudante, Informação da Apresentação da Reunião de Metas janeiro- 2015 e 2016 M.O.C

Para compreender o comportamento das vendas no canal direto de vendas corporativas, realizou-se uma auditoria dos relatórios do histórico de vendas do sistema comercial do ano de 2011 até o ano de 2015. Neste momento, para ter um melhor entendimento do comportamento de vendas, classificou-se os clientes por segmento econômico². Sendo os seguintes segmentos classificados:

- Empresas do setor de Serviços
- Setor Público
- Setor do Comercio
- Setor da indústria
- Setor de Engenharia/Construção

² Atualmente a M.O.C não atua no mercado com uma estratégia de gestão de carteira por segmentos econômicos.

- Setor da Saúde
- Setor Educação/Coletividade

Lembrando as cifras atingidas nos últimos anos, conforme tabela No. 4, realizou-se uma análise do ano de 2011 até ano de 2015 sobre a participação dos segmentos classificados na receita da empresa.

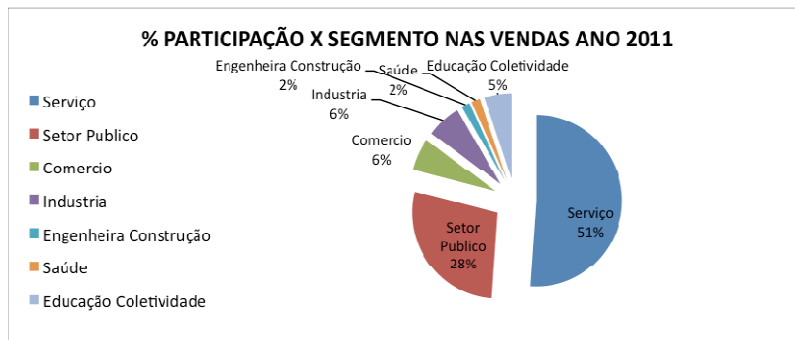
Tabela No. 4 - Resumo Vendas totais Canal direto Corporativo dos anos 2011 até 2015

	CANAIS DIRETOS DE VENDAS	2011 (1)	2012 (2)	2013 (3)	2014 (4)	2015 (5)	MEDIA ANUAL
Total do Ano:	CORPORATIVO	R\$ 1.743.640	R\$ 4.139.898	R\$ 1.357.809	R\$ 5.437.216	R\$ 614.600	R\$ 2.658.633

Fonte: Informação da Apresentação da Reunião de Metas janeiro- 2015 M.O.C

No Ano de 2011, percebe-se, conforme a figura no. 6, que o setor de empresas prestadoras de serviços e do setor público participaram com 79% da receita desse ano.

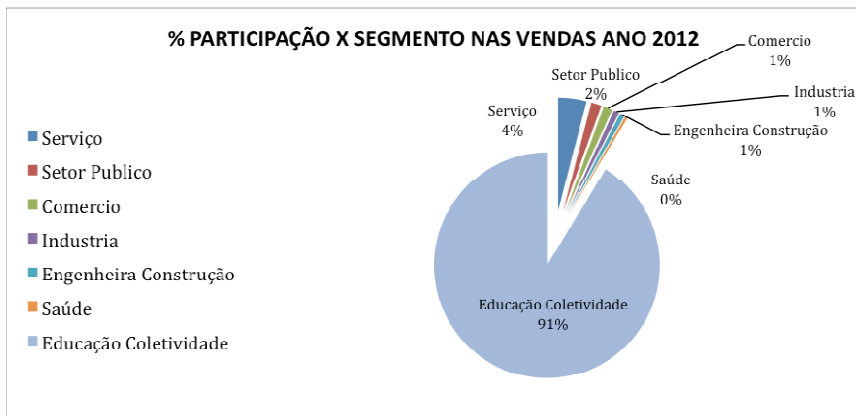
Figura No. 6 - % Participação por segmento nas vendas 2011



Fonte: Relatório de vendas do sistema comercial da M.O.C. Classificação e análises feita pela estudante.

No ano de 2012 o setor que se destacou foi o setor de Educação e Coletividade, com uma participação do 91% da receita anual através de um projeto na área de entretenimento.

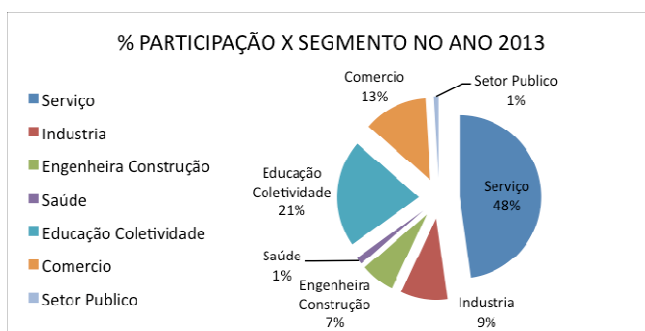
Figura No. 7 - % de participação por segmento nas Vendas do ano 2012



Fonte: Relatório de vendas do sistema comercial da M.O.C. Classificação e análises feita pela estudante.

No ano de 2013 observa-se que o setor de serviços conta com uma participação de 48% da receita anual, portanto, neste ano os setores de Serviços e Educação e Coletividade, aportaram com o 69% da receita anual. Ver figura No. 8.

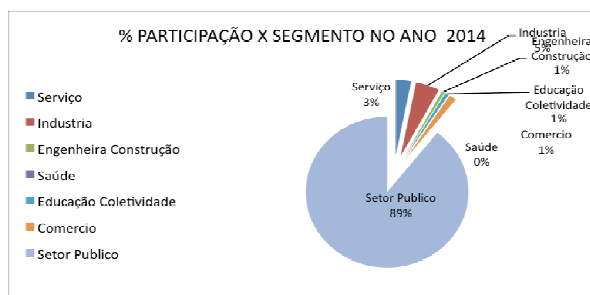
Figura No. 8 - % de participação por Segmento nas Vendas do ano 2013



Fonte: Relatório de vendas do sistema comercial da M.O.C. Classificação e análises feita pela estudante.

No ano de 2014, um contrato de grande porte foi ganho depois de 3 anos de trabalho realizando a especificação técnica, em conjunto com o facilitador do órgão público, o arquiteto externo contratado pela entidade pública. No final do ano de 2014, foi vencida a licitação para a modernização do Salão de Atos da UFGRS e a outros auditórios da faculdade. Esse negócio representou 89% da receita anual.

Figura No. 9 - % de participação por Segmento nas Vendas do ano 2014

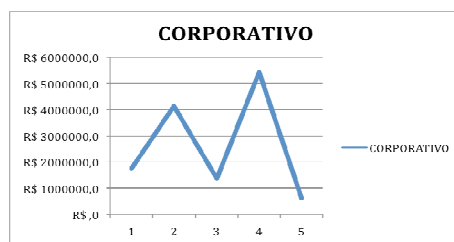


Fonte: Relatório de vendas do sistema comercial da M.O.C. Classificação e análises feita pela estudante.

No ano de 2015 o panorama foi preocupante, pois a M.O.C. só faturou 5% da média dos últimos (5) anos das vendas diretas corporativas. Não ganhou nenhum processo licitatório público, registrando assim a maior queda histórica.

A figura No. 10 representa o histórico de vendas corporativas. Sendo (1) o ano de 2011 e (5) o ano de 2015, onde se identifica a queda de vendas do ano de 2013 e do ano de 2015.

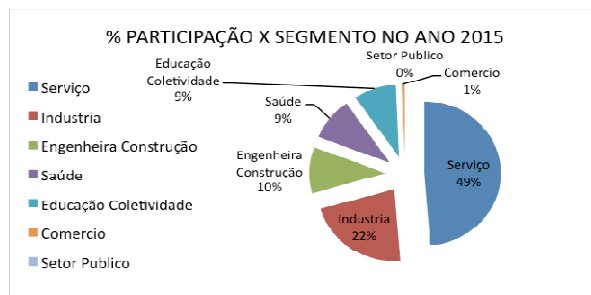
Figura No. 10 - Histórico de Vendas Corporativas dos Anos 2011 até 2015



Fonte: Relatório de vendas do sistema comercial da M.O.C. Classificação e análises feita pela estudante.

No ano de 2015, o segmento de Serviço e Indústria tiveram uma participação do 71% faturado. Neste ano, o setor de T.I. teve a maior participação deste segmento.

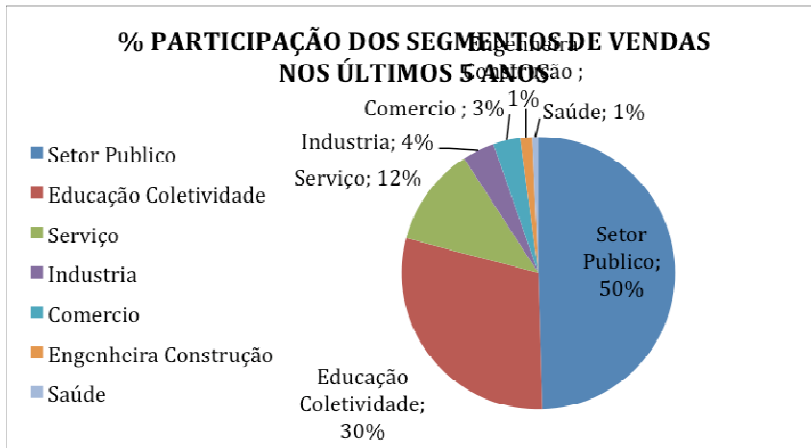
Figura No. 11 - % Porcentagem de participação por Segmento nas vendas do ano 2015



Fonte: Relatório de vendas do sistema comercial da M.O.C. Classificação e análises feita pela estudante.

Depois de analisar a porcentagem de participação nos segmentos classificados durante o ano de 2011 até o ano de 2015 nas vendas diretas corporativas, foi realizada uma média anual dos últimos cinco anos, para identificar quais dos segmentos trouxeram maior participação na receita nos últimos períodos, conforme a figura No.12.

Figura No. 12 - % de participação por segmento nas vendas dos anos de 2011 até 2015



Fonte: Relatório de vendas do sistema comercial da M.O.C. Classificação e análises feita pela estudante.

Considerações:

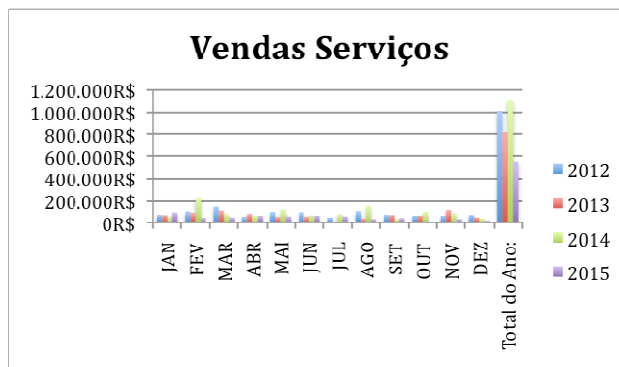
No ano de 2012 e ano de 2014, a M.O.C. ganhou a execução de grandes projetos, é importante salientar que no ano de 2012 só um projeto: o Teatro Riachuelo trouxe o 91% da receita desde ano, sendo uma obra executada no segmento de Educação e Coletividades e no ano de 2014 a obra da reforma do Salão de atos e auditórios na UFRGS, representou um 89% do atingido em vendas do ano de 2014, a obra foi contabilizada no segmento Público por sua condição, mas sendo um projeto com natureza no Segmento de Educação e Coletividade.

Nas análises do comportamento da participação por segmentos econômicos e sua representatividade na receita dos últimos 5 anos, pode-se concluir que M.O.C., não tem executado planos estratégicos para abordar uma prospecção focada naqueles segmentos que tem trazidos maiores receitas na performance de vendas. (Fraqueza)

Percebe-se conforme ao gráfico no. 10, que os segmentos do setor público e setor de educação representam atualmente o 70% da receita de vendas dos últimos 5 anos. Por tanto, é importante pensar numa estratégia comercial focada nos segmentos que estão atribuindo maior participação da receita de vendas da M.O.C.

A continuação se apresentaram um panorama global dos outros canais diretos de venda como são: Vendas de Serviços e manutenção e as vendas de Varejo. Na seguinte figura No. 13. É apresentada a representação do comportamento de vendas de Serviços e Manutenção .

Figura No. 13 - Panorama de Vendas Serviços dos anos 2011 até 2015



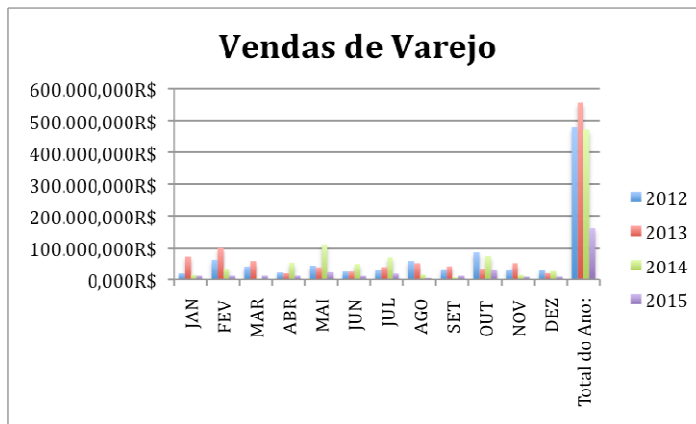
Fonte: Desenvolvido pela estudante, Informação da Apresentação da Reunião de Metas janeiro- 2015 e 2016 M.O.C

O canal de venda de Serviços e Manutenção, tem sido uns dos canais mais estáveis, devido a sua natureza. Neste canal de vendas são executados serviços de manutenção de mobiliário e cadeiras através de contratos mensais, assinados com termos de execução de um ou mais anos, geralmente com entidades públicas ou privadas da carteira da M.O.C. Porém, no ano de 2014 ao ano de 2015 apresentou uma queda de vendas de 51% do volume de faturamento no ano anterior. Visualizar na (Figura No. 5) e tabela No. 4.

Se identifica que até a metade do ano de 2014, a unidade de serviços contava com um contratos de manutenção em andamento e com uma gerência da unidade, a qual não foi substituída. Não houve a prospecção novos contratos, apenas a execução dos contratos anteriores, até sua conclusão.

O panorama de vendas no varejo também sofreu uma queda do ano de 2014 para o ano de 2015, equivalente a 50%, conforme representado na figura No. 14.

Figura No. 14 - Panorama de Vendas Varejo de 2011 até 2015



Fonte: Desenvolvido pela estudante, Informação da Apresentação da Reunião de Metas janeiro- 2015 e 2016 M.O.C

No canal de venda de varejo, correspondem as vendas realizadas através do Showroom. Esse canal foi impactado diretamente com a perda do apoio do departamento de marketing da Giroflex-Forma S.A, que trabalhava junto o vendedor interno da M.O.C para desenvolver campanhas focadas no Público Alvo - Varejo. Exemplo: campanhas do liquida Porto Alegre, dia das mães, dia dos pais, natal, etc.

No final do quarto trimestre de 2015, não foi recrutado o vendedor responsável pelas vendas internas, desta forma não foi executado um plano voltado ao varejo. (Representa um franqueza que impactou diretamente nas vendas do canal varejo).

Considerações:

- O período de 2014 até 2015 representou o primeiro ano de atuação da M.O.C no mercado de Porto Alegre, com representações não exclusivas e nesse período a equipe de serviços foi reduzida, assim

como a equipe comercial foi reforçada com a inclusão de uma estagiária, que apoiou o BackOffice.

- O período de 2014 à 2015, tenta-se estabelecer políticas comerciais e políticas de desconto de produto para as novas representadas, tendo em vista os novos concorrentes diretos.
- Aliás, os processos de seleção projetados para o 2015 visando incrementar a equipe comercial, não tiveram sucesso.
- O panorama demonstra a necessidade de reestruturar cada um dos canais de vendas, projetar metas conforme o mercado real e redefinir as condições comerciais para a carteira atual e para a carteira de prospecção. Além disso, realizar um processo de recrutamento de pessoal de vendas com maior efetividade, conforme ao perfil determinado para cada segmento alvo.
- Conforme ao panorama de vendas diretas corporativas, os segmentos Públicos e de Educação e Coletividade representaram 80% das vendas dos últimos anos, portanto a empresa deve executar uma estratégia comercial para potencializar estes mercados.

2.5.2 Carteira de clientes

A tabela No.5 demonstra a estrutura atual da equipe de vendas da M.O.C. e respectivo público alvo de atuação.

A carteira atual e carteira de prospecção foi reajustada no meio do 2015 e foram realizadas as seguintes modificações:

Para a carteira do vendedor Técnico, definiu-se prospectar uma carteira focada ao segmento alvo; Entidades de Ensino Superior Privadas.

Comentado [XP17]: (Planilha com segmentos-alvo e/ou gráfico com a participação de cada segmento de cliente na carteira. Também pode apresentar o comportamento de compra dos clientes).

% quando que cada um dos segmento representa em tua Carteira.
Carteira de cliente como é manejada. Quais são os segmentos que estão em nossa carteira de clientes.
Radiografia da estrutura atual de vendas /
Quais são os canais: qualidade dos processos. Retrato de nossa estrutura atual.

Na carteira do vendedor Privado-1, definiu-se prospectar entidades de Saúde Privadas, Construtoras e Imobiliárias Corporativas.

Tabela No. 5 - Abordagem por segmento Ano 2015

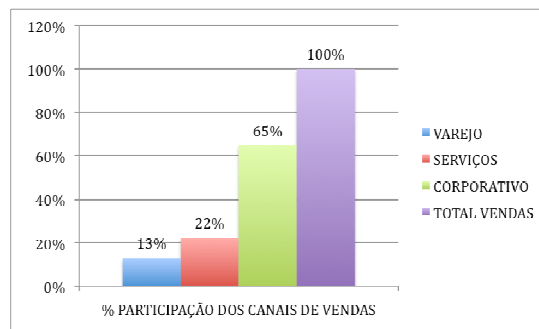
CANAIS	RESPONSÁVEL	PÚBLICOS-ALVO SEGMENTOS
CORPORATIVO - PRIVADO	VENDEDOR TÉCNICO	ARQUITETOS
		ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA.
CORPORATIVO-PRIVADO	VENDEDOR PRIVADO-1	EMPRESAS PRIVADAS
CORPORATIVO- PÚBLICO	VENDEDOR PÚBLICO-1	ORGÃOS PÚBLICOS
VAREJO- SHOWROOM	VENDEDOR INTERNO-1 /ASSISTENTE	CLIENTE PESSOA FISICA/JURIDICA

Fonte: Apresentação de metas M.O.C. – 2015 e Acrescentada informação pelo estudante

O vendedor público continua executando a prospecção de negócios em órgãos públicos e o vendedor interno-1 / Assistente, cuida do atendimento do Showroom, no qual o público alvo é composto por pessoas físicas ou jurídicas.

Na figura No. 15, foi levantada uma média anual dos últimos 5 anos, para observar a porcentagem de participação de cada um dos canais de vendas diretas da M.O.C. Observa-se que o canal de venda corporativo representa 65% da receita da M.O.C. assim como o canal de serviços reflete uma participação de 22% e o canal de varejo um 13%.

Figura No. 15 - % Participação da receita por canais de vendas



Fonte: Desenvolvida pela estudante.

Focando no canal de venda direta corporativa na auditoria de vendas no Figura No. 12, nota-se que a porcentagem que cada um dos segmentos representa na carteira da M.O.C. categorizados para melhor análises por segmentos da economia.

- Empresas do setor de Serviços
- Setor Público
- Setor do Comercio
- Setor da Indústria
- Setor de Engenharia/Construção
- Setor da Saúde
- Setor Educação/Coletividade

O canal de vendas corporativo atua através da força de vendas de três (3) vendedores: Vendedor Técnico, Vendedor Público e Vendedor Privado. O ano de 2016, iniciou com menos um vendedor, responsável pelo setor privado.

Considerações:

- Atualmente a M.O.C. não possui uma gestão de carteira por segmento econômico.
- A força vendas está reduzida para atender a carteira atual e de novas prospecções.
- Os Arquitetos e Escritórios de Arquitetura, não devem ser um segmento alvo, atuam atuam como facilitadores da venda. São um meio para chegar ao cliente corporativo.
- Deve-se pensar em novas regras para estruturar a gestão de carteira e a força de vendas corporativa para administração e prospecção de carteira.

2.5.3 Canais e Abordagens por segmentos

Comentado [XP18]:

Canais: (Descrever brevemente a arquitetura de equipes, intermediários e participação de cada canal. Explicar se a empresa trabalha com canal de vendas direto ou indireto ou com os dois canais).

Abordagens (Citar os enfoques de vendas correspondentes para cada segmento de cliente).

O canal de Vendas diretas corporativas, atuam através de um responsável da equipe comercial dentro da classificação de um público alvo do mercado total. Os responsáveis das vendas corporativas, tem autonomia de negociação com seus clientes e podem executar vendas na modalidade Revenda ou Representação Comercial.

Considera-se Revenda, quando o responsável do canal corporativo levanta uma demanda de produtos para um cliente específico, portanto, a M.O.C. executa a compra direta da fábrica, com desconto de representante, e revende o produto para o cliente final. Esta é a modalidade mais utilizada atualmente.

A Venda de Representação Comercial, é executada, geralmente, em nível de negociações corporativas, ou quando é um cliente regular da carteira da M.O.C.. Portanto, o faturamento é direto da fábrica e a M.O.C. é comissionada pela venda executada.

A tabela No. 6, demonstra a classificação do canal de vendas corporativo atua da M.O.C., com os responsáveis comerciais e as abordagens por Segmento Alvo, conforme o enfoque de vendas.

Tabela No. 6 - Abordagem por Segmento

Canal	Responsável	Segmentos Alvos	Estratégia de Enfoque da Venda
Venda Corporativa	Vendedor Público-1	Órgãos públicos	Consultoria
	Vendedor Técnico	Escritórios de Arquitetura	Consultoria
		Instituições de Ensino Superior-Privada	Necessidade-Satisfação
	Vendedor Privado-1	Hospitais- Centros Clínicos	Necessidade-Satisfação
		Construtoras	Consultoria
		Imobiliárias	Necessidade-

		Satisfação
Sem responsável	Hotelaria	Necessidade-Satisfação
Sem responsável	Empresas privadas de T.I	Necessidade-Satisfação
Sem responsável	Entidades Religiosas	Necessidade-Satisfação
Sem responsável	Entretenimento: Teatro, Cinema, Auditórios	Consultoria
Sem responsável	Empresas Privadas Sem segmentar	Necessidade-Satisfação ou consultoria

Fonte: Desenvolvida pela estudante.

Abaixo segue o descritivo de cada abordagem:

1. **Necessidade/Satisfação** – Está presente na Venda Corporativa, onde o vendedor procura no portfólio da M.O.C. a melhor opção para satisfazer a necessidade do cliente e requer um vendedor que saiba justificar a solução proposta para o cliente, através de argumentos técnicos, analíticos e financeiros. Deve destacar os benefícios, características e vantagens da proposta comercial como sendo uma solução ideal para o cliente.
2. **Consultiva** – Enfoque geralmente usado no Segmento de Órgãos Públicos, onde os processos de compras, na maioria das vezes, é realizado através de licitação pública, seja Concorrência, Convite, Pregão, entre outros. Portanto, o vendedor público deve atuar como um especialista, com uma visão estratégica e colaborativa no negócio do cliente e participar durante todo o processo de especificação técnica do produto que será publicado na licitação.

Nos segmentos Alvos: Escritórios de Arquitetura e construtoras, também deve-se abordar de forma Consultiva, onde o vendedor técnico deve entender e guiar o projeto do cliente final, abordando as especificações técnicas a serem

consideradas como atributos no negócio do cliente. É indispensável traçar uma estratégia para desenvolver e concluir a venda. Os escritórios de arquitetura são os facilitadores dos negócios, onde na maioria das vezes a estratégia comercial utilizada inclui a Reserva Técnica de 5% ou 10% do valor do negócio, para bonificar o arquiteto especificador, que trabalha junto com o responsável comercial no fechamento da venda.

2.5.5 Processos de Vendas

Na Figura No. 16, descreve-se o fluxo do processo das atividades comerciais na M.O.C. durante as fases de Pré-venda, Vendas, e Pós-venda.

Figura No. 16 - Processo de Vendas

Mapa Comercial MOC

Mapa das atividades comerciais da MOC, com foco na distribuição entre os Macroprocessos

PRÉ-VENDA

Prospecção

- ❖ Prospecção de mercado conforme segmentação distribuída ao responsável de vendas.
 - Recompra de clientes
 - Novos clientes
- ❖ Identificação de clientela
- ❖ Análise de Potencialidade
 - Classificar importância do cliente
- ❖ Agendamento de visitas
 - Preparar materiais de apresentação e argumentos de venda
 - Levantar possíveis objeções e contra-argumentos

- ❖ Realização de visitas
 - Apresentar empresa, produtos e serviços
 - Enfatizar qualidades e pontos importantes
 - Contra-argumentar objeções
 - Verificar se há pontos de dúvidas

- ❖ Pesquisa de interesse

Orçamentação

- ❖ Elaboração de Propostas
 - Levantar dados e necessidades
 - Definir de preços e produtos.
 - Desenvolver anteprojecto, quando requer para envio ás fabricas.
- ❖ Realização de visitas
 - Apresentar proposta
 - Tirar dúvidas
 - Propor fechamento do negócio
 - Elaborar relatórios comerciais (CRM) – Implementação de LANDZ³

DURANTE A VENDA

Venda

- ❖ Fechamento do negócio
 - Juntar documentação necessária
 - Acertos contratuais

³ ERP é um software voltado para a industria moveleira.

- Definir condições e formas de pagamento
- Apresentar proposta com anteprojeto
- Acertos específicos do serviço
- Emitir pedido
- ❖ Acompanhar andamento interno do pedido
- ❖ Informar o cliente sobre o andamento
- ❖ Acompanhar recebimento do produto
 - Agendar entrega
 - Receber material
 - Conferir recebido
- ❖ Assistir cliente durante execução do serviço.
 - Verificar dúvidas do cliente
 - Prestar contas do andamento do serviço
- ❖ Encerramento do serviço
 - Apresentar término do serviço
 - Assinar aceite de obra
 - Arquivar processo

Projeto

- ❖ Elaborar planejamento técnico aos departamento de projetos das fabricas.
- ❖ Definir lista de necessidades
- ❖ Definir cronograma do serviço
- ❖ Emissão de pedidos

Montagem

- ❖ Recebimento do pedido
- ❖ Suporte ao cliente
- ❖ Execução do serviço

Encerramento do serviço

PÓS-VENDA

Pós-venda

- ❖ Acompanhar cobrança
- ❖ Pesquisa de satisfação
- ❖ Manter vínculos
- ❖ Atualizar contatos freqüentemente
- ❖ Verificar novas necessidades do cliente
- ❖ Assistir clientes na utilização dos produtos
- ❖ CRM

Assistência Técnica

- ❖ Executar serviços de ajuste e manutenção

Repor ou substituir produtos

Fonte: Área Comercial MOC- Descritivo de Macroprocessos – 2008- Atualizada pela estudante

2.5.5.1 Fluxograma ou macro processo

A partir de uma consultoria realizada no ano de 2008, a M.O.C. desenvolveu todos os macro processos a serem considerados durante o processo comercial. Alguns processos foram adaptados a partir da migração sofrida pela M.O.C., onde

Comentado [XP19]:

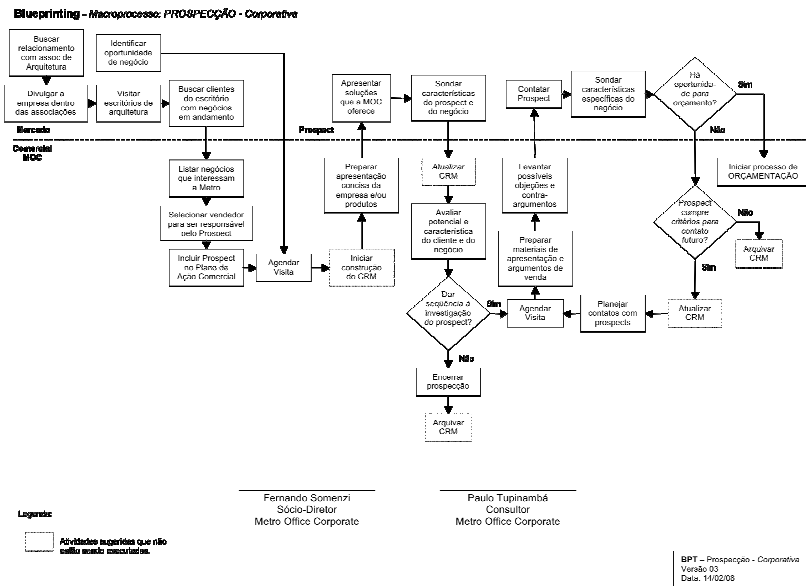
(Apresentar o fluxograma ou etapas-chave do processo comercial e como estão estruturadas as etapas do processo de vendas: prospecção, pré-abordagem, abordagem, sondagem, apresentação, negociação, fechamento, pós-venda. No fluxograma pode ser apresentado o passo-a-passo da estrutura para realizar a venda para o cliente até o pedido ser entregue ao cliente).

deixou de ser uma representada exclusiva da Giroflex-Forma S.A, para ser uma empresa multi-marca.

A M.O.C. manteve-se associada à Asbea-RS e o vendedores dispõem de um recurso essencial para a prospecção de novas obras. A Asbea é uma fonte de relacionamento e prospecção com especificadores de obras em andamento e previstas no estado. Outra fonte de prospecção são os maiores e reconhecidos escritórios de arquitetura de Porto Alegre.

Na figura No.17, observar-se o macro processo do estágio de pré-vendas no canal Corporativo, de resposabiliade do Vendedor Técnico. As fases discriminados, são inseridas no ERP- Landz.

Figura No. 17 - Processo de Vendas: Pré- Venda no Vendedor Técnico
PRÉ-VENDA: Vendas Corporativas do *Vendedor técnico*



Fonte: Área Comercial MOC- Descritivo de Macro processos – 2008

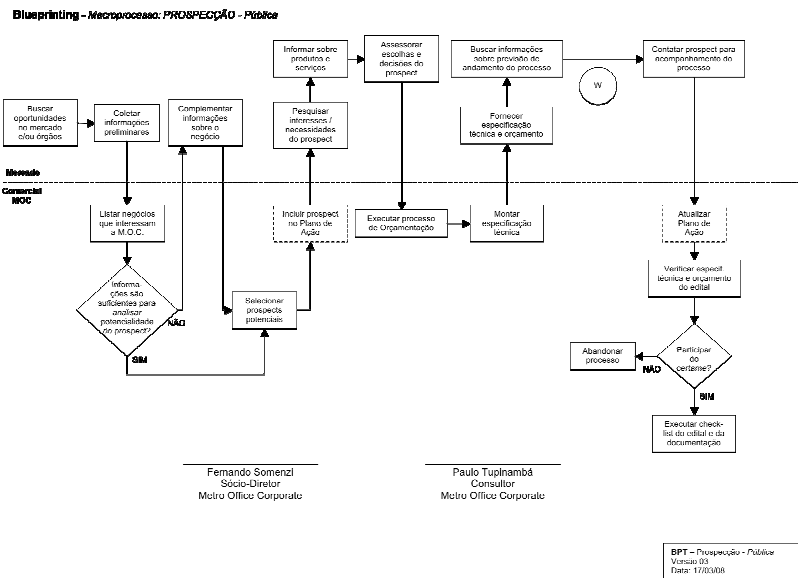
Na Figura No. 18, encontramos o descritivo do macro processo de pré-venda Corporativas do Vendedor Público. Dentro do processo de prospecção da venda pública, é importante salientar que as fábricas, como a Flexform e a Operis, representadas pela M.O.C., contam com Atas⁴ de Preços Registradas nos órgãos públicos, portanto o vendedor público pode encontrar essas oportunidades no mercado.

Se for necess[ar]io iniciar um processo de prospecção desde o início, um processo licitatório tende a levar de 3 a 12 meses para ser executado. (Fraqueza).

Figura No. 18 - Processo de vendas: Pré-vendas no Vendedor Público

⁴ Ata de Registro de Preços – é um documento vinculativo, obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas.

PRÉ-VENDA: Vendas Corporativas do *Vendedor Público*



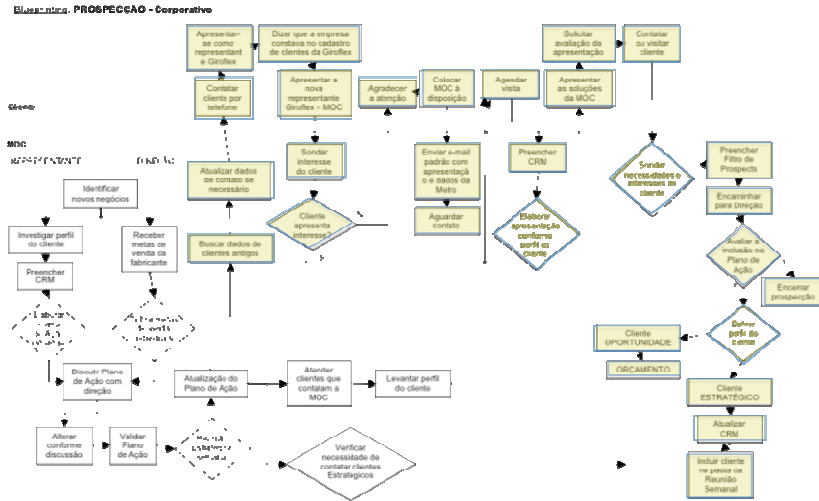
Fonte: Área Comercial MOC- Descritivo de Macro processos – 2008

Na figura No. 19, encontramos o descritivo do macro processo de pré-Vendas Corporativas do Vendedor Privado. Dentro deste macro processo original, pode-se salientar, em amarelo, as fases que competem ao vendedor Privado.

O processo de prospecção, pode iniciar a partir do histórico da carteira de clientes antigos, tais como: Instituições de Ensino Superiores Privadas, Hospitais, Centros Clínicos, Contrutoras, Imobiliárias, Segmento de Hotelaria, Empresas de T.I. e Centros de Entretenimento (cinemas, auditórios, teatros, etc).

Figura No. 19 - Processo de Vendas: Pré-venda no Vendedor Privado

PRÉ-VENDA: Vendas Corporativas do *Vendedor Privado*

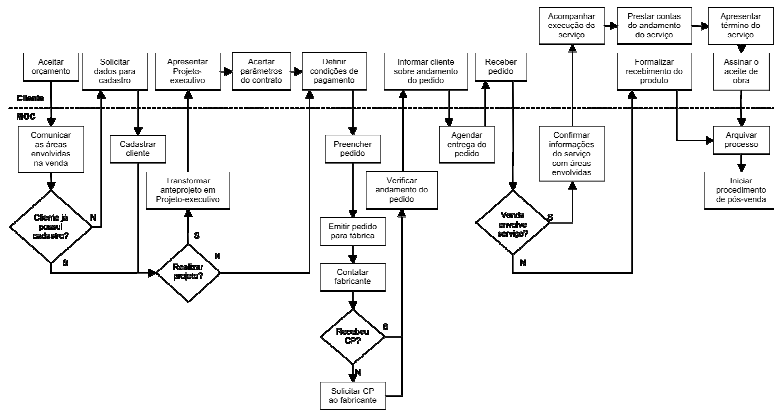


Fonte: Área Comercial MOC- Descritivo de Macro Processos – 2008

Figura No. 20 - Processo de Vendas. Estágio Venda no Canal Corporativo, Varejo e Serviços.

Venda: Canal Corporativo, Canal Varejo, Canal Serviços

Blueprinting - Macroprocesso: VENDA



Fernando Somenzi
Sócio-Diretor
Metro Office Corporate

Paulo Lupinamba
Consultor
Metro Office Corporate

BPT - Venda
Versão 04
Data: 03/12/07

Fonte: Área Comercial MOC- Descritivo de Macro Processos – 2008

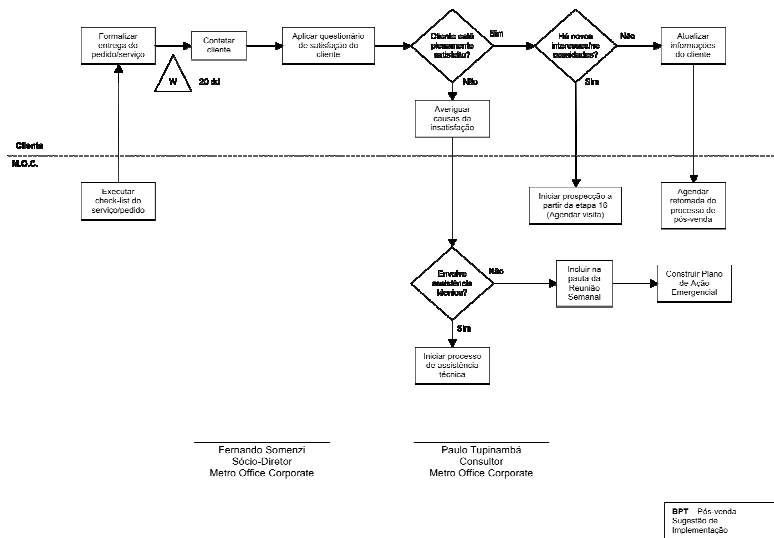
Na figura No. 21, apresenta o descritivo de macroprocessos da M.O.C., no ano de 2008, desenvolveu-se o procedimento para o Pós-venda. Hoje, executa-se somente um procedimento de garantia de produtos, ou quando existe uma reclamação pelo cliente final. O nível de satisfação é pesquisado de forma informal a critério do vendedor responsável. (Fraqueza)

Hoje em dia faz-se indispensável a aplicação de um questionário de satisfação, que pode ser executado através do assistente de vendas ou BackOffice.

Figura No. 21 - Processo de Vendas - Pós Venda Canal Corporativo, Varejo e Serviços.

PÓS VENDA: Canal Corporativo

Blueprinting - Sugestão de implementação de processo: PÓS-VENDA



Fonte: Área Comercial MOC- Descritivo de Macroprocessos – 2008

2.5.5.2 Principais recursos

Dentro do orçamento anual, são incluídas todas as despesas relacionadas com os procedimentos comerciais da M.O.C.. Alguns investimentos, são divididos com as fábricas, conforme especificado abaixo:

➤ M.O.C.

- Mensalidade da ASBEA-RS e a participação nas reuniões almoço da Asbea-RS.
- Conforme ao Plano de Ação dos Vendedores, despesas em eventos específicos de relacionamento com o público alvo, tais como: Café da

Comentado [XP20]: (Os recursos previstos para a realização do processo de vendas: viagens, hospedagem, combustível, treinamentos, feiras, brindes, ações específicas de relacionamento realizadas para os clientes, premiações para vendedores, convenção de vendas,...).

manhã, almoços, conferências, vinhos e queijos, convites a Show da Opus, etc.

- Política de Km rodado, conforme a visitas externas realizadas nas agendas comerciais de cada vendedor.
- Identidade Visual do Showroom: fachadas, Totens, e identificação interna.
- Pagamento de aluguel do Showroom.
- Verba cooperada para hospedagem despesas de clientes para visita a fábrica.
- Verba cooperada para treinamento e visitas dos vendedores as fabricas representadas.

➤ **Fabricas representadas**

- Desenvolvimento de materiais de Marketing, Ex. Catálogos mostras de produto, acabamentos e brindes específicos das marcas representadas.
- Viagens de pessoal a fábrica para treinamento.
- Suporte do departamento de projetos, técnica das fabricas e pós-Venda: Peças de reposição.

2.5.5.3 Principais políticas comerciais

A política comercial para cada fábrica é variável. Com as fábricas: Flexform, Operis, Acecofloor, Design On é possível usar uma Política de Revenda ou uma política de venda direta de fábrica. Com a Beaulieu, a única política comercial é através de Revenda.

Comentado [XP21]: (Principais políticas de preços, descontos,... para cada segmento de cliente).

Política de Revenda: A M.O.C. compra o produto com desconto de fábrica e no preço de venda estão contemplados os custos administrativos, os custos comerciais, os custos de frete, custo de taxas e impostos, além do Mark-up de lucro. A Nota Fiscal é emitida diretamente pela M.O.C. ao cliente.

Política de Venda direta de fábrica: Significa a venda por representação, onde a M.O.C. recebe uma comissão de venda pelos produtos que foram faturados diretamente de fábrica para o cliente final. A porcentagem de comissão recebida é variável, conforme a fábrica e a porcentagem aplicada varia conforme com o desconto da negociação. O cliente final recebe a Nota fiscal diretamente da fábrica.

Nas Vendas Corporativas, sejam elas públicas, ou privadas, como nas Vendas Técnicas, pode-se realizar as negociações dentro das duas políticas comerciais, conforme o margem de desconto, enquanto as Vendas de varejo utilizam somente a política de Revenda.

No entanto, o diretor tem autonomia para avaliar cada caso e, se julgar pertinente, melhorar as condições comerciais. Quanto as novas representadas, ainda não foram analisadas as políticas de desconto e autonomia comercial da equipe de vendas. Da mesma forma, ainda não foi avaliado o Mark-up a ser aplicado sobre no preço final, conforme o mercado de atuação. (Fraqueza).

Essa situação, reduz o poder de negociação da equipe comercial, em virtude desconhecimento da margem de descontos e dos preços do mercado.

3 ANÁLISE EXTERNA

Comentado [XP22]: Identificação de Oportunidades e Ameaça

3.1 Matrizes analíticas

3.1.1 Matriz macro ambiental-setorial

Comentado [XP23]: (Apresentar a matriz macroambiental-setorial nas dimensões econômica, tecnológica, político-legal, sócio-cultural, demográfica e natural destacando as principais tendências, oportunidades e ameaças, podendo incluir aspectos do setor como intensidade de barganha de fornecedores ou compradores, intensidade de risco de possíveis entrantes potenciais ou produtos substitutos e o grau de rivalidade entre a concorrência no setor em que a empresa atua do plano de vendas atua).

As tabelas abaixo, traz a Matriz Macro ambiental dos fatores que podem influenciar o negócio, trazendo uma oportunidade ou ameaça para a M.O.C.. Com a leitura das características e tendências desse mercado, precisamos considerar os fatores econômicos desfavoráveis, uma vez que geram maior intensidade de barganha por parte dos compradores e intensificam a rivalidade entre a concorrência. (Ameaça).

Desta forma, a M.O.C., visando aproveitar as oportunidades descritas nas tabelas No. 7, No. 8, No. 9 e No.10, deverá desenvolver ações com intuito de identificar clientes potenciais, pesquisar as necessidades destes clientes, avaliar a oferta de valor mais adequado a estes mercados e orientar a força de vendas para atuar de forma proativa nestes segmentos.

Tabela No. 7 - Análise Macro ambiental - Ambiente Econômico

Característica	Tendência	Impacto para Empresa Oportunidade/ Ameaça
Econômico		
Queda no PIB para Brasil: No ano 2015 é estimado de - 3,5% e para o ano 2016 - 2,5% (% a.a). IPC Brasil mais recente é 10,672 % (Dez 2015).	Retenção na demanda interna	Ameaça
PIB Gaúcho perdeu quarta posição para o Paraná em produção para a economia Brasileira.	Expectativa queda na produção da indústria.	Ameaça

Economia nacional, piora no mercado de trabalho. No acumulado dos últimos 12 meses até Nov/2015 o número de postos de trabalho encerrados já passava de 1,3 milhão.	Mercado laboral: Demissões seguem superando as contratações.	Ameaça
A Crise política no Brasil	Desestimula qualquer movimentação, em termos econômicos criando uma paralisia geral.	Ameaça
No RS o Governo conseguiu aprovar o aumento do ICMS* de 17% para 18%, passando a valer em janeiro de 2016.	Impacto sobre a atividade da indústria e acentua o ambiente recessivo. Reduz o consumo, a produção e o PIB.	Ameaça
Varição da Taxa do combustível	Impacto sobre o preço final do produto. As fábricas representadas operam fora do estado RS.	Ameaça
Taxa de câmbio USD	Aumento de custos na compra de matérias primas provenientes de Matéria prima importada e aumento de preço no produto importado. A flutuação do dólar afeta diretamente o preço do produto, perante o Dólar alto.	Ameaça

Fonte: FMI- Fiergs/UEE – Revista da Federação das Indústrias No. 109- Dez 2015

Tabela No. 8 - Análise Macroambiental - Ambiente Legal

Característica	Tendência	Impacto para Empresa Oportunidade/ Ameaça
Legal		
Legislação estadual RS de segurança contra incêndios. Exigências da nova lei de PPCI. NBR 14432:2000 – Exigência de resistência ao	Execuções de Obras com especificações de produtos de alto performance desenvolvidos com materiais avaliados com certificados e laudos que	Oportunidade.

fogo de elementos de construção de edificações.	comprovem cumprimento da Lei.	
Norma Brasileira ABNT NBR 9050. Norma visa proporcionar à maior quantidade possível de pessoas, independentemente de idade, estatura ou limitação de mobilidade ou percepção, a utilização de maneira autônoma e segura do ambiente, edificações, mobiliário, equipamentos urbanos elementos.	Execução de projetos que considerem normativas de acessibilidade ao usuário final.	Oportunidade.

Fonte: Desenvolvida pela estudante.

Tabela No. 9 - Análise Macro ambiental - Ambiente Social

Característica	Tendência	Impacto para Empresa Oportunidade/ Ameaça
Social		
Construções verdes ou/e, Construções com Certificados LEED ⁵ .	Aumentar. Exigências para aquisição de produtos com processos fabricação que apresentem certificados com cumprimento com normativas ambientais.	Oportunidade.
Segurança do trabalho, exigências de ergonomia, certificados de estabilidade, resistência e durabilidade. Ex. ABNT NBR 13962:2006	Conscientização do mercado de demandar produtos que outorguem bem-estar ao funcionário em contrapartida maior produtividade e eficiência em sua atividade.	Oportunidade.

⁵ (Leadership in Energy and Environmental Design) uma certificação para construções sustentáveis.

<p>O Cenário de Porto Alegre projetado em Agenda 2020 enxergamos próximos 5 anos, projetos e Obras desde diferentes perspectivas : Corporativos, Urbanas, Grandes investimentos no polo Educacional, polo Clínico e Saúde, Ampliações do TECA e privatização do Salgado Filho, obras e revitalização de Teatros, Cinemas e auditórios.</p>	<p>Exemplos das Obras projetadas: Projetos do Cais Mauá, Orla do Guaíba, centros médicos como MEDplex, ampliação do HCPA, Expansão da Unisinos em Porto Alegre, Novo Teatro da Ospa, revitalização do Multipalco -Porto Alegre, entre outros.</p>	<p>Oportunidade.</p>
--	---	----------------------

Fonte: Desenvolvida pela estudante.

Tabela No. 10 - Análise Macroambiental - Ambiente Tecnologia

Característica	Tendência	Impacto para Empresa Oportunidade/ Ameaça
Tecnológica		
<p>Desenvolvimento de matérias primas com maiores propriedades de resistência, durabilidade, sustentabilidade, performance, qualidade, entre outros.</p>	<p>Valor diferenciador no mercado e representar fábricas que produzem com produtos certificados de ergonomia, ambientais, testados e com Laudos técnicos de laboratório físico que avaliam que atendem aos normativas nacionais e/ou Internacionais.</p>	<p>Oportunidade.</p>

Fonte: Desenvolvida pela estudante.

3.1.2 Matriz de concorrência

Para desenvolver esta matriz, foi realizada uma pesquisa incluindo uma análise do mercado do segmento de cadeiras e mobiliário corporativo. Os **Concorrentes pesquisados foram:**

- Gama Móveis: com cadeiras da Flexform e Mobiliário Fortline;
- Marelli: com Cadeiras Marelli e Mobiliário Marelli;
- Bortolini: Cadeiras Bortolini e Interlude e Mobiliário Bortolini;
- Tradesign: com Cadeiras Cavaletti e Mobiliário Novara.

Nessa análise, fica claro que a M.O.C. tem uma das menores pontuações da matriz, no mercado local, ficando acima apenas da Marelli. Isso demonstra a necessidade de usar uma estratégia que permita focar nos atributos identificados como fragilidades.

Identifica-se a preocupação com a Concorrente Gama Móveis, pois esta representa um concorrente direto, possuindo as mesmas fábricas de cadeiras e mobiliários no mercado local.

Quanto ao atributo Preço, que possui um peso de 18%, a Concorrente Gama Móveis, aplica descontos de 20% sobre a tabela de fábrica e oferece as melhores condições de pagamento do mercado, junto com a Concorrente Marelli.

Identifica-se a Bortolini como a principal concorrente, pois destaca-se nos atributos de Qualidade de Produto, Preço Competitivo e Atendimento.

Logo após, destaca-se a Concorrente Tradesign, nos atributos de Qualidade de Produto, Preço Competitivo e Tempo de Entrega.

Comentado [XP24]: (Apresentar a matriz de concorrência destacando cada concorrente e a análise dos principais atributos. Fazer uma análise da empresa comparando com cada concorrente referente aos atributos avaliados. Apresentar os pesos e notas).

Tabela No. 11 - Matriz de Competitividade

Matriz de competitividade											
		Empresa MOC		Concorrente A GAMA		Concorrente B TRADESIGN		Concorrente C BORTOLINI		Concorrente D MARELLI	
Atributos	Peso (%)	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito
QUALIDADE PRODUTO	26	10	263	10	263	8	210	8	210	7	184
PREÇO	18	4	70	7	127	10	181	9	163	5	91
GARANTIA	9	9	77	9	77	8	68	7	60	7	60
TEMPOS DE ENTREGA	8	6	48	6	47	10	79	7	55	10	79
ASSISTENCIA TÉCNICA	9	8	74	8	72	6	54	9	81	5	45
ATENDIMENTO	11	7	71	4	42	7	74	10	105	10	105
CERTIFICAÇÕES	5	6	28	6	27	5	23	6	27	6	27
TOP MIND	5	6	28	6	27	8	36	9	41	9	41
LOJA /SHOWROOM	5	7	34	6	28	8	37	7	32	7	32
CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	4	6	22	8	28	7	25	6	21	8	28
MIX DE PRODUTO	2	10	24	8	19	8	19	7	17	7	17
TOTAIS	100		738		756		805		811		707
Ameaça											
Fragilidade											
Oportunidade											
Potencialidade											

Fonte: Desenvolvida pela estudante.

As empresas M.O.C. e Gama Móveis, contam com uma desvantagem importante, em relação aos concorrentes. Os produtos, como as cadeiras e mobiliários, são fabricados fora do estado do RS, portanto as taxas tributarias e o frete afeta diretamente o valor final do produto. Os prazos de entrega também ficaram maiores.

Fazendo uma análise do portfólio, identifica-se que a M.O.C. atua com o portfólio de mobiliários, com preços na média do mercado. Com relação as cadeiras, os preços estão em média 20% acima dos concorrentes analisados. Portanto identifica-se que a concorrente Gama, já atua no mercado de cadeiras com a tabela adequada ao (-20%) do mercado. No atributo de Garantia, a marca representada

Flexform apresenta o maior tempo de garantia dos produtos, com 7 anos. Os Concorrentes oferecem entre 5 e 6 anos. Portanto, sendo um atributo importante para o mercado, a diferença não é relevante.

3.2 Descrição de Mercado

Comentado [XP25]: (Análises qualitativa e quantitativa de mercado)

3.2.1 Análise qualitativa de mercado

Comentado [XP26]: (A análise pode ser representada através da utilização da ferramenta dos 7O's: quem constitui o mercado, o que compra, porque compra, quem participa, como compra, quando compra, onde compra. Também podem ser apresentados dados de pesquisas do segmento de atuação da empresa).

Será apresentado na tabela No. 12, uma análise do processo de compra a partir do método dos 7 O's, onde será possível conhecer os principais clientes compradores, o tipo de produto que eles compram, os benefícios esperados e os influenciadores de compra.

Primeira Parte:

Tabela No. 12 - Análise qualitativa 7 O's - Primeira Parte

Segmentos Alvos	Órgãos públicos	Escritórios de Arquitetura	Instituições de Ensino Superior-Privada	Segmento de Entretenimento	Saúde	Construção Civil
Mercado						
Quem constitui	Faculdades Públicas, Prefeituras, Tribunais de justiça, procuradorias, Controlarias, Bancos Estaduais, etc.	Escritório e estudos de Arquitetura e especificadores que atuam no mercado corporativo.	Instituições de ensino Superior e Ensino técnico.	Teatros, Cinemas, Auditórios	Hospitais, Centros Clínicos	Construtoras
O que compra	Cadeiras, mobiliário corporativo, Carpete.	Consultoria e conhecimento técnico dos produtos do portfólio, para serem indicados nos projetos e obras de desenvolvimento dos escritórios de Arquitetura.	Cadeiras, Poltronas, Mobiliários.	Poltrona para cinema, Carpetes.	Cadeiras, Mobiliários, Piso Vínilico.	Piso Elevado, Revestimento de pisos como carpete e vínilico.

Por que Compra	Para ter ambientes mais confortáveis, modernos, de melhor qualidade, renovação de ativos, realizar investimentos de verbas disponíveis.	Para oferecer ao cliente final uma solução de arquitetura interior.	Renovar as infra-estruturas das Entidades, expansão de sedes, crescimento, Exigência da demanda (Clientes-Estudantes), Diferenciação do mercado.	Modernização, Novas Obras, diferenciação do mercado, brindar segurança e conforto a seus clientes finais, Exigências de novas normativas de PCCI.	Modernização, brindar segurança a seus funcionários e clientes, expansão e novas obras de infra-estrutura.	Segurança, e qualificação de produto em obras executadas.
Quem Participa	Área de infraestrutura, RH, Arquitetura, Compradores, área o departamento que solicita a necessidade.	Arquitetos especificadores, cliente final departamento de compras o projetos das empresas.	Depto. de arquitetura e infra-estrutura, departamento de compras e responsável da área a ser reformada o solicitante da demanda.	Arquitetos especificadores, Engenheiros de obra civil, compradores das entidades.	Depto. de segurança de trabalho, Departamento de infra-estrutura e obras ou Depto. de arquitetura das entidades.	Engenheiros responsável da obra e Comprador.
Como Compra	Licitação pública, seja (Concorrência, Convite, Pregão, entre outros)	Através de departamento de compras das empresas.	Através dos Deptos. de arquitetura e infra-estrutura das instituições fazem um levantamento das necessidades da instituição, Posteriormente e o departamento de compras se envolve solicitando os orçamentos.	Os projetos novos, os engenheiros e ou arquitetos responsáveis da obra. Especifica o produto o departamento de compras solicita o pedido de compra.	O depto. de arquitetura e Infra-estrutura recebe solicitação das áreas que apresenta na instituição necessidades, O depto. analisa as opções com fornecedores e posteriormente e encaminha para o Departamento de compras fazer a negociação.	O depto. de Engenharia é responsável pela análises das especificações técnicas do produto que precisa a obra. Posteriormente selecionado 3 fornecedores envia a compras para etapa de negociação.
Quando Compra	Qualquer época do ano, conforme a execução da verba orçamentária. Mas geralmente Maior frequência de compras no final do ano,	Não tem sazonalidade, mas geralmente os escritórios recebem aprovação de cliente final (Corporativo), a proposta comercial fica pronta para entrar em negociação.	Dentro do Orçamento anual se estimula novos investimentos da instituição. Por tanto no recorrer do ano, geralmente nos recessos de ferias retomam os orçamentos para serem fechados.	No momento que a especificação do produto cumprir com as especificações que foram apresentadas pelo especificador. O processo de compra acontece geralmente uns 90 dias de ficar pronto o projeto de auditório ou sala de entretenimento.	Quando é analisado as 3 propostas dos fornecedores e quando a demanda da necessidade requer um prazo de entrega pelo departamento solicitante.	Aproximadamente 90 dias antes da entrega de obra.

Onde Compra	Por plataforma de compra virtual ou solicitação de pedido direto com o vendedor.	solicitação de pedido direto com o vendedor	solicitação de pedido direto com o vendedor	solicitação de pedido direto com o vendedor	solicitação de pedido direto com o vendedor	solicitação de pedido direto com o vendedor
-------------	--	---	---	---	---	---

Fonte: Desenvolvida pela estudante.

Segunda parte:

Tabela No. 13 - Análises qualitativa 7 O's – Segunda Parte

Segmentos Alvos	Imobiliárias	Hotelaria	Empresas privadas de T.I	Empresas Privadas Sem segmentar	Entidades Religiosas
Mercado					
Quem constitui	Administradores de prédios corporativos Triple A.	Cadeia de Hotéis de alto padrão	Empresas privadas que executem Instalações e Construções para informática.	Pessoas Jurídicas	Igrejas cristãs e Associações religiosas
O quê compra	Cadeiras, Móveis de escritório.	Carpete e cadeiras.	Piso Elevado	Cadeiras, mobiliário corporativo, Carpete.	Cadeiras, Poltronas para auditório.
Por que Compra	Ter espaços confortáveis para seus condôminos. Ter espaços modernos como sala de reuniões e salões comuns para alugar.	Para ter ambientes mais confortáveis, modernos, de qualidade, ter diferenciação do mercado.	Segurança, e qualificação de produto em obras executadas.	Procura de conforto aos funcionários, renovação de ativos, novas implantações ou expansões da empresa.	Apertura de novas sedes, brindar conforto a seu público.
Quem Participa	Síndicos, administradores de prédios corporativos e junta proprietária.	Arquiteto especificador, diretor o responsável de manutenção da cadeia de hotel.	Engenheiros de T.I, Engenheiro da Obra e/ou Compradores.	Depto de RH, departamento de compras, Obras e projetos.	Pastores responsáveis por investimentos, ou Depto. de compra, Indicação de arquiteto.

Como Compra	Levantamento de necessidades do prédio corporativo, os administradores ou síndicos levanta os 3 orçamentos e a proposta final é avaliada pela junta diretiva e proprietários.	Projetos novos são especificados por arquitetos. As Reformas são executadas por pessoal administrativo do hotéis, geralmente.	Pelo departamento de compras.	Pelo departamento de compras.	Comprador/pastor
Quando Compra	Quando se realiza uma solicitação de orçamento ou quando existe uma prospecção do vendedor.	Quando se realiza uma solicitação de orçamento ou quando existe uma prospecção do vendedor.	Quando se realiza uma solicitação de orçamento ou quando existe uma prospecção do vendedor.	Quando se realiza uma solicitação de orçamento ou quando existe uma prospecção do vendedor.	Quando se realiza uma solicitação de orçamento ou quando existe uma prospecção do vendedor.
Onde Compra	solicitação de pedido direto com o vendedor	solicitação de pedido direto com o vendedor	solicitação de pedido direto com o vendedor	solicitação de pedido direto com o vendedor	solicitação de pedido direto com o vendedor

Fonte: Desenvolvida pela estudante.

3.2.2 Análise quantitativa de mercado

Para realizar a análise quantitativa, foi considerado o estudo potencial do mercado de móveis para escritório em 2014, segundo o IEMI⁶ do ano base de 2013. O estudo foi focado analisando o crescimento, participação e market-share de uma das fábricas representadas pela M.O.C., a Flexform, a qual é a representada dos produtos de cadeiras corporativas.

Quantificando o tamanho do Mercado, no Brasil são mais de 18,2 mil empresas, que geraram 300,4 mil empregos e produziram 476,2 milhões de peças em 2013, no valor de R\$36 bilhões, que equivale a 1,62% do valor total da receita líquida da indústria de transformação do Brasil (excluídas as extrativas mineral e construção civil). O mercado é composto por: Governo, Empresas, Varejo e Exportação.

⁶ IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial

Comentado [XP27]: (Apresentar as seguintes informações do mercado: tamanho, crescimento, participação, market-share, crescimento share, potencial de crescimento e projeção de crescimento. Também podem ser apresentados dados de pesquisas do segmento de atuação da empresa).

Na tabela No. 14, descreve os **Canais de Distribuição do Mercado Corporativo**. O principal segmento para o escoamento da produção, em volume de peças, é o industrial com 29,5%. O governo e o setor público correspondem a 27%, seguido pelo comércio com 15,2%.

Tabela No. 14 - Canais de distribuição de móveis para escritório

Corporativo – canais de distribuição de móveis para escritório (%)			
Setores	2011	2012	2013
Indústria	31,3%	29,7%	29,5%
Comércio	13,3%	15,7%	15,2%
Serviço	15,5%	14,8%	14,7%
Governo/Setor público	26,9%	26,1%	27,0%
Educação	13,1%	13,7%	13,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: IFMI

Fonte: IEMI

Segundo Tabela No. 15, percebe-se que no período de 2010 a 2013, houve um crescimento total da produção de móveis por tipo de produto, equivalente a 15,9% , ocasionando um crescimento médio de 5,0% ao ano.

Tabela No. 15 - Produção de Móveis para escritório por tipo de produto (em 1.000 peças)

Produção de móveis para escritório por tipo de produto (em 1.000 peças)				
Produtos	2010	2011	2012	2013
Mesa para computador	6.864	7.902	8.531	8.568
Mesa avulsa (escrivania)	2.966	3.120	3.543	3.640
Mesa de reunião	2.771	2.961	3.247	3.290
Cadeira	18.920	20.114	22.302	22.708
Gaveteiro	2.834	3.155	3.380	3.330
Estações de trabalho	2.191	2.339	2.761	2.935
Biombos	1.593	1.580	1.638	1.614
Divisorias piso-teto	1.068	1.086	1.240	1.314
Estantes/Prateleiras	6.409	6.295	6.832	7.031
Armário fechado	10.407	10.285	11.015	11.316
Arquivo deslizante	1.763	2.473	3.206	3.364
Escolares	12.881	11.719	12.831	13.308
Auditórios	1.099	849	746	773
Total	71.766	73.859	81.273	83.191

Fonte: IEMI

Fonte: IEMI

A Tabela No. 16, demonstra que as cadeiras representam 27,3% do volumes total produzido em 2013, seguido dos escolares, com 16,0% e dos armários fechados, com 13,6%.

Tabela No. 16 - Distribuição da produção de móveis para escritório por tipo de produto (em 1.00 peças)

Distribuição da produção de móveis para escritório por tipo de produto (em %)				
. Produtos	2010	2011	2012	2013
Mesa para computador	9,6%	10,7%	10,5%	10,3%
Mesa avulsa (escrivania)	4,1%	4,2%	4,4%	4,4%
Mesa de reunião	3,9%	4,0%	4,0%	4,0%
Cadeira	26,4%	27,2%	27,4%	27,3%
Gaveteiro	3,9%	4,3%	4,2%	4,0%
Estações de trabalho	3,1%	3,2%	3,4%	3,5%
Biombos	2,2%	2,1%	2,0%	1,9%
Divisórias piso-teto	1,5%	1,5%	1,5%	1,6%
Estantes/Prateleiras	8,9%	8,5%	8,4%	8,5%
Armário fechado	14,5%	13,9%	13,6%	13,6%
Arquivo deslizante	2,5%	3,3%	3,9%	4,0%
Escolares	17,9%	15,9%	15,6%	16,0%
Auditórios	1,5%	1,1%	0,9%	0,9%
. Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: IEMI

O faturamento de móveis para escritório foram:

Tabela No. 17 - Faturamento de móveis para escritório por tipo de produto (em R\$ 1.000)

Faturamento de móveis para escritório por produto (em R\$ 1.000)				
. Produtos	2010	2011	2012	2013
Mesa para computador	651.433	753.846	845.308	882.539
Mesa avulsa (escrivania)	704.149	771.349	907.611	984.908
Mesa de reunião	973.557	1.089.410	1.241.934	1.310.017
Cadeira	1.458.163	1.772.446	2.060.445	2.256.171
Gaveteiro	606.803	692.083	765.570	796.379
Painéis divisórios	320.760	370.947	464.742	519.822
Biombos	136.468	145.604	163.134	168.465
Divisórias piso-teto	159.294	176.370	214.618	235.488
Estantes/Prateleiras	603.202	445.146	487.776	525.268
Armário fechado	1.770.778	1.879.646	2.005.065	2.174.378
Arquivo deslizante	244.987	364.089	464.876	519.719
Escolares	1.293.018	1.252.301	1.427.671	1.548.204
Auditórios	100.915	85.404	81.617	101.173
. Total	9.023.528	9.798.640	11.130.367	12.022.532

Fonte: IEMI

Fonte: IEMI

Conforme as cifras da tabela No. 18, pode-se determinar que o Market Share no ano de 2013 da Indústria Flexform, corresponde a 1,4% do Volume de Produção e de 6,8% do Faturamento.

Tabela No. 18 - Volume de produção - Market Share Flexform

	IEMI - Volume Produção				Market Share			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Segmento	20.019	20.963	23.048	23.481				
Cadeiras	18.920	20.114	22.302	22.708				
Auditório	1.099	849	746	773				
Flexform	333	395	396	323	1,7%	1,9%	1,7%	1,4%
Cadeiras	326	377	379	300	1,7%	1,9%	1,7%	1,3%
Auditório	5	18	17	23	0,5%	2,1%	2,3%	3,0%

	IEMI - Faturamento Produção				Market Share			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Segmento	1.559.078	1.857.850	2.142.062	2.357.344				
Cadeira	1.458.163	1.772.446	2.060.445	2.256.171				
Auditório*	100.915	85.404	81.617	101.173				
Flexform	124.849	153.869	165.021	160.397	8,0%	8,3%	7,7%	6,8%
Cadeiras	119.967	143.852	154.311	143.106	8,2%	8,1%	7,5%	6,3%
Auditório	4.882	10.017	10.710	17.291	4,8%	11,7%	13,1%	17,1%

Fonte: Relatório Market Share Flexform 2014

O mercado de móveis para escritório em 2014, segundo estudos de marketing da Flexform, apresentou um crescimento de 3,3%. As importações recuaram 38%, enquanto as exportações recuaram 6,6%.

A Flexform teve uma queda de aproximadamente de 3% sobre o faturamento em 2014. Em 2015, a queda foi de 11%. Por sua vez, a M.O.C., no segundo semestre de 2014 faturou aproximadamente R\$ 300 mil reais com a Flexform, representando somente 0,2% do faturamento total da representada. No ano de 2015, o faturamento M.O.C. foi de R\$ 1,5 milhões de reais, representando uma participação de 1,1% faturamento total da representada.

Como dado informativo, a Flexform possui mais de 50 lojas de representação a nível nacional, sendo (3) unidades no Rio Grande do Sul, com duas em Porto Alegre e uma no interior do estado.

De acordo com os dados divulgados pelo relatório do IEMI – Inteligência de Mercado, referente a janeiro deste ano (2016), a produção de móveis em volumes no Brasil alcançou 31,4 milhões de peças, representando uma queda de 19,4% se comparado ao mesmo período do ano passado.⁷

Na análise macro ambiental, presente na tabela No. 7, o Ambiente Econômico apresenta uma retenção de demanda de 2,5% para o ano 2016.

Conforme os dados obtidos junto da Flexform, dos relatórios do IEMI e faturamento da M.O.C., segue na tabela No. 19, contendo a estimativa referente ao setor moveleiro, contemplando a participação no Market Share da Indústria Flexform e da M.O.C. para o mercado em 2016.

Tabela No. 19 - Quantitativo do Mercado - Setor Moveleiro (Em 1.000 peças e R\$ 1.000)

	IEMI- Volume Produção			PREVISÃO		2016
	2011	2012	2013	2014	2015	
Produção de móveis em volumes	20.019	23.048	23.481	39.000	31.434	
Queda Volume Produção					-19,40%	
	IEMI- Faturamento Produção			PREVISÃO		2016
Tamanho do mercado	1.857.850	2.142.062	2.357.344	3.915.354	3.155.775	
Retenção da demanda interna						-2,50%
Faturamento Produção Flexform	153.869	165.021	160.397	155.585	138.471	135.009
% Queda no faturamento da Flexform				-3,00%	-11,00%	
Flexform Market Share -	8,3%	7,7%	6,8%	4,0%	4,4%	4,2%
M.O.C. - faturamento venda cadeiras (Potencial do Mercado)				311	1.523	2.160
Market Share- MOC Faturamento da Flexform				0,20%	1,10%	1,60%

Fonte: Dados de IEMI e projetados pelo autor. Relatório do IEMI, Flexform e M.O.C.

3.3 Segmentos de mercado e processos de compra

Comentado [XP28]: (Apresentar cada segmento que é atendido pela empresa e processo de compra para cada segmento: iniciador, influenciador, decisor, comprador, usuário e aprovador).

⁷ <http://www.movergs.com.br/noticias/crise-reflete-no-setor-moveleiro>

Conforme análise interna, atualmente a M.O.C. classifica os segmentos alvos da seguinte maneira:

Tabela No. 20 - Segmentos Alvo M.O.C. 2015

Segmentos Alvos
Órgãos públicos
Escritórios de Arquitetura
Instituições de Ensino Superior-Privada
Hospitais- Centros Clínicos
Construtoras
Imobiliárias
Hotelaria
Empresas privadas de T.I
Entidades Religiosas
Entretenimento: Teatro, Cinema, Auditórios
Empresas Privadas Sem segmentar

Fonte: Desenvolvida pela estudante.

A nova proposta para abordar os segmentos alvos se baseia na classificação pelo segmento econômico, o que permitirá focar o trabalho de prospecção para de atingir as metas por setor.

A partir desta visão, serão realizadas ações estratégicas específicas para cada segmento, conforme o crescimento do mercado.

Nesta proposição, os Escritórios de Arquitetura deixam de ser um Segmento Alvo e serão considerados como facilitadores de futuros processos de compras e os projetos desenvolvidos serão classificados conforme a Tabela No. 21.

Tabela No. 21 - Segmentos Alvo M.O.C. 2016

Canal direto de vendas Corporativas							
Segmentos	Setor Público	Indústria	Comércio	Serviço	Engenharia Construção	Saúde	Educação Coletividade
Setores	Órgãos públicos	Metalúrgicas	Comércio Atacadista	Hotelaria	Incorporadoras	Clínicas	Faculdades de Ensino Superior
		Ind Alimentícias	Comércio Varejista	Tec Informação			Ensino Técnico
		Ind Bebidas		Advocacia		Hospitais	Colégios Classe A
		Ind Papel/Celulose		Seguros			Auditórios
	Sindicatos/Assoc	Ind Minerad/Siderúrg	Farmácias	Imóveis	Construtoras	Centro médicos	Teatros
		Ind Químicas		Telecomunicações			Igrejas

		Ind Agrícola	Shopping	Bancos Privados/ Investimentos		Laboratório Clínicos	Salão de convenções
		Ind Equip Eletr/Inf		Consultoria/TI			

Fonte: Desenvolvida pela estudante.

3.4 Mapeamento de portfólios (produtos face-off) e posicionamento (diferenciais)

Comentado [XP29]: (Apresentar cada linha de produtos da empresa e o posicionamento/diferenciais de cada linha).

A M.O.C., como integradora de soluções de ambientes corporativos, oferece ao mercado um portfólio de cinco marcas representadas com produtos que atendem esse mercado. São elas:

Flexform: Linha Corporativa de poltronas operativas e executivas de escritório, poltronas de auditório, cadeiras para espaços de coletividade e salas de espera.

Operis: Linha Corporativa de Mobiliário, incluindo estações de trabalho executiva e staff, mesas de reuniões, arquivamento, coletividade e mobiliários para call center.

Design On: Linha Corporativa de divisórias piso teto, todas elas com variados acabamentos em BP8 liso e madeirado, podendo ter o vidro simples ou vidro duplo com persianas internas. São usadas na divisão de espaços corporativos.

Acecofloor: Oferece uma linha de piso elevado com placas modulares que são compostas por chapas de aço e possuem argamassa. Incorpora o conceito de segurança e praticidade que permite o acesso às instalações elétricas e de data Center, desenvolvida para prédios corporativos.

Milliken e Beaulieu: A Milliken é uma empresa americana, desenvolvedora de carpetes para ambientes corporativos de alto padrão, tendo no portfólio o carpete em placa e o carpete em rolo. A Beaulieu, é uma fábrica do grupo Belga com produção nacional, que oferece um portfólio amplo de soluções de revestimentos para piso em carpete ou para piso vinílico.

⁸ BP é um Painel de Partículas de Média Densidade revestido em uma ou ambas as faces com folhas celulósicas impregnadas com resina melamínica termo fundida através de prensagem em alta temperatura e em baixa pressão, formando com a superfície do painel, um corpo único e indissolúvel.

Conforme o segmento econômico, pode-se identificar na Tabela No. 22, quais os segmentos do mercado que demandam as soluções do portfólio de produtos.

Tabela No. 22 - Mapeamento de portfólios

Portfólio/ Segmentos	Cadeiras corporativas/ Representada Flexform	Mobiliário Corporativo/ Representada Operis	Divisórias Piso Teto/ Representada Design On	Piso Elevado/ Representada Aceco Floor	Revestimento de pisos/ Milliken - Beaulieu
Setor					
Público	x	x	x		x
Indústria	x	x	x		x
Comércio	x	x	x	x	x
Serviço	x	x	x	x	x
Engenharia Construção				x	x
Saúde	x	x	x		x
Educação Coletividade	x	x			

Fonte: Elaborada pela estudante.

Deve-se salientar, que o segmento de engenharia e construção pode demandar o portfólio de produtos para si mesmos. Geralmente, a maior demanda dos produtos são empregados em seus projetos.

4 MATRIZ PFOA

Este capítulo apresenta a análise PFOA ou SWOT da situação da M.O.C..

A matriz abaixo, destaca os principais pontos identificados na análise interna e externa, tais como: Potencialidades, Fraquezas da empresa e as Oportunidades e Ameaças do ambiente externo.

Tabela No. 23 - Matriz PFOA

POTENCIALIDADE	58	FRAQUEZAS	71
Mix de produto.	6	A M.O.C. não pensou uma estratégia comercial sólida depois da saída da Giroflex-Forma S.A. Portanto, se foi implementando as novas parcerias acima da estrutura atual. Plano de vendas deficitário	10
Infraestrutura física (showroom), bem localizada e de grande porte comparado a seus principais concorrentes da M.O.C. .	4	M.O.C. requer uma estratégia de posicionamento como Marca. Porque anteriormente trabalhava em cima do nome de Giroflex-Forma S.A.	8
Representação de Marcas e fábricas de reconhecimento no mercado e com produto de alto nível e performance. Com tecnológicos parques fabris para desenvolvimento do produto nacional.	8	Carência de um departamento de marketing e relacionamento para desenvolvimento de estratégia de promoção e relacionamento. Carga de trabalho realizada pela força de vendas.	9
A ex-representação da Giroflex-Forma S.A continua trazendo negócios referidos por Arquitetos. Devido ao alto posicionamento de marca que tinha no mercado de arquitetura. Bom histórico de clientes de alto perfil. Ex-Clientes Giroflex-Forma S.A.	9	Carência de uma estratégia gestão de carteira e manutenção de clientes com regras e políticas para cada vendedor. Pouco recurso humano na força de vendas.	10
Boa parceira com Opus- produções para realizar ações de relacionamento com os clientes com convites a Shows e eventos organizados pela parceira.	7	Custo de taxas fretes e tributos inseridos no preço final do produto. Ao serem produtos de outros estados. Desvantagem competitiva. Preço maior em relação a concorrência	8
Possibilidade de negociação com o cliente final através de compra direta de fábrica.	9	Falta definir políticas comerciais das novas marcas representadas, políticas de desconto e autonomia da força de venda.	10
Membro associado a AsBEA, meio de relacionamento direto com os maiores escritórios de arquitetura da região.	7	M.O.C. deixa de ser um representante exclusivo de uma marca e começa a batalhar a participação no mercado com maiores concorrências.	7
Alto padrão de qualidade de produto com certificações avaliadas por laboratórios acreditados pela Imetro.	8	Definição de Metas de vendas deficiente, conforme aos compromissos estabelecidos com as fábricas.	9
OPORTUNIDADES	66	AMEAÇAS	64
Frequência diária de aperturas de grandes processos licitatórios para revitalização de patrimônios em mobiliários e cadeiras nos órgão públicos.	9	Retenção na demanda interna, queda principalmente no setor Industrial.	7
Facilidades de financiamento para potencializar a compra através do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES).	5	Variação da Taxa do combustível: Impacto sobre o preço final do produto. As fábricas representadas operam fora do estado RS.	7
Arquitetos é especificadores, com responsabilidade técnica por adquirir	8	Guerra de preços: Fatores econômicos desfavoráveis originam maior intensidade de	9

produtos atestados em laboratórios avaliados pela Imetro, e que cumpram as normas exigidas na ABNT ⁹		barganha pelos compradores e um grau de rivalidade maior da concorrência.	
Tendências por construções verdes ou/e, Construções com Certificados LEED ¹⁰ .	10	Taxa de câmbio USD. Aumento de custos na compra de matérias primas provenientes de Matéria prima importada e aumento de preço no produto importado. A flutuação do dólar afeta diretamente o preço do produto.	7
O mercado está exigindo produtos que outorguem bem-estar ao funcionário maior produtividade e eficiência em sua atividade. Com o cumprimento da ABNT NBR 13962:2006 que fala sobre segurança do trabalho, exigências de ergonomia, certificados de estabilidade, resistência e durabilidade.	9	Economia nacional, piora no mercado de trabalho, as demissões seguem superando as contratações. Crise política de Brasil desestimula qualquer movimentação gera uma paralisação geral em termos econômicos.	7
Previsão novas demandas: Porto Alegre projeta para os próximos 5 anos, Novas obras desde diferentes perspectivas: Corporativos, Urbanas, Grandes investimentos no polo Educacional, polo Clínico e Saúde, Ampliações do TECA e privatização do Salgado Filho, também obras e revitalização de Teatros, Cinemas e auditórios.	8	Intensificação da concorrência.	8
Nova lei de PPCI. NBR 14432:2000 – Exigência de resistência ao fogo de elementos de construção de edificações.	8	Representação local da Indústria Flexform compartilhada com Gama Móveis. Concorrência com mais de 10 anos trabalhando no mercado local. M.O.C. começa como representante na metade do ano 2014.	10
Exigência em espaços públicos como auditórios e teatros do comprimento da NBR 9050. Norma visa proporcionar à maior quantidade possível de pessoas, independentemente de idade, estatura ou limitação de mobilidade ou percepção, a utilização de maneira autônoma e segura do ambiente, edificações, mobiliário, equipamentos urbanos elementos.	9	Estado do Rio Grande do Sul, é um grande polo moveleiro do Brasil. M.O.C. enfrenta concorrência direta com Indústrias localizadas diretamente na região. Que influem diretamente no preço final e tempo mais curtos de entrega de produto.	9

Fonte: Elaborada pela estudante.

A análise PFOA, agrupa todas as variáveis identificadas como Potencialidades e Fraquezas da empresa no ambiente interno, Oportunidades e Ameaças no ambiente externo.

Posteriormente, para as Oportunidades e Potencialidades questiona-se: Em que medida essas variáveis contribuem para os objetivos da empresa? Portanto,

⁹ Associação Brasileira de Normas Técnicas.

¹⁰ (Leadership in Energy and Environmental Design) uma certificação para construções sustentáveis.

outorga-se uma nota de 1- 10, sendo a nota 1 uma pontuação baixa e a nota 10 uma pontuação alta. Ver a matriz PFOA, na Tabela No. 23, para identificar a pontuação de cada variável.

Para as Fraquezas e Ameaças, questiona-se: Em que medida essas variáveis atrapalham ou dificultam os objetivos da empresa? Igualmente, se outorga uma nota de 1- 10, sendo a nota 1 a nota mais baixa e nota 10 a nota mais alta.

Soma-se cada uma das variáveis das Oportunidades, Potencialidades, Fraquezas e Ameaças com o objetivo de totalizar e obter a pontuação final. Observa-se na Tabela No. 22, os resultados: As pontuações mais altas foram de 71 pontos para as Fraquezas da empresa e de 66 pontos para as Oportunidades externas.

Portanto, conforme a estratégia empresarial de John Wheatwood, quando as pontuações altas são das Fraquezas e Oportunidades, deverá ser implementada uma estratégia de DESENVOLVIMENTO.

5 OBJETIVOS E METAS DE VENDAS

Comentado [XP30]: (Os objetivos e as metas a serem apresentados neste capítulo se referem ao ano em que está sendo realizado o plano de vendas. As metas devem ser apresentadas e desdobramentos por segmentos, canais, regiões, produtos, etc.).

5.1 Objetivo venda 2016

Para projetar o objetivo de venda, foi considerado a análise interna e externa. Na auditoria de vendas corporativas, foi possível estudar a carteira da M.O.C. e agrupá-la em segmentos para compreender o comportamento de compra nos últimos períodos, assim como foi possível determinar a média de faturamento dos últimos 5 anos, o que representou R\$ 2.658.633 milhões.

No ambiente externo, se visualiza as seguintes oportunidades de negócios para o ano de 2016:

- Obras no polo educacional: A nova sede educativa da Unisinos;
- A construção de prédios corporativos de alto padrão;
- As obras em andamento no polo da saúde, como a ampliação do Hospital de Clinicas, assim como as obras no MEDplex em Porto Alegre e Canoas com previsão de execução para o ano de 2016.

Embora a análise quantitativa reflita uma retração de 2,5% na demanda para o ano 2016, a análise da matriz SWOT demonstra implementar uma estratégia de Desenvolvimento, onde uma série de oportunidades podem ser exploradas.

- *O Objetivo de Vendas para o Ano de 2016 será:*
 - *Crescer 40,6% no faturamento da média anual, dos últimos 5 anos da M.O.C.. (Ver média anual na Tabela No. 4). O valor a ser atingido deverá ser de R\$ 3.738.710 Milhões, focado nas vendas do canal direto corporativo, conforme o potencial do mercado observado na Tabela No. 19.*

Tabela No. 24 - Objetivo de Vendas 2016

<i>Média Anual dos últimos 5 anos das vendas corporativas</i>	<i>R\$ 2.658.633</i>
Objetivo de vendas 2016	40,63%
Crescer 40,63% da média do faturamento dos últimos 5 anos da M.O.C.	<i>R\$ 3.738.710</i>

Fonte: Elaborada pela estudante.

5.2 Metas de vendas 2016

Para projetar os metas de vendas, foi levado em conta os seguintes critérios:

- O objetivo de venda projetado para o ano de 2016.
- Potencial de mercado definido para a M.O.C. no ano de 2016, conforme análise quantitativa da Tabela No. 22, no valor de R\$ 2.160.143 Milhões da fábrica de cadeiras corporativas.
- Conforme o valor do potencial de mercado, focada na fábrica de cadeiras corporativas, se obteve as cifras das outras representadas, conforme a porcentagem de participação das fábricas desenvolvidas no ano de 2015. (Ver Tabela No. 1) .
- O potencial de mercado da M.O.C., para todas as representadas, foi dividido em 90% para o canal de vendas corporativo e de 10% para o canal de vendas diretas de varejo.

Na Tabela No. 25, se descreve o potencial do mercado e o potencial de vendas da M.O.C..

Tabela No. 25 - Potencial do Mercado e Potencial de Vendas da M.O.C. de 2016

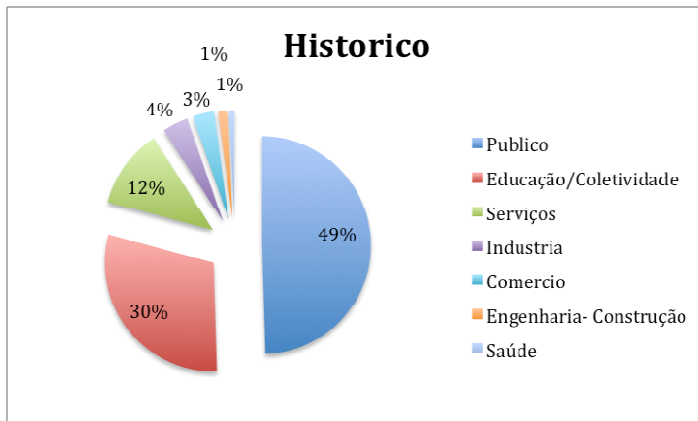
MOC Portfólios	Participação x Fornecedor no Potencial do mercado	Valor estimado Potencial de Vendas Ano R\$	Venda direta Corporativo Potencial de Vendas	Previsão Vendas Mensal R\$	Venda direta Varejo Potencial de Vendas	Previsão Vendas Mensal R\$
			90%		10%	
Flexform	52,00%	2.160.143*	1.944.129	162.011	216.014	18.001
Operis	29,00%	1.204.695	1.084.226	90.352	120.470	10.039
outros	3,00%	124.624	112.161	9.347	12.462	1.039
Acecofloor	4,00%	166.165	149.548	12.462	16.616	1.385
Milliken/ Beaulieu Carpetes	6,00%	249.247	224.323	18.694	24.925	2.077
Design on	6,00%	249.247	224.323	18.694	24.925	2.077
Totais	100,00%	4.154.122	3.738.710	311.559	415.412	34.618
Média Anual dos últimos 5 anos das vendas corporativas			2.658.630			

Fonte: Elaborada pela estudante. * Cifra estimativa de potencial de mercado no portfólio de cadeiras corporativas conforme Tabela No. 19.

Conforme a previsão de vendas no canal corporativo, as metas de vendas para o ano de 2016 serão:

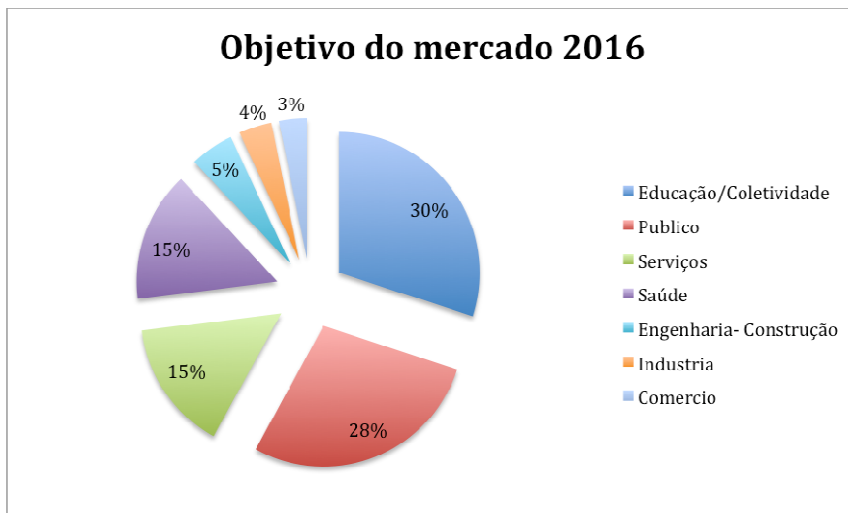
- Realizar um trabalho de prospecção conforme os segmentos alvo do mercado, que terão maior conversão de novos negócios no ano de 2016, no análise externo, o cenário de Porto Alegre os segmentos de saúde, serviços (novos prédios focados à hotelaria) e educacional estão sendo pólo de grandes investimentos na cidade. Portanto, o plano focara esforços em crescer um 4% no segmento de Engenharia e construção, um 14% no segmento de saúde e um 3,2% no segmento de serviços. Assim, extraindo a participação do segmento público, devido a crises política, é um segmento que a tomada de decisão compras e investimentos estão sendo reduzidas e os processos estão sendo retidos.

Figura No. 22 – Histórico de participação das vendas da M.O.C. dos segmentos econômicos.



Fonte: Elaborada pela estudante

Figura No. 23 - Objetivo de participação dos segmentos Alvos para o Ano 2016.



Fonte: Elaborada pela estudante

6. ESTRATÉGIAS DE VENDAS

Comentado [XP31]: (Planilhas "GO-TO-MARKET", a partir dos critérios desdobramentos).

6.1 Alvos

Comentado [XP32]: (Clientes, prospects, estimativas de demandas, previsão e metas de vendas para cada segmento de cliente).

Para desenvolver a estratégia de Alvos, foi considerada projeção dos objetivos de mercado para o ano de 2016, com seus respectivos percentuais de participação de vendas em 2016, conforme Figura No. 23.

Para descrever as metas totais por segmentos alvo, foi desenvolvida a Tabela No. 26.

Tabela No. 26 - Estratégia de Alvos 2016

% PART	CARTEIRA DE CLIENTES E PROSPECTS SEGMENTADOS	LOCAL	PRINCIPAIS NECESSIDADES (PRODUTOS, SERVIÇOS, SOLUÇÕES)	PREVISÃO DE DEMANDA EM R\$	TRIM. PREVISÃO DE VENDAS EM R\$	METAS POR CLIENTE EM R\$	
30,0%	Educação/Coletividade	Porto Alegre/ Novo Hamburgo/ São Leopoldo / Canoas	Cadeiras, Poltronas, Mobiliários	1.121.613	280.403	336.484	
		Faculdades e Universidades	Cadeiras, Poltronas, Mobiliários			280.403	
		Teatros	Cadeiras, Poltronas, Mobiliários			168.242	
		Ensino médio Colégios Triple A	Poltrona Auditório, Carpetes			112.161	
		Centro de convecções	Poltrona Auditório, Carpetes, Cadeiras			56.081	
		Ensino Técnico	Poltrona Auditório, Carpetes, Cadeiras			56.081	
		Auditórios privados	Poltrona Auditório, Carpetes, Cadeiras			56.081	
		Igrejas	Poltrona Auditório, Carpetes, Cadeiras			56.081	
		Cinemas	Poltrona Auditório e Carpetes			56.081	
28,0%	Público	Setor bancário Público	Porto Alegre	Cadeiras, Poltronas, Mobiliários, Divisórias piso	1.046.839	261.710	314.052

				teto, Carpetes			
		Tribunais de Justiça	Porto Alegre	Cadeiras, Poltronas, Mobiliários			314.052
		Faculdade Pública	Porto Alegre	Cadeiras, Poltronas, Mobiliários			209.368
		Hospital Público	Porto Alegre	Cadeiras, Poltronas, Mobiliários			209.368
15,0%	Serviços	Hotelaria	Porto Alegre	Carpete, Cadeiras	560.806	140.202	224.323
		Telecomunicações	Porto Alegre	Cadeiras, Mobiliários, Divisórias piso teto, Carpete, piso Elevado			196.282
		TI	Porto Alegre	Piso Elevado, Carpete			84.121
		Advocacia	Porto Alegre	Cadeiras e Mobiliários			11.216
		Seguros	Porto Alegre	Cadeiras e Mobiliários			11.216
		Imóveis	Porto Alegre	Cadeiras, Mobiliários, Divisórias piso teto, Carpete, piso Elevado			11.216
		Bancos Privados/ Investimentos	Porto Alegre	Cadeiras, Mobiliários, Divisórias piso teto, Carpete, piso Elevado			11.216
		Consultorias	Porto Alegre	Cadeiras e Mobiliários			11.216
15,0%		Saúde	Hospitais	Porto Alegre			Cadeiras, Mobiliários, Piso Vinílico
	Clinicas		Porto Alegre	Cadeiras, Mobiliários, Piso Vinílico	140.202		
	Laboratórios Clínicos		Porto Alegre	Cadeiras, Mobiliários, Piso Vinílico	112.161		
	Centros Clínicos		Porto Alegre	Cadeiras, Mobiliários, Piso Vinílico	84.121		
5,0%	Engenharia- Construção		Porto Alegre	Piso Elevado, Revestimento de pisos como carpete e vinílico.	186.935	46.734	
		Incorporadoras					93.468

		Construtoras	Porto Alegre	Piso Elevado, Revestimento de pisos como carpete e vinílico.			93.468
3,8%	Indústria	Ind. Metalúrgica	Polo Industrial São Leopoldo	Cadeiras e Mobiliários	142.024	35.506	17.753
		Ind. Química		Cadeiras e Mobiliários			17.753
		Ind. Agrícola		Cadeiras e Mobiliários			17.753
		Ind. Equipamentos Elétricos	Polo Industrial Alvorada	Cadeiras e Mobiliários			17.753
		Ind. Alimentícias		Cadeiras e Mobiliários			17.753
		Ind. Bebidas	Polo Industrial Gravataí	Cadeiras e Mobiliários			17.753
		Ind. Papel/Celulose		Cadeiras e Mobiliários			17.753
		Ind. Minerad/Siderúrgica	Polo Industrial Montenegro	Cadeiras e Mobiliários			17.753
3,2%	Comercio	Comércio Varejista	Porto Alegre	Cadeiras e Mobiliários	119.591	29.898	47.836
		Comércio Atacadista	Porto Alegre	Cadeiras e Mobiliários			41.857
		Shopping	Porto Alegre	Cadeiras e Mobiliários			17.939
		Farmácias	Porto Alegre	Cadeiras e Mobiliários			11.959
100,0 %		TOTAIS			3.738.615	934.654	3.738.615

Fonte: Elaborada pela estudante

6.2 Níveis de relacionamento.

Tendo em vista que os escritórios de arquitetura e arquitetos são considerados facilitadores de novos projetos, deve-se manter a política comercial de Reserva Técnica. O escritório de arquitetura ou arquiteto individual, que indique e especifique os projetos e as novas obras o produto do portfólio da M.O.C., terá uma contrapartida financeira de 5% sobre fechamento do negócio.

Dentro da venda corporativa, a força de venda externa deve identificar as influências compradoras de cada segmento econômico a ser trabalhado. No gráfico

Comentado [XP33]: (Processos de vendas "back-office"/"front-office" com fluxos, recursos e políticas comerciais detalhadas, descrevendo meios e ferramentas se necessário para cada segmento de clientes).

No. 24, identificam-se as forças influenciadoras dentro de cada segmento alvo, onde o vendedor deverá identificá-las e se relacionar com cada uma delas.

Figura No. 24 – Centro de compras e influenciadores compradores nas Vendas



Fonte: Elaborada pela estudante

Entendendo as forças influenciadoras de compra, contempladas na Figura No. 24, o vendedor deve interagir com as mesmas durante o processo de compra do cliente corporativo. Deve-se salientar, que o nível de relacionamento no segmento público, onde as políticas de preços são diferentes: Margem baixa, descontos máximo de autonomia comercial: Licitação Menor preço, Ata de registro de preços, Compra direta por dispensa.

Nas compras privadas do segmento corporativo se mantém com o mesmo padrão de níveis de relacionamento. A Tabela No. 27 descreve os níveis de relacionamento.

Tabela No. 27 – Níveis de relacionamento

Segmentos Políticos	Público	Educação/ Coletividades	Serviços	Saúde	Engenharia/ Construção	Indústria	Comercio
Portfólio de produtos							
Produto	Cadeiras, mobiliário corporativo, Divisórias, Carpete.	Cadeiras, Poltronas, Mobiliários, Carpete (Teatros, Auditórios),	Cadeiras, mobiliário corporativo, Carpete, Piso Elevado, Divisórias, Revestimento de piso	Cadeiras, mobiliário corporativo, Divisórias, Piso Vinílico	Piso Elevado, Revestimento de pisos como carpete e vinílico.	Cadeiras, mobiliário corporativo. Divisórias, Revestimento de pisos.	Cadeiras, mobiliário corporativo, Carpete, Piso Elevado, Divisórias, Revestimento de piso
Benefícios	Garantia máxima 7, mínima 5 anos.*						
Assistência Técnica	Permanente em tempo de garantia						
Serviço técnico	Atendimento tempo de garantia						
Preços							
Decisões de Preços e Condições Comerciais	Margem baixa, descontos máximo de autonomia comercial: Licitação Menor preço, Ata de registro de preços, Compra direta por dispensa.	15% Desconto ** - Condição de Pagamento: À vista					
		10% + 5% Desconto ** - Condição de Pagamento: 50% Antecipado e 50% contra-entrega					
		10% Desconto ** - Condição de Pagamento: 50% antecipado e 50% 30DD					
		5%+ 5% Desconto ** - Condição de Pagamento: 100% antecipado 30DD					
		5% Desconto ** - Condição de Pagamento: 30DD/ 60DD/ 90DD					
Negociação Desconto Corporativo: Preço fixo referencia por um prazo determinado X (Seis meses ou um ano) . (cliente corporativo carteira-manutenção) máxima condição de pagamento 30DD.							
Decisões de Apoio de comunicação e Marketing							
Convite a Eventos	Eventos Técnicos: Dirigido a cada um dos participantes do centro de compras de cada segmento. Temáticas Exemplo: Ergonomia, Tendências do ambiente corporativo, especificações técnicas dos produtos, etc.						
	Eventos de Lançamento de novos produtos: Dirigido a cada um dos participantes do centro de compras de cada segmento.						
E-mail Marketing	Notícias e Eventos da M.O.C. , Lançamento de novos produtos, convite a eventos desenvolvidos. Dirigido a cada um dos participantes do centro de compras de cada segmento.						
Janelas Comerciais	Realizadas entre as reuniões Almoço da AsBEA-RS (Associação de Escritórios de Arquitetura), público alvo Arquitetos. Nicho do mercado trabalha com desenvolvimento de projetos e obra de cada um dos segmentos de nossa atuação.						
Convites Visita Fábricas	Dirigido aos influenciadores de cada centro de compras dos segmentos alvos de atuação.						
Showroom	Espaço dedicado a expor e apresentar o portfólio de produto da M.O.C.						
Decisões de distribuição							
Canal	Força de Vendas Externa: Visitas In company ou convites realizados ao Showroom						
Tempo de entregas	30 dias ou 45 dias***						
Cobertura	Porto alegre e Grande Porto Alegre.						

* Políticas de garantias: cadeiras são 7 anos e as demais representadas 5 anos.

** Porcentuais desconto sugerido, a porcentagem final deverá ser analisada com diretoria conforme a margem de contribuição de cada produto.

*** O prazo máximo para alguns fornecedores é 30 dias, 45 dias para o Fornecedor de piso elevado.

Fonte: Elaborada pela estudante

6.3 Canais de vendas

Na Tabela No. 28, pode-se identificar a representatividade do canal de venda corporativa dentro dos segmentos alvos a serem atendidos, para atingir a meta do ano de 2016.

No canal de vendas corporativo a M.O.C. atualmente não conta com recurso humano para atendimento dos seguintes segmentos: Serviços, Saúde, Engenharia/ Construção, Indústria, Comércio.

Tabela No. 28 - Canais de Vendas 2016

CANAL DE VENDAS CORPORATIVO	SEGMENTO ALVO	PREVISÃO DE DEMANDA EM R\$	TRIMESTRE PREVISÃO DE VENDAS EM R\$	% PARTICIPAÇÃO DO CANAL NA META
VENDEDOR EXTERNO- 1	Educação/Coletividade	1.121.613	280.403	30%
VENDEDOR EXTERNO -2	Público	1.046.839	261.710	28%
VENDEDOR EXTERNO - 3*	Serviços	560.806	140.202	15%
	Saúde	560.806	140.202	15%
VENDEDOR EXTERNO -4*	Engenharia- Construção	186.935	46.734	5%
	Indústria	142.024	35.506	4%
	Comercio	119.591	29.898	3%
TOTAIS		3.738.615	934.654	100%

Fonte: Elaborada pela estudante

6.4 Enfoques da venda.

Nos sete segmentos alvos classificados, as estratégias de enfoque de vendas predominantes são: Necessidade-Satisfação e Consultoria. No capítulo 2.5.3 Canais e Abordagem por Segmentos, foi realizado um descritivo sobre estas abordagens.

Avaliando cada segmento, deve-se considerar que a abordagem de comunicação nem sempre obedece o mesmo padrão. No segmento de Educação e Coletividade, Serviços, Engenharia e Construção, contam com setores, no qual a

abordagem deve ser trocada por uma consultoria ao invés da Necessidade-Satisfação.

No segmento de Educação e Coletividade, os setores de Teatro, Centro de Convenções e Cinemas requerem uma abordagem mais estratégica: Consultoria. O Vendedor deve possuir um entendimento técnico do negócio, tal como: a acústica, a especificação têxtil, os materiais utilizados ou o estudo de isóptica¹¹. Se o mesmo não possuir tais qualidades, então deve trabalhar em conjunto com um técnico específico, seja um engenheiro ou um arquiteto. Desta forma, na abordagem consultiva deve-se garantir todas as especificações sobre os produtos, desde o início do estudo preliminar do projeto até a aquisição de compra.

No segmento de Serviços, o Setor Bancário requer uma abordagem de consultoria de venda. O vendedor precisa ter um entendimento do conceito, da forma, da imagem corporativa e da padronização dos produtos de determinado Banco. As decisões são construídas em conjunto com os arquitetos ou designer de interiores da entidade.

No segmento de Engenharia e Construção, para o setor das construtoras é indispensável realizar uma abordagem de Consultoria. Devido às especificações de produtos devem ser incluídas no orçamento inicial ou no estudo preliminar do projeto. O vendedor deve criar uma estratégia de início ao fim, acompanhando desde o momento de especificação do produto até a fase de acabamento, onde o pessoal de compras faz a efetivação do processo de compra. Até executar-se a compra, o processo de pré-venda e venda pode demorar entorno de 1 a 2 anos

Tabela No. 29 - Enfoques de Vendas 2016

Segmento	Setor	Estratégia de Enfoque da Venda
Educação/Coletividade	Faculdades e Universidades	Necessidade-Satisfação
	Teatros	Consultoria *
	Ensino médio Colégios Triple A	Necessidade-Satisfação
	Centro de convecções	Consultoria *
	Ensino Técnico	Necessidade-Satisfação
	Auditórios privados	Consultoria *

11

É um estudo para obter a maior clareza e visibilidade do espectador dentro de um teatro, auditório, cinema, etc.

	Igrejas	Necessidade-Satisfação
	Cinemas	Consultoria *
Público	Setor bancário Público	Consultoria
	Tribunais de Justiça	Consultoria
	Faculdade Pública	Consultoria
	Hospital Público	Consultoria
Serviços	Hotelaria	Necessidade-Satisfação
	Telecomunicações	Necessidade-Satisfação
	TI	Necessidade-Satisfação
	Advocacia	Necessidade-Satisfação
	Seguros	Necessidade-Satisfação
	Imóveis	Necessidade-Satisfação
	Bancos Privados/ Investimentos	Consultoria *
Saúde	Consultorias	Necessidade-Satisfação
	Hospitais	Necessidade-Satisfação
	Clinicas	Necessidade-Satisfação
	Laboratórios Clínicos	Necessidade-Satisfação
	Centros Clínicos	Necessidade-Satisfação
Engenharia- Construção	Incorporadoras	Necessidade-Satisfação
	Construtoras	Consultoria *
Indústria	Ind. Metalúrgica	Necessidade-Satisfação
	Ind. Química	Necessidade-Satisfação
	Ind. Agrícola	Necessidade-Satisfação
	Ind. Equipamentos Elétricos	Necessidade-Satisfação
	Ind. Alimentícias	Necessidade-Satisfação
	Ind. Bebidas	Necessidade-Satisfação
	Ind. Papel/Celulose	Necessidade-Satisfação
Ind. Mineração/ Siderúrgica	Necessidade-Satisfação	
Comercio	Comércio Varejista	Necessidade-Satisfação
	Comércio Atacadista	Necessidade-Satisfação
	Shopping	Necessidade-Satisfação
	Farmácias	Necessidade-Satisfação

Fonte: Elaborada pela estudante

7. ORGANIZAÇÃO DE VENDAS

Comentado [XP34]: (Na organização de vendas deve ser apresentada a equipe e a estrutura necessária para o atingimento das metas propostas para o ano do plano de vendas).

7.1 Dimensionamento e remuneração da equipe, recrutamento, seleção e treinamento de vendas

Comentado [XP35]: (Estrutura da equipe de vendas, número de vendedores, funções de cada funcionário da equipe, processo de recrutamento e seleção, remuneração fixa e variável, treinamentos necessários para a equipe).

Conforme o objetivo de venda projetado para o ano de 2016, crescer 40,63% na média do faturamento dos últimos 5 anos, levando em consideração o análise quantitativo do mercado, a análise PFOA orienta a executar uma estratégia de Desenvolvimento, visualizando as oportunidades a ser exploradas com grandes investimentos nas novas obras do setor de saúde, educacional e de hotelaria. Hoje, a equipe comercial de vendas corporativas da M.O.C., requer um acréscimo de dois Vendedores Externos, sendo que atualmente conta com apenas um Vendedor público e um Vendedor técnico comercial.

Na estratégia de Alvos observa-se cada participação dos Segmentos Alvos nas metas. Desta forma, para pensar nesse novo dimensionamento de recurso humano foram agrupados os segmentos de Serviço e Saúde para serem atendidos por um Vendedor Externo-3 e os segmentos de Engenharia/Construção, Indústria e Comércio a responsabilidade ao Vendedor Externo-4.

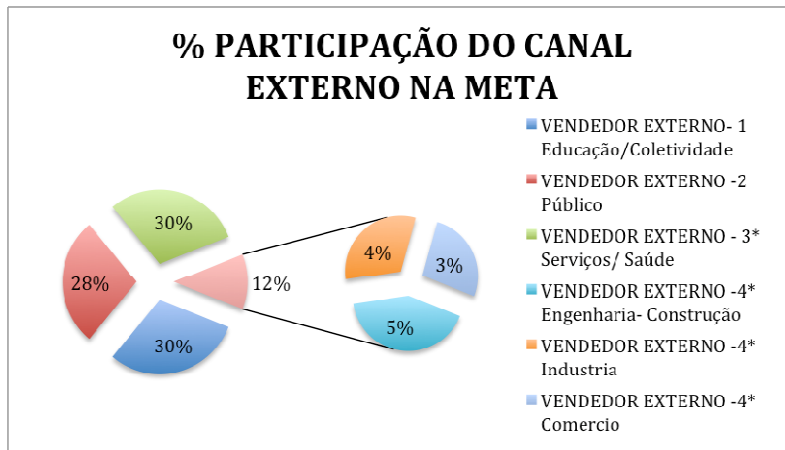
Tabela No. 30 - Dimensionamento da Equipe comercial Vendas corporativas.

EQUIPE COMERCIAL VENDAS EXTERNAS CORPORATIVAS	SEGMENTO ALVO	% PARTICIPAÇÃO DA META
VENDEDOR EXTERNO- 1	Educação/Coletividade	30%
VENDEDOR EXTERNO -2	Público	28%
VENDEDOR EXTERNO - 3*	Serviços/ Saúde	30%
VENDEDOR EXTERNO -4*	Engenharia- Construção	5%
	Indústria	4%
	Comercio	3%
TOTAIS		100%

Fonte: Elaborada pela estudante

Na Figura No. 25, visualiza-se a distribuição: Vendedor – Segmento Alvo.

Figura No. 25 – Participação por canal de vendas direta corporativa



Fonte: Elaborada pela estudante

Nesta proposta de equipe comercial, devemos considerar a presença de um Supervisor de Vendas, que não existe atualmente. Sua principal função está na gestão comercial, direcionando as estratégias e cuidando ativamente do relacionamento com o mercado de Arquitetura (Escritórios de arquitetura e arquitetos individuais em Porto Alegre), principal fonte de novos negócios da M.O.C..

A estrutura comercial atual, conta com um BackOffice formado por um assistente administrativo e assistente comercial, que apoia as atividades de prospecção de carteira focadas nos segmentos Alvo.

O dimensionamento da equipe comercial, nota-se a necessidade de contratar três novos profissionais. O recrutamento deve ir focado na procura dos cargos e perfis conforme a Tabela No. 31. A remuneração deverá ser composta por uma salário fixo, acrescido de uma bonificação variável. O valor fixo será estipulado conforme ao cargo e o perfil do profissional a contratar. A proposta salarial de remuneração fixa foi baseada conforme a pesquisa salarial do SINE, publicada no site <http://www.sine.com.br/média-salarial>, na categoria de pequena empresa.

Tabela No. 31 -- Novas contratações – Equipe comercial de vendas corporativas

CARGO		PERFIL	REMUNERAÇÃO FIXA *
SUPERVISÃO DE VENDAS	GERENTE JUNIOR	VISIONÁRIO/ CAÇADOR	R\$ 3.362
VENDEDOR EXTERNO - 3*	VENDEDOR- PLÊNO	RACIONAL/ FAZENDERO	R\$ 1.557
VENDEDOR EXTERNO -4*	VENDEDOR - JUNIOR	VISIONÁRIO/ CAÇADOR	R\$ 1.354

Fonte: Elaborada pela estudante

Durante a etapa de recrutamento é importante considerar um estudo de perfil conforme o objetivo da empresa e o respectivo mercado de atuação. Deve-se também determinar as atitudes e características pessoais que são necessárias para a função.

Para a Supervisão de Vendas, devem-se analisar as atitudes de um perfil caçador, entre elas; Motivação, iniciativa, foco, criatividade, persistência, observador, persuasivo, networking. Estas são as características de um gerente de novos negócios e abertura de novas praças. O supervisor deve possuir também um perfil Visionário para perceber as oportunidades no futuro e ter uma visão global da equipe. A remuneração deverá ser fixa mais bonificação sobre a realização das metas da equipe. O Profissional deve ser graduado em administração, ou arquitetura, e/ou design de produtos, com especialização em marketing ou vendas, além de experiência de pelo menos cinco anos.

Para o cargo de Vendedor Externo-3 Pleno. O objetivo é focar no segmento de Saúde e Serviço. Deve-se considerar que os segmentos que hoje estão em processo de crescimento, onde novas de obras estão em execução na cidade. São segmentos que possuem ciclos de vendas longos. É indispensável um perfil fazendeiro, que goste de cultivar relações, que seja perseverante, resiliente, focado, comprometido e persistente. O Profissional deve ter uma graduação em administração, arquitetura, e/ou design de produtos, com um grau de maturidade em vendas e experiência na área de 3 a 5 anos. A remuneração deve ter um salário fixo atrativo e um percentual menor sobre as vendas.

Para o cargo de Vendedor Externo-4 Junior, o objetivo é focar nos segmentos de Indústria, Comércio e Engenharia/Construção. Os segmentos hoje demandam

oportunidades, mas não existe vendedor que atue diretamente. O responsável deverá atuar em todas as zonas Industriais de grande Porto Alegre, para mapear e encontrar oportunidades nas grandes Indústrias da região. Os Ciclos de venda são mais curtos. Deverá ter um perfil caçador com capacidade de prospecção e objetividade para fechamentos rápidos. Deve ser uma pessoa persistente, dinâmica, que atue com iniciativa e foco. Este profissional deve ser estudante ou recém-formado em gestão comercial, design de produto ou administração, com experiência de 1 ou 2 anos na área. Sua remuneração será composta de um salário fixo baixo e uma bonificação maior sobre as vendas.

Depois de determinar os perfis, o processo de recrutamento deverá atender critérios objetivos. Neste caso, é indispensável contar com uma agencia de seleção que use ferramentas de avaliação de traços de personalidade e de competências, e posteriormente contar com um processo interno que permita avaliar os critérios subjetivos, como é o feeling do gestor ou diretor da empresa para fechar o recrutamento.

O treinamento geralmente é realizado de maneira interna e externa. Internamente se designa um tutor da empresa, responsável por acompanhar as primeiras semanas de trabalho. Durante este período o novo integrante conhece o funcionamento da empresa. Dentro das fases de treinamentos externo são programadas visitas dirigidas às fábricas da representação, com o objetivo de ter um maior conhecimento em os produto e processos de fabricação. Também são planejados eventos técnico-comerciais, que são uma bela oportunidade de trazer o pessoal das fábricas para dentro da M.O.C., para expor conhecimento técnico tanto à equipe comercial como à carteira de clientes.

7.2 Infraestrutura, tecnologia, sistemas necessário (equipamentos e programas).

A infraestrutura e tecnologia disponibilizada pela M.O.C. são boas. Atualmente conta com um Showroom onde os clientes conseguem testar o portfólio de produtos, na presença da equipe de vendas.

Hoje a empresa conta com um sistema de ERP, incluindo um módulo de CRM para a gestão de contatos e vendas. A implantação iniciou em agosto de 2015, mas ainda encontra-se em processo de customização para algumas ferramentas. Os vendedores conseguem fazer registros das visitas, agendas, atualizar status de negócios, registrar propostas comerciais, oportunidades de negócios, assim com visualizar alimentar os dados sobre a possibilidade de fechamento de tais vendas. Segue abaixo uma descrição de outras ferramentas utilizadas:

- Computador de mesa e Tablet para visitas comerciais.
- Celular com pacote de minutos.
- Despesas de quilômetro rodado (gasolina, estacionamento) custeadas pelo trabalhador a partir do reembolso na apresentação relatórios comerciais e recibos de gastos.

7.3 Materiais e eventos de apoio a vendas.

A força de vendas direta corporativa conta com os seguintes apoios e materiais de vendas:

- Janela comercial na AsBEA: A M.O.C., como associada da Asbea, tem disponível uma janela comercial que pode ser usada mensalmente na reunião almoço, onde os assistentes são os principais escritórios de arquitetura de Porto alegre.
- Eventos Técnico/Comerciais: São desenvolvidos pela equipe comercial e o BackOffice tem a oportunidade de expor as novidades e atualização de portfólio da M.O.C. em formato de “Coffee Business” desenvolvido no showroom para um grupo segmentado de profissionais atuantes no mercado.
- Material de distribuição: Através das fábricas, são disponibilizados amostras e catálogos para apoio a equipe de vendas.
- E-mail Marketing: Criação de notícias e eventos chamado “Metronews”, geralmente mensal que é enviado via e-mail marketing. Contém os principais eventos que a empresa esteve envolvida,

Comentado [XP36]: (Feiras, eventos, catálogos, brindes, ações na internet,...).

campanhas promocionais e convites dirigidos a eventos técnicos ou comerciais.

- Site/ Showroom: Apresentação da empresa, apresentação de produtos físico e virtual. Link para descargas de material técnico e catálogos.

7.4 Demais políticas e mecanismos de Incentivo

Atualmente na M.O.C., não existe mecanismos de incentivos e de premiação para a equipe comercial. Desta forma, com o objetivo de ter a equipe motivada no cumprimento das metas projetadas para o ano de 2016, serão propostos os seguintes incentivos:

- Bonificação por Metas: Os vendedores poderão receber bônus mensais, se a meta de vendas for cumprida em 100%. Como alternativas de bonificação pode-se oferecer, por exemplo: Sodexo Alimentação Pass ou Combustível Pass.
- Bonificações Trimestrais: Os bônus trimestrais poderão ser conquistados quando o vendedor atingir a meta do trimestre, cumprir o número de visitas pré-estabelecidas, realizar conversão de novos clientes, realizar capacitações técnicas e alimentar com as informações todos os processos de negócios dentro do sistema de administração de vendas. Segue a Proposta de incentivos para a equipe comercial:

Comentado [XP37]: (se necessário). (incentivos)
(Programa de incentivos para a equipe de vendas, premiação,...).

Tabela No. 32 - Política de Incentivos para Equipe Comercial

AVALIAÇÃO TRIMESTRE	100%	CONTEÚDOS	MEDIÇÃO
Vendas	70%	Comprimento da meta	100% da meta
Cumprimento no número de visitas pré-estabelecidas e conversão de novos clientes	15%	12 Visitas semanais.	(3) Clientes novos por cada trimestre.
Capacitação	5%	Cada integrante da equipe comercial deverá de trazer um tema de interesse e de seu domínio para dar uma capacitação à equipe.	(1) capacitação por trimestre.
Administração e uso do CRM. Registro e atualização de todas as atividades comerciais.	10%	Relatórios comerciais	Entrega de relatórios atualizados no sistema em cada reunião comercial de vendas. Reunião programada todas as segundas de cada semana.

Fonte: Elaborada pela estudante

A forma de pagamento pode ser através de uma * comissão extra. Exemplo: O bônus atingido no trimestre para o vendedor X é de R\$ 1.000,00. O vendedor atingiu a meta de vendas do trimestre, ele obtém o 70% do valor do bônus, mais ele teve um bom performance na meta das visitas comerciais e converteram (3) clientes novos no trimestre, ele ganha mais o 15% do valor do bônus. Assim como também realizou a capacitação para a equipe de vendas ganha o 5% do bônus, mas o vendedor não atualizou todos os registros e históricos no sistema, assim que ele perde um 10% do bônus. Portanto, esse vendedor ganhará um valor de R\$900,00 de bônus.

*O valor da comissão extra, deverá ser consultado com a diretoria para aprovação.

8. CRONOGRAMA E ORÇAMENTO DE VENDAS

Na Tabela No. 33 está o planejamento comercial para o ano de 2016, onde os valores aqui inseridos estarão demonstrados na projeção de resultados, no próximo capítulo. O orçamento esta focado em investimentos na força de vendas com recrutamento de pessoal, atividades para estreitar relacionamento com clientes atuais ou prospectos e também são consideradas as políticas de incentivos para motivar a força de vendas, conforme a meritocracia na performance de vendas, sem deixar para trás o investimento em treinamento e capacitação da equipe.

Tabela No. 33 – Orçamento de Vendas 2016

PLANO DE AÇÃO 5W2H						
O QUE	POR QUE	COMO	QUANDO	QUEM	ONDE	QUANTO
Mapeamento e prospecção dos segmentos econômicos	Organizar, classificar base de dados para planejar visitas comerciais.	Base de dados sistema antigo dos clientes inativos, internet, revistas, jornais, percursos das visitas.	II Trimestre- 2016	BackOffice, Vendedores, Consultoria de Marketing.	Região de Atuação	R\$ 0
Mapeamentos das oportunidades de obras e projetos visíveis em Porto Alegre	Identificação de novas oportunidades aumentarem volume de negócios.	Recorrido de carro, principais avenidas da cidade.	Quinzenalmente	Vendedores	Região de Atuação	R\$ 0
Mapeamento e prospecção de processo público (licitações)	Identificação de Oportunidades no Segmento público	Procura em sites de vendas públicas, fazer cadastros. Ex. Comprasnet, compras prefeitura Porto alegre, etc.	Semanalmente	BackOffice, Assistente Comercial.	Sites de internet.	R\$ 0

Comentado [XP38]: (Execução em 5W2H)
(Apresentar o cronograma com as principais ações a serem realizadas para a execução do plano através da análise do 5W2H: o que, por que, como, quando, quem, onde, quanto. É necessário ser apresentado o custo de cada ação a ser realizada).

Recrutamento de força de vendas	Eleger responsáveis para atendimento dos segmentos projetados no plano.	Contato através de uma agência de emprego e entrevistas na empresa	II Trimestre- 2016	Empresa de recrutamento e seleção e Diretor.	Empresa de recrutamento e na M.O.C.	R\$ 1500 por vaga
Contratação da Força de vendas	Aumentar cobertura no mercado	Internamente a empresa deve realizar um descritivo de perfis e descrição do cargo, para enviar a agência de recrutamento.	II Trimestre- 2016	Diretor e departamento de pessoal	Na M.O.C.	R\$ 2.911
Gerenciamento da equipe	Medir os resultados e apoiar os processos de venda da equipe comercial	Através de reuniões comerciais, Análises de Relatório de visitas, monitoramento de visitas agendadas e fechamentos, medindo taxa de conversão de negócios.	Semanalmente	Supervisor de Vendas	Na M.O.C.	R\$ 3.362
Estreitar relacionamentos estratégicos	Aumentar volume de negócios, identificar influenciadores positivos.	Através de eventos técnico-comerciais no showroom. Palestras/ Café da manhã.	(1) Evento Trimestre	BackOffice, Vendedores , pessoal técnico comercial das fábricas.	Showroom M.O.C.	R\$ 200,00 por Evento
Visitas à fábrica	Estreitar relacionamento com clientes especificadores de projetos.	Convite direto aos clientes estratégico para conhecer fábricas. Em	Semestralmente	Gerente, vendedores, clientes estratégicos	Região de Atuação	R\$1.500

		média (2) Clientes Semestre				
Plano de incentivos e Política de incentivos	Motivar a força de vendas	Premiação de cartões Sodexo e Bônus de comissão extra por atingir metas.	Mensal	Gerente e Vendedores	Na M.O.C.	R\$900,00
Treinamento	Capacitação da Equipe comercial	Cadastrar a equipe comercial nos Eventos e capacitações das Fábricas.	Anualmente	Gerente e vendedores	Nas fábricas e Na M.O.C.	R\$ 1.800 custos compartilhados com as fábricas.
Suporte de Ações de Marketing	Presença da Marca, suporte de vendas.	Através de E-mail Marketing e organização de Eventos Técnicos/ Comerciais.	Mensal	BackOffice	Na M.O.C.	R\$ 0

Fonte: Elaborada pela estudante

9. PROJEÇÕES DE RESULTADOS

Comentado [XP39]: (DRE sintético - vide exemplo)
(Apresentar os principais resultados do DRE destacando os resultados e o orçamento de vendas).

A Tabela No. 34 traz a projeção de resultados, para as vendas de 2016, assim como as comparações com os anos de 2014 e 2015. A partir do DRE, percebe-se que o ano de 2015 registrou a maior queda nas vendas, com um faturamento -81,10% inferior, se comparado com o ano de 2014. Mesmo assim, baseados no plano de ação 5W2H, projeta-se resultados positivos muito significativos.

Aumento da Receita, está ligado às metas de vendas projetadas para o 2016. No canal de vendas Serviços e Assistência Técnica foram projetadas as cifras apresentada pela empresa na reunião de Metas de vendas 2016.

Custos e Despesas, no ano de 2016 serão aumentados em virtude do investimento do recurso humano para a equipe comercial e despesas administrativas com as operações de recrutamento e plano de incentivos e todos os demais investimentos apresentados no orçamento de vendas.

Tabela No. 34 - DRE Sintético M.O.C.

	METRO OFFICE CORPORATE - DRE								
	2014			2015			2016		
	Realizado- 12 m	%	%	Realizado- 12 m	%	%	Projeção - 12 m	%	%
		AV	AH		AV	AH		AV	AH
FATURAMENTO METRO OFFICE	R\$ 7.023.211	100%	100%	R\$ 1.327.692	100%	-81,10%	R\$ 4.574.122	100%	245%
Receita Vendas Loja	R\$ 471.722	6,7%	100%	R\$ 161.900	12,2%	-65,7%	R\$ 415.412	9,1%	156,6%
Receita de Vendas Corporativas	R\$ 5.437.216	77,4%	100%	R\$ 614.600	46,3%	-88,7%	R\$ 3.738.710	81,7%	508,3%
Serviços Assistência/Outros	R\$ 1.114.273	15,9%	100%	R\$ 551.192	41,5%	-50,5%	R\$ 420.000 *	9,2%	-23,8%
CUSTOS OPERACIONAIS	R\$ 2.499.244	35,6%	100%	R\$ 374.969	28,2%	-85,00%	R\$ 1.743.601	38,1%	365,0%
RECEITA BRUTA	R\$ 4.523.967	64,4%	100%	R\$ 952.723	71,8%	-78,9%	R\$ 2.830.521	61,9%	197,1%

DESPESAS COM PESSOAL	R\$ 665.177	9,5%	100%	R\$ 498.829	37,6%	-25,0%	R\$ 626.952	13,7%	25,7%
DESPESA COM VENDAS	R\$ 8.623	0,2%	100%	R\$ 5.394	0,6%	-37,4%	R\$ 11.321	0,4%	109,9%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ 310.019	6,9%	100%	R\$ 289.699	30%	-7%	R\$ 311.617	11%	8%
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 23.520	0,5%	100%	R\$ 103.121	11%	338%	R\$ 23.520	1%	-77%
TOTAL DE DESPESAS	R\$ 1.007.339	22,3%	100%	R\$ 897.043	94,2%	-10,9%	R\$ 973.409	34,4%	9%
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 3.516.628	77,7%	100%	R\$ 55.680	6%	-98%	R\$ 1.857.112	66%	3235%
DEPRECIÇÃO	R\$ 3.000	4,3%	100%	R\$ 1.938	0,2%	-35,4%	R\$ 3.000	0,07	0,55
INVESTIMENTO	R\$ 2.400	3,4%	100%	R\$ 4.830	0,5%	101,2%	R\$ 2.400	0,05	-0,50
RESULTADO EXERCÍCIO	R\$ 3.511.228	77,6%	100%	R\$ 48.913	5%	-99%	R\$ 1.851.712	65%	3686%

Fonte: Elaborada pela estudante

10. CONTROLES DO PLANO

Considerando o objetivo e estratégias a serem implementadas no plano de gestão de vendas. O plano de controle, deve ser revisto semanalmente através de uma reunião comercial com a equipe, uma reunião trimestral entre o gerente e os vendedores e uma reunião semestral entre o Diretor e o Gerente de vendas.

A cada trimestre o vendedor deverá apresentar ao gestor uma apresentação do plano de ação, utilizando a ferramenta de 5W2H, onde o vendedor deverá projetar os seguintes tópicos:

- **Plano do Mercado a prospectar:** Deve detalhar os clientes em prospecção, demonstrando a relação entre a prospecção desejada e a prospecção real. Atividade: Organizar uma base de dados de prospecção mínima mensal para um vendedor Pleno de 44 prospectos e para um vendedor Junior 60 prospectos.
- **Mercado prospectado:** Determinar a performance de crescimento percentual de cada um dos segmentos econômicos a serem atendidos através da definição de Alvos da equipe comercial, na Tabela No. 35 demonstra-se a distribuição da equipe dentro dos segmentos alvos, determinando a participação de mercado em cada segmento.

Tabela No. 35 - Dimensionamento da Equipe e participação dos Segmentos Alvos.

EQUIPE COMERCIAL VENDAS EXTERNAS CORPORATIVAS	SEGMENTO ALVO	% PARTICIPAÇÃO DA META
VENDEDOR EXTERNO- 1	Educação/Coletividade	30%
VENDEDOR EXTERNO -2	Público	28%
VENDEDOR EXTERNO - 3*	Serviços/ Saúde	30%
VENDEDOR EXTERNO -4*	Engenharia- Construção	5%
	Indústria	4%
	Comercio	3%
TOTAIS		100%

Fonte: Elaborada pela estudante

- **Plano de Visitas:** Definir um número de visitas a serem realizadas no período trimestral, para representar a produtividade de cada vendedor.

- **Visitas com sucesso:** Ao final de cada mês deve-se avaliar, pelo gestor, o percentual de visitas realizadas pela equipe de vendas.
- **Taxa de conversão de negócios:** O objetivo é medir a projeção de visitas realizadas e a taxa de conversão dos negócios fechados a cada mês.

A supervisão de vendas deverá analisar os seguintes indicadores Mercado:

- **Taxa de Retenção de clientes:** Definir o número de clientes mantidos no período trimestral, semestral e anual, com o objetivo de mostrar a capacidade da empresa de manter os clientes ativos.
- **Conquista de clientes:** Medir o número de novos clientes atingidos trimestralmente.

Indicadores de resultados:

- **Quantidades vendidas por vendedor:** Controlar a meta mensal dos vendedores e premiações.
- **Margens de contribuição:** Objetivo medir o percentual da margem gerada pelas vendas, para cobrir os custos fixos e gerar lucros.
- **Fechamento contábil Mensal:** Verificar a saúde financeira da empresa.

A Tabela No. 36 apresentam os principais indicadores a serem trabalhados durante o desenvolvimento do Plano de Gestão de Vendas.

Tabela No. 36 - Controles do Plano

Indicadores	Responsável	Avaliador	Relatório- Frequência
Cientes em prospecção	Vendedor	Supervisor de Vendas	Apresentação Trimestral- Organização da agenda semanal
Mercado prospectado (%)	Vendedor	Supervisor de Vendas	Trimestral
Vendas (%) crescimento segmento Alvo.	Vendedor	Supervisor de Vendas	Mensal
Visitas semanais	Vendedor	Supervisor de Vendas	Semanal
Visitas com sucesso (%) Meta mensal de visitas	Vendedor	Supervisor de Vendas	Semanal
Taxa de conversão de negócios	Vendedor	Supervisor de Vendas	Mensal
Metas de vendas por vendedor	Vendedor	Supervisor de Vendas	Mensal
Vendas Segmentadas	Vendedor	Supervisor de Vendas	Mensal
Conquista de clientes / Clientes novos	Vendedor	Supervisor de Vendas	Mensal
Meta Atingida	Vendedor	Supervisor de Vendas	Mensal
Margens de contribuição	Supervisor de Vendas	Diretor	Semestral
Volume de vendas Canal	Supervisor de Vendas	Diretor	Semestral
Fechamento contábil Mensal	Supervisor de Vendas	Diretor	Mensal

Fonte: Elaborada pela estudante

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Comentado [XP40]: (Comentar as conclusões, principais resultados e a viabilidade de realização do plano de vendas).

Conforme visto na análise interna, externa e estratégias de vendas, a M.O.C. tem com objetivo, trabalhar na realização do plano de vendas para o ano de 2016, buscando resultados positivos para reverter à queda das vendas do último ano. O desafio neste ano será elevar as vendas corporativas em 40,63% da média do faturamento dos últimos 5 anos, considerando que as vendas corporativas tem uma participação do 65% da receita recebida pela M.O.C.

Esse crescimento será atingido a partir do aproveitando das oportunidades de mercado, assim como uma mudança significativa da gestão comercial, alinhando as estratégias apresentadas neste plano de vendas.

A M.O.C. possui uma equipe enxuta e ineficiente para atender as oportunidades apresentadas pelo mercado.

É importante considerar que o plano busca negócios de curto, médio e longo prazo para melhorar a performance das vendas e não simplesmente tocar projetos de grande porte como identificado no histórico da empresa.

Portanto, através da estratégia de Alvos demonstrada, será necessária a reestruturação da força de vendas, permitindo a participação tanto no mercado para o ano de 2016.

Através da estratégia de canais foi possível realizar a distribuição da meta e definir quais serão os clientes alvos nos segmentos de atuação da M.O.C. No plano de controle será proposta a gestão de carteira para cada vendedor, organizando-a por perfis de cliente, conforme o segmento de atuação.

O Plano de Controle permite realizar um acompanhamento frequente das atividades visando o cumprimento das metas de vendas.

A M.O.C., irá implementar uma política de incentivos da força de vendas, entendendo que uma equipe motivada busca atingir os objetivos e metas apresentados. Desta forma, o processo de recrutamento focará na captação de perfis comerciais que permitam conduzir as metas propostas para o ano de 2016.

Comentado [XP41]:

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

METROFFICE. Disponível em: <<http://www.metroffice.com.br>> Acesso em: datas diversas.

PEZZI, P. (2014). Apostila. **Estratégia empresarial, Marketing e Vendas**. Porto Alegre: Unisinos.

HOFSTATTER, C. R. (2015). Apostila. **Gestão de Carteira, Indicadores e Controles**. Porto Alegre: Unisinos.

HOFSTATTER, C. R. **Estratégias de Vendas**. Porto Alegre: Unisinos, 2014.

Revista, Indústria em Ação. **Agenda Econômica para 2016**. Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. Ano 10- No. 109. 2015.

Departamento Marketing Flexform. **Estudo do mercado potencial, móveis em geral**, conforme IEMI Inteligência de Mercado Instituto de Estudo e Marketing Industrial. 2014.

MILLER, Robert ; Heiman, Stephen. Strategic Selling The Unique Sales System. New York: Warner Books, 1985.

Revista Venda Mais. Vendamais Caçadores e Fazendeiros. Disponível em: <www.vendamais.com.br>. 2011.

Portal SINE. Média Salarial. Disponível em: <<http://www.sine.com.br/média-salarial>>. 2016.

Portal MOVERGS. **Crise reflete no setor moveleiro**. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br/noticias/crise-reflete-no-setor-moveleiro>>. 2016.