

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
CURSO DE MBA – GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

FABIANO KASTER DOS SANTOS

POLÍTICA COMERCIAL

**São Leopoldo
2015**

FABIANO KASTER DOS SANTOS

POLÍTICA COMERCIAL

Trabalho de conclusão apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Otávio Gonzatti Fernandes

São Leopoldo

2015

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
NBR	Normas Brasileiras de Regulação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mix de marketing.....	13
Figura 2: Posicionamento e segmentação.	15
Figura 3: Produto e mercado.....	22

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estratégias de Vendas.....	18
--------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E SITUAÇÃO PROBLEMA	6
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	7
1.3 OBJETIVOS	8
1.4 JUSTIFICATIVA	8
2. REFERENCIAIS TEÓRICOS	10
2.1. SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO	10
2.2 ESTRATÉGIAS DE VENDAS E POLÍTICAS COMERCIAIS	18
3 MÉTODO	28
3.1 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	30
3.2 LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE ESTUDO	30
3.3 DEFINIÇÕES DOS CLIENTES ALVO	30
4 ANÁLISES DOS DADOS	31
5 CONCLUSÃO	38
6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
APÊNDICE A	412

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E SITUAÇÃO PROBLEMA

Um dos principais problemas enfrentados pelo Brasil nos últimos anos, tem sido a precariedade de sua matriz energética e ultimamente a ocorrência de possíveis “rodízios” de energia, nos mais diversos setores da economia.

Conforme notícia da Brasil Agro (23/02/2015), embora o governo não admita a necessidade de racionamento de energia, medidas adotadas recentemente sinalizam preocupação com o risco de faltar eletricidade, algo semelhante ao ocorrido antes do racionamento em 2001. A diferença porém, conforme especialistas, é que o governo está demorando para iniciar uma campanha de redução de consumo, o que já deveria ter ocorrido no ano passado.

Já de acordo com o site G1 (24/02/2015), uma decisão da Aneel (Agência Nacional de Energia Elétrica) deve permitir a ampliação das trocas de eletricidade, entre o Brasil, a Argentina e o Uruguai, essa medida pode beneficiar o país, que enfrenta risco de um novo racionamento devido à falta de chuvas e à queda no armazenamento de águas nos reservatórios das principais hidrelétricas. Em janeiro, por exemplo, o Brasil recebeu energia da Argentina um dia após o apagão do dia 19, que atingiu 11 estados e o distrito federal.

Por fim uma notícia no site da Revista Veja (01/02/2015), através do ministro de minas e energia Eduardo Braga, confirma que o governo irá colocar em prática um plano para garantir o abastecimento de energia no país, o foco é incentivar o uso de geradores próprios pelo comércio, shopping centers e hotéis durante a tarde e a produção de energia por indústrias e produtores independentes.

Para Kotler, Armstrong (1998), os mercados diferem de várias formas, quanto aos seus desejos, recursos, localidades, atitudes de compra e práticas de compra. Como os compradores tem necessidades e desejos próprios tudo funciona como se cada um fosse um mercado potencial em separado. Portanto, o ideal neste caso seria o vendedor planejar um programa de marketing em separado para cada comprador, porém como a maioria dos vendedores lida com grande número de pequenos compradores, não se considera interessante uma segmentação tão completa.

Já conforme Hooley, Piercy, Nicoulaud (2011), o princípio essencial do posicionamento competitivo é que ele está relacionado à forma como os clientes em diferentes partes do mercado percebem empresas, produtos/serviços ou marcas concorrentes. O posicionamento começa com um produto, mas o posicionamento não é o que você faz para um produto, o posicionamento é o que faz na mente do cliente em potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente.

E ainda nas estratégias de vendas os autores Ingram, Laforge, Avila, Schwepker Jr. e Williams (2008), afirmam que para executar com sucesso uma estratégia específica de relacionamento exige uma abordagem de venda diferente, que seja planejada para cada estratégia de relacionamento. Existem cinco abordagens básicas: resposta a estímulos, estados mentais, satisfação de necessidades, solução de problemas e consultiva. Essas abordagens representam diversas estratégias de venda que podem ser usadas para executar uma de relacionamento específica. A questão importante é que conseguir o tipo desejado de relacionamento de modo produtivo requer o uso de diferentes estratégias de vendas. Combinar estratégias de venda e de relacionamento é uma importante tarefa do gerenciamento.

Portanto, uma segmentação de mercado criteriosa e criativa pode proporcionar a empresa uma enorme vantagem competitiva sobre a concorrência, e evitar as perdas de oportunidade que o caráter genérico das estratégias de vendas podem acarretar à Stamac. Por isso, é tão importante segmentar de forma apropriada, pois a maximização da aderência as estratégias de vendas pode levar a empresa essa vantagem competitiva.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Analisando este cenário e o expressivo crescimento do número de geradores de energia no Brasil, a Stamac Grupos Geradores, empresa líder no mercado, vem encontrando certa dificuldade na atuação de sua Política Comercial, pois com o interesse de aquisições entre os mais diversos ramos, surgem a cada dia demandas específicas em todos os segmentos de clientes. Atualmente a empresa baseia-se em uma política comercial genérica, onde estão elaboradas as estratégias de vendas, de produtos, de política com os fornecedores e clientes de uma forma única, em que o comprador não está especificado através de características de mercado

ou seu ramo de segmento, como também qual fator será determinante na venda, como preço, especificação técnica, assistência de pós-venda, entre outros.

Uma política comercial segmentada, permitirá que a Stemac atue focada em todos os seus clientes, abordando peculiaridades que são inerentes de cada segmento e os fatores determinantes para cada negociação, assim como permite a força de vendas da empresa nortear suas ações de acordo com o cliente a ser atendido e a negociação a ser construída, otimizando o tempo e a lucratividade da organização.

Baseado nestes fatos, o trabalho abordará a seguinte questão de pesquisa: como aumentar a aderência de estratégias de vendas, através de uma política comercial segmentada?

1.3 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo analisar as condições que permitirão a Stemac desenvolver aderência as suas políticas comerciais.

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) levantar modelos teóricos de mapeamento de mercado e políticas comerciais;
- b) identificar e analisar as práticas de políticas comerciais na Stemac;
- c) definir gaps¹ e possibilidades de ajustes;
- d) propor ajustes

1.4 JUSTIFICATIVA

Em resumo, a ideia do trabalho é demonstrar quais riscos a empresa terá caso não direcione sua política comercial para um modelo segmentado, e não

¹ GAPS é um termo em inglês que significa um distanciamento; afastamento, separação, uma lacuna ou um vácuo.

particularize suas ofertas e políticas, pois com o avanço da crise energética no país, na perspectiva da Stemac, se todos clientes tiverem as mesmas ou semelhantes estratégias de venda sem avaliar as necessidades de uma maneira focada, poderá ocasionar na entrada de novos concorrentes que devem estabelecer bases em diversas regiões, com políticas agressivas de preço para determinados clientes e também buscando aspectos decisivos na relação com os mesmos, portanto a Stemac corre o risco de perder a oportunidade de atuação em grupos-chave atendendo a todos de modo superficial e diluindo possíveis diferenciais.

Existe também o perigo da perda de mercado, pois se a Stemac não direcionar corretamente seus custos e vendas através de relacionamentos potenciais, tratando todos os clientes da mesma forma, criará uma grande lacuna não satisfazendo o desejo de todos, e uma vez que a relação entre consumidor e produto neste segmento acontece por um tempo elevado, devido a valores e acompanhamento técnico, não estratificar seus clientes através de grupos será muito prejudicial em sua relação com o mercado.

Por fim, como este é um segmento que deve nos próximos anos ser um dos principais fatores de importância, tanto para governo como também para as empresas dos mais diversos ramos de atividade, existe a necessidade de a Stemac preparar políticas específicas para continuar na liderança do mercado, através de preço, de diferencial técnico, de estrutura de pós-venda, de qualidade e também através de um maior acompanhamento comercial para concorrer em todos os setores de forma direcionada.

2. REFERENCIAIS TEÓRICOS

2.1. SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

Para Kotler, Armstrong (1998) não há uma maneira única de segmentar um mercado. Os profissionais de marketing devem testar diferentes variáveis de segmentação, isoladas e combinadas, para encontrar a melhor forma de visualizar a estrutura do mercado. As principais variáveis que podem ser usadas na segmentação de mercados e de consumo final são: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

A segmentação geográfica requer uma divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiões, municípios, cidades ou bairros. Uma empresa pode decidir operar em uma área, em poucas ou em todas, mas dando especial atenção às diferenças geográficas em termos de necessidades e preferências (KOTLER, ARMSTRONG, 1998).

Muitas empresas hoje estão “regionalizando” seus programas de marketing – posicionando seus produtos, propaganda, promoções e esforços de vendas para atenderem às necessidades individuais de regiões, cidades e bairros, outras empresas procuram cultivar territórios ainda não-explorados, fugindo da competitividade feroz dos grandes centros urbanos para atuarem em cidades do interior (KOTLER, ARMSTRONG, 1998).

Na segmentação demográfica consiste a divisão do mercado em diferentes grupos, com base em variáveis demográficas, como idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida familiar, renda, ocupação, nível de instrução, religião, raça e nacionalidade. Os fatores demográficos são as bases mais populares para a segmentação dos grupos de consumo, pois as necessidades, desejos e índice de uso dos consumidores em geral variam conforme as mudanças demográficas. E também porque as variáveis demográficas são mais fáceis de serem avaliadas do que a maioria dos outros tipos de variáveis. Mesmo quando os segmentos do mercado são definidos primeiramente através de outras variáveis, como personalidade ou comportamento, suas características demográficas devem ser conhecidas a fim de se poder identificar o tamanho do mercado-alvo e atingi-lo de forma eficiente (KOTLER, ARMSTRONG, 1998).

Hooley, Piercy, Nicoulaud (2011) afirmam que duas características importantes dos mercados modernos são até que ponto eles podem ser segmentados (devido à crescente diferença entre os clientes e suas exigências de serem tratados como indivíduos) e a existência de tecnologia muito superiores de comunicação, distribuição e produção que permitem a busca de estratégias de segmentação. Em alguns casos, isso leva à “microsegmentação” ou ao “marketing um-a-um”, em que cada cliente é tratado como um segmento diferente.

Kotler, Armstrong (1998) também afirmam que, as necessidades e desejos do consumidor mudam com a idade. Algumas empresas utilizam a segmentação baseada na idade e no ciclo de vida, oferecendo produtos diferentes ou usando abordagens de marketing específicas para segmentos de idade e ciclos de vida diversos.

Quanto ao sexo a segmentação vem sendo usada há muito tempo no mercado de roupas, cosméticos e revistas. Recentemente, os profissionais de marketing perceberam oportunidades de segmentação por sexo. Nas propagandas, um número cada vez maior de fabricantes está se voltando diretamente para as mulheres. Ao contrário das propagandas das décadas passadas, as de hoje apresentam as mulheres como consumidoras competentes, bem-informadas e interessadas (KOTLER, ARMSTRONG, 1998).

Sobre segmentação por renda, muitas empresas têm como mercado-alvo os consumidores emergentes de artigos de luxo e de serviços de conveniência. Entretanto, nem todas as empresas que usam a segmentação por renda têm como alvo a classe emergente, pois famílias de baixo poder aquisitivo, somente nos Estados Unidos, representam 40 milhões de famílias, constituindo um mercado muito atraente (KOTLER, ARMSTRONG, 1998).

A segmentação psicográfica, já divide os consumidores em diferentes grupos baseados na classe social, no estilo de vida ou nas características de personalidade. Pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos bem diversos. Muitas empresas planejam produtos ou serviços para classes sociais específicas, incluindo os aspectos que mais satisfaçam essas classes, enquanto que os profissionais de marketing também vêm usando variáveis para segmentar os mercados, dando aos seus produtos personalidades que correspondem à personalidade dos consumidores. Estratégias bem-sucedidas de segmentação de

mercado baseada na personalidade têm sido usadas para os mais diversos produtos (KOTLER, ARMSTRONG, 1998).

Por fim, segundo o autor, a segmentação comportamental divide os compradores em termos do seu conhecimento atitudes, usos ou resposta a um dado produto. Muitos profissionais de marketing acreditam que as variáveis comportamentais são o melhor ponto de partida para a construção de segmentos de mercado.

Para Lovelock, Wirtz, Hemzo (2011) tentar atrair os compradores em potencial de um mercado, de modo geral, não é uma tarefa realista, pois os consumidores diferem em suas necessidades, em seu comportamento de compra e em seus padrões de consumo, além de geralmente serem numerosos demais e geograficamente dispersos. Deve-se também considerar que as empresas variam amplamente em suas habilidades de atender a diferentes tipos de clientes, pois elas geralmente têm recursos escassos, sendo então necessário escolher onde investi-los, e os retornos financeiros variam para cada segmento (em nem todos vale a pena o investimento). Portanto, em vez de tentar competir no mercado como um todo, cada empresa deve focar seus esforços nos consumidores que melhor atender, valorizando seus recursos e suas competências e obtendo maior rentabilidade.

Os compradores podem ser agrupados por ocasiões em que pensam na compra, fazem a compra ou utilizam o produto, podem também ser através dos diferentes benefícios que eles buscam no produto. Uma terceira opção seria por grupos de não-usuários, ex-usuários, usuários potenciais, usuários iniciantes e usuários regulares de um produto, e um último agrupamento seria através do grau de lealdade, pois alguns são absolutamente leais – compram uma mesma marca sempre, outros bastante leais – usam duas a três marcas de um certo produto, ou até preferem uma dada marca, mas eventualmente compram outras. E há os que não mostram lealdade a marca alguma – querem uma novidade a cada vez, ou compram a marca que estiver em promoção (KOTLER, ARMSTRONG, 1998).

Depois que a empresa decide sua estratégia de posicionamento, conforme Kotler, Armstrong (1998) ela está apta a começar a planejar os detalhes do mix de marketing, ou composto de marketing. O mix de marketing consiste em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda do seu produto. As

várias possibilidades podem ser reunidas em quatro grupos de variáveis, conhecidos como os “quatro Ps”: produto, preço, praça e promoção.

Produto é a combinação de “bens e serviços” que a empresa oferece ao mercado-alvo. Preço significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto. Praça envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo. Promoção significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-lo (KOTLER, ARMSTRONG, 1998).

Ainda conforme os autores, um programa eficaz de marketing reúne todos os elementos do mix de marketing em um programa coordenado, destinado a atingir os objetivos do marketing da empresa através da oferta de valor aos consumidores. Porém, vale notar que os quatro Ps representam o ponto de vista do vendedor quanto às ferramentas disponíveis para influenciar os compradores. Do ponto de vista do consumidor, cada ferramenta de marketing é criada para oferecer um benefício ao cliente.

Figura 1: Mix de marketing



Fonte: (KOTLER 1998)

Born (2007), avalia que após compreender quais são as características que realmente diferenciarão os compradores/consumidores, é chegada a hora de utilizá-

las para propor uma segmentação e, então, avaliar os segmentos resultantes quanto à sua atratividade, dessa maneira, o planejador deverá buscar, sempre que possível, chegar a grandes grupos de compradores, que possuam características perenes, isto é, que não constituam um grupo momentâneo no mercado, para assim estabelecer uma segmentação efetivamente estratégica.

Para um melhor entendimento das tendências de mercado, é antes necessário compreender que, geralmente, os mercados são formados por “pequenos mercados”, que tendem a evoluir de maneira distinta ao longo dos anos. Desta forma, a segmentação de mercado se constitui em um estudo e em um aprofundamento muito interessante de ser apresentado em uma análise estratégica (BORN, 2007).

Por ser um aspecto associado ao processo de marketing, portanto tático, a identificação de segmentos de mercado passou a ser assunto exclusivo para o plano de marketing, antecedendo as decisões de alvo e de posicionamento de mercado. Porém, deixa-se de conhecer as especificidades de cada “pequeno mercado” que constitui o “grande mercado” do setor e, mais importante, não se procura entender melhor quais são as tendências de compra e consumo nos mesmos. Desta forma, muito frequentemente se veem planos incapazes de cogitar acerca dos movimentos dos diferentes tipos de compradores/consumidores, o que acaba com uma atitude voltada para o mercado total (BORN, 2007).

O autor ainda comenta que, quanto mais se sofisticar a segmentação, em busca de precisão e eficácia de análise, mais se incorre em complexar e, muito possivelmente, mais difícil será afirmar sobre os estreitos segmentos de mercado. Por outro lado, em se reduzindo muito a quantidade de cortes, pode-se chegar a estudos muito genéricos e de menor precisão e valia para a gestão. Em outras palavras, o que se está buscando dizer é que cada contexto possui uma solução mais adequada, cabendo esta decisão àquele que planeja. Ainda assim, o que se tem observado nos melhores planos estratégicos, é uma busca por proposições mais simplificadas, mas que contenham facas e cortes extremamente pertinentes. Desta forma, costuma-se chegar a poucos segmentos no plano estratégico, todavia muito relevantes em uma perspectiva de longo prazo deixando os aprofundamentos para os planos de marketing.

De acordo com Hooley, Piercy, Nicoulaud (2011) o posicionamento competitivo de fornecedores, produtos, serviços e marcas; e as diferenças entre os

clientes, são importantes para que os tomadores de decisão em marketing desenvolvam estratégias fortes de marketing, ou seja, a segmentação do mercado.

A distinção entre posicionamento competitivo e a segmentação de mercado, conforme os autores, sugere que as principais questões sejam as seguintes:

Posicionamento competitivo, é relacionado à força como os clientes percebem ofertas alternativas no mercado em comparação umas com as outras. Identifica-se também o posicionamento dos concorrentes (no mercado e em segmentos de mercado-alvo ou nichos) para desenvolver nossa própria estratégia de posicionamento.

Segmentação de mercado é descrita como a força como os profissionais de marketing podem dividir o mercado em grupos de clientes semelhantes quando existem diferenças importantes entre esses grupos. E também identificando as bases mais produtivas para a divisão de um mercado, identificando clientes em diferentes segmentos e desenvolvendo descrições do segmento.

Ainda que sejam conceitos distintos de estratégia, há semelhanças importantes entre o posicionamento e a segmentação, os dois iniciam com a questão da percepção – como os consumidores comparam e compreendem as ofertas de mercado e como os profissionais de marketing entendem os benefícios que diferentes compradores procuram em produtos e serviços. Entretanto, ambos também estão sujeitos à análise baseada em pesquisa quantitativa (HOOLEY, PIERCY, NICOLAUD, 2011).

Figura 2: Posicionamento e segmentação



Fonte: (HOOLEY, PIERCY, NICOLAUD, 2011).

Em marketing, focar significa fornecer um composto de produtos relativamente estreito, mas direcionado a um segmento de mercado específico – um subconjunto de compradores que tem características, necessidades, comportamentos de compra ou padrões de consumo semelhantes. Esse conceito está na essência de praticamente todas as empresas de serviços bem-sucedidas, que identificaram elementos estrategicamente importantes em suas operações e neles concentraram seus recursos (LOVELOCK, WIRTZ, HEMZO, 2011).

A abrangência do foco de uma empresa pode ser descrita em duas dimensões: foco de mercado e foco de serviços. O foco de mercado determina o grau em que uma empresa atende a poucos ou a muitos mercados, ao passo que o foco de serviços descreve o grau em que uma empresa oferece poucos ou muitos serviços (LOVELOCK, WIRTZ, HEMZO, 2011). Essas duas dimensões definem as quatro estratégias básicas de foco e descritas a seguir:

As organizações totalmente focadas fornecem uma faixa muito limitada de serviços (talvez apenas um produto principal) a um segmento de mercado restrito e específico. Ter experiência reconhecida em um nicho bem definido pode gerar proteção contra eventuais concorrentes e permite cobrar preços superiores. Já as organizações focadas em mercado concentram-se em um segmento estreito, mas tem um amplo leque de serviços. Uma terceira estratégia seria de empresas focadas em serviços, que oferecem um leque estreito de serviços a um mercado razoavelmente amplo e, à medida que novos segmentos são acrescentados, elas necessitam desenvolver conhecimento e habilidades para atender a cada um deles. Por fim, muitos provedores de serviço situam-se na categoria sem foco, pois tentam atender a mercados amplos e fornecem grande variedade de serviços. O perigo dessa estratégia é que as organizações sem foco costumam ser “tudo para todos”, sem se especializar em nada e, em geral, essa não é uma boa ideia, embora empresas de utilidade pública e órgãos governamentais sejam obrigados a fazer isso, oferecendo serviços a qualquer cidadão, pelos seus direitos constitucionais (LOVELOCK, WIRTZ, HEMZO, 2011).

Para determinar um tipo adequado de estrutura de vendas, os autores Ingram, Laforge, Avila, Schwegker Jr. e Williams (2008) afirmam que é tão difícil quanto importante, a estrutura adequada depende ou é contingenciada com as características da situação de venda. Essa estrutura necessita de uma integração do

grau desejado de especialização, centralização, disseminação de controle, níveis de gerência, posições de linha e de *staff*

Conforme os autores as organizações podem posicionar-se enfatizando uma especialização geográfica, onde é o tipo menos especializado e mais generalizado da força de vendas, onde normalmente os vendedores recebem a atribuição de uma área geográfica e são responsáveis por toda a atividade de vendas das contas na área atribuída, não há tentativa de se especializar por produto, mercado ou função. Em virtude da falta de especialização, não há duplicação de iniciativa e a estrutura neste exemplo é longa e, portanto, de certo modo, centralizada. Já na especialização por produto, as forças de venda especializadas atribuem aos vendedores responsabilidade para produtos ou linhas específicas, o objetivo é que os vendedores se tornem especialistas nas categorias de artigos. Nesta formatação as forças de vendas especializadas realizam todas as atividades de vendas para todos os tipos de contas, assim haverá duplicação na cobertura de áreas geográficas. A terceira especialização seria a organização de vendas de mercado, onde tipos específicos de clientes são atribuídos aos vendedores que devem atender a todas as necessidades desses clientes, seu objetivo básico é garantir que os vendedores entendam como os clientes usam e compram seus produtos. Em seguida, os vendedores deverão direcionar seus esforços para atender melhor às necessidades dos clientes, nesse sentido há uma tendência clara em direção à especialização de mercado por muitas organizações de vendas.

O tipo final de especialização é a funcional, onde a maioria das situações de vendas requer várias atividades, de modo que possa haver eficiência ao ter vendedores especializados na realização de alguma dessas atividades. Nessa estrutura, uma força de vendas por campo realiza atividades de geração de vendas, e uma força de vendas de telemarketing realiza funções de serviço na conta. Embora elas cubram as mesmas áreas geográficas e as mesmas contas, o uso de atividades de telemarketing ajuda a reduzir o custo dessa duplicação de esforços, onde as atividades de rotina e representativas serão feitas pela força de vendas de telemarketing interna. As tarefas de geração de vendas mais criativas e não de rotina serão realizadas pela força de vendas por campo externa. A força de vendas por campo é mais centralizada que a força de vendas de telemarketing, mas as duas tendem a ser descentralizadas (INGRAM, LAFORGE, AVILA, SCHWEPKER JR., WILLIAMS, 2008).

2.2 ESTRATÉGIAS DE VENDAS E POLÍTICAS COMERCIAIS

Os autores Ingram, Laforge, Avila, Schwegker Jr. e Williams (2008), sugerem quatro elementos básicos da estratégia de vendas: de contas-alvo, de relacionamento, de venda e do canal de vendas. Cada um desses é considerado uma área de decisão estratégica separada mas relacionada. As estratégias de venda são basicamente desenvolvidas para cada conta individual; no entanto, suas decisões muitas vezes são feitas por meio da classificação de contas individuais em categorias semelhantes.

Quadro 1: Estratégias de Vendas

Alvos	É a classificação de contas, em um mercado-alvo, em categorias, com o objetivo de desenvolver estratégias para cada conta ou grupo. Proporciona a base para todos os outros elementos de uma estratégia de vendas. Nesta fase é feita o mapeamento de todos os clientes e prospects, estima-se as demandas, estima-se o quanto poderemos vender e o quanto garantiremos vender, são as metas por segmento e cliente.
Níveis de relacionamento	É a determinação do tipo a ser desenvolvido com diferentes grupos de conta. Normalmente a de contas-alvo define três a cinco grupos-chave, cada qual exigindo uma estratégia de relacionamento específica. As organizações devem considerar para cada segmento de mercado quais regras de produtos e vendas serão destinados a eles, assim como condições comerciais e recursos de apoio de comunicação que serão destinados à força de vendas, associados ao uso de diferentes estratégias de relacionamento para grupos distintos de contas.
Enfoques da venda	Uma estratégia de venda é a abordagem planejada para cada estratégia de relacionamento. Existem cinco abordagens básicas: resposta a estímulos, estados mentais, satisfação de necessidades, solução de problemas e consultiva. Combinar

	estratégias de venda e de relacionamento é uma importante tarefa de gerenciamento. São os diferentes tipos de padrão de comunicação do nosso atendimento comercial, tanto em pré-venda (venda e atendimento) como em pós-venda.
Canais de venda	A estratégia do canal de vendas - garantir que as contas sejam cobertas por esforços de vendas de modo eficiente - é um componente necessário da estratégia de vendas. Existem diversos métodos disponíveis para oferecer cobertura para contas, são eles: a força de vendas da empresa, a Internet, distribuidores industriais, representantes. Independentes, venda em equipe, telemarketing e feiras comerciais. É montar a estrutura, é a arquitetura de parceiros intermediários entre a empresa e o consumidor final do produto ou serviço, definindo os papéis e as responsabilidades de tarefas de processos e inclusive rateando e distribuindo os percentuais de meta, que iremos compartilhar com os parceiros.

Fonte: (INGRAM, LAFORGE, AVILA, SCHWEPKER JR., WILLIAMS, 2008).

Link - Estratégias e Táticas Avançadas de Vendas - PARTE I e II:

Conforme Fernandes (2015), o que é indispensável para um plano comercial seriam cinco grandes etapas: as duas primeiras seriam as análises de ambientes da empresa, interno e externo, a terceira etapa é o diagnóstico destes cenários (possíveis oportunidades e ameaças internas e externas), a quarta etapa seriam os objetivos e metas, e a quinta e última etapa seriam os resultados projetados, as estimativas e a projeção de como este plano será monitorado. Na análise interna, os norteadores da organização são fundamentais para o início do plano, ou seja, qual o negócio, a missão, os valores, os objetivos da empresa e suas estratégias, além o composto de marketing com seus quatro fatores na sua forma clássica: produto, preço, comunicação e distribuição. Na análise externa, devemos avaliar a concorrência e o mercado, que seria verificar o que é mais relevante para o mesmo e comparar com os atributos da empresa, além de um estudo sobre o potencial futuro deste mercado. A terceira etapa, que será uma matriz SWOT, reúne os pontos

fortes da empresa, os pontos fracos (fragilidades), as oportunidades externas e as ameaças externas, que servirão para definir a meta geral da empresa em termos de vendas e demais objetivos complementares, assim como suas decisões comerciais. Por fim, a quarta etapa do plano, serão as estratégias comerciais da empresa, como alvos, níveis de relacionamento, de canais e quais os padrões de comunicação de venda, ou seja, roteiros para atender determinados segmentos de clientes. Ao final deste plano teremos os resultados esperados e um demonstrativo para o ano.

De acordo Ingram, Laforge, Avila, Schwegker Jr. e Williams (2008), a análise das vendas é um elemento óbvio e importante para avaliar a eficácia dessa organização. A questão porém, é determinar o que realmente deve ser considerado, ou seja, o que quer se dizer com venda. O mais comum nesta definição é considerar uma venda como um pedido embarcado, mas independente disso a organização de vendas precisa ser consistente e desenvolver um sistema de informações para acompanhar as vendas. Outro ponto a ser considerado é se o foco deve estar sobre faturamento de vendas ou unidades de vendas, pois a análise de faturamento ou unidades de venda fornece informações avaliativas diferentes, portanto, muitas vezes, será útil incluir tanto faturamento como unidades numa análise de vendas

Dada uma definição de vendas e uma decisão concernente a faturamento de vendas contra unidades, muitos tipos de avaliações podem ser realizados, pois as áreas de decisões na estrutura da análise de vendas são: o nível organizacional de análises, o tipo de vendas e o tipo de análise (INGRAM, LAFORGE, AVILA, SCHWEPKER JR., WILLIAMS, 2008).

Análises de vendas devem ser realizadas para todos os níveis na organização de vendas por duas razões básicas: primeiro, os gerentes de vendas precisam de análises de vendas em seu nível e no próximo abaixo para fins de avaliação e de controle. Isto possibilita avaliar a eficácia de vendas da organização e determinar a contribuição de vendas por setores ou regiões (INGRAM, LAFORGE, AVILA, SCHWEPKER JR., WILLIAMS, 2008).

Segundo os autores, uma maneira útil de identificar áreas problemáticas para se atingir a eficácia de vendas é realizar uma análise hierárquica de vendas, que consiste em avaliar resultados de vendas por toda a organização de uma perspectiva de cima para baixo. A ênfase está em identificar possíveis áreas problemáticas em cada nível e depois utilizar análises em níveis mais baixos para localizar os problemas específicos.

Para Kotler, Armstrong (1998), depois que a empresa decide que conceito de produto e que estratégia de marketing serão adotados, poderá avaliar a atratividade comercial da proposta. Análise comercial inclui um estudo de vendas, custo e projeções de lucros para saber se eles satisfazem os objetivos da empresa. Se estes parâmetros de retorno forem atingidos, o produto poderá passar para o estágio de desenvolvimento.

Para estimar as vendas, deve-se analisar o histórico de vendas de produtos semelhantes; realizar pesquisas de opinião; e estimar as vendas mínimas e máximas para que se determine o nível de risco. Depois de preparada a previsão de vendas, a empresa pode estimar os custos e lucros esperados para o produto, inclusive custos de marketing, P&D, produção, financeiros e de contabilidade. Então, utilizam-se os dados de vendas e custos para analisar a atratividade financeira do novo produto (KOTLER, ARMSTRONG, 1998).

O autor afirma ainda que, atualmente as empresas de maior destaque fazem de tudo para manter seus clientes. Muitos mercados já atingiram a maturidade, e não há muitos clientes novos entrando na maioria das categorias. A competição é cada vez maior, e os custos para atrair novos clientes sobem cada vez mais. Nesses mercados, poderia custar até cinco vezes mais atrair um novo cliente do que custa manter um cliente atual satisfeito, hoje um número maior de empresas reconhece a importância de manter seus clientes, porém muitos sistemas de contabilidade de empresas falham em mostrar o valor de clientes leais.

Assim, embora grande parte do marketing atual se concentre mais em elaborar mixes de marketing que gerem vendas e novos clientes, a melhor linha de defesa da empresa é a manutenção de seus clientes. E a melhor maneira de manter clientes é oferecer-lhes altos níveis de satisfação e valor, que resultam em forte lealdade (KOTLER, ARMSTRONG, 1998).

Figura 3: Produto e mercado

		Produto		
		Existente	Modificado	Novo
Mercado	Clientes atuais	Penetrar mercados, vendendo mais dos produtos atuais, a clientes do tipo dos atuais	Modificar produtos atuais e vender mais aos clientes atuais	Desenvolver novos produtos e vender aos clientes atuais
	Novos mercados geográficos	Penetrar outras áreas geográficas, vendendo ali os produtos atuais	Modificar produtos atuais e vender a novos mercados geográficos	Desenvolver novos produtos para clientes potenciais em novas áreas geográficas
	Novos tipos de clientes	Invadir segmentos, vendendo os produtos atuais a novos tipos de clientes	Modificar produtos atuais e vender a novos tipos de clientes	Desenvolver novos produtos e vender a novos tipos de clientes

Fonte: (KOTLER 1999)

Conforme Born (2007), estratégias empresariais dão conta dos “caminhos” definidos pelo planejador e sua equipe para “mover” a empresa da situação atual aos objetivos estratégicos, através de oportunidades e ameaças detectadas em seu plano. A definição do que as pessoas envolvidas na gestão do negócio devem realizar nos próximos cinco anos para que a empresa (variáveis controláveis) se transforme a contento e seja capaz de atingir os seus objetivos.

O planejador deve decidir primeiro sobre se utilizará ou não modelos preconcebidos, pois isso determinará o emprego de um ou mais autores no apoio ao processo de reflexão sobre estratégia a ser adotada, ou mesmo a definição pela não utilização de um sistema de pensamento estratégico anteriormente estruturado. Um modelo teórico traz a vantagem de estruturar o desestruturado processo do pensar estratégico (BORN, 2007).

O autor também avalia que fatores-chave de sucesso são as condições necessárias para competir em um determinado setor, expressos por meio de critérios técnicos. Quanto melhor uma empresa estiver em relação aos fatores-chave de sucesso, mais chances ela terá de obter bons resultados, pois melhor avaliada ela estará nos quesitos que determinam a competitividade em seu tipo de negócio.

Fator-chave de sucesso não é atributo e sim a causa, pois as diferenças são marcantes, os atributos serão a consequência. Pois, os clientes em busca de valor, querem qualidade e custo, esta qualidade pode facilmente ser descrita pelo cliente, através de uma série de características que ele deseja, os atributos. Por exemplo, variedade de produtos e disponibilidade de produtos provavelmente sejam atributos

demandados pelo mercado. Mas quais seriam os FCS neste tipo de negócio? Como dito, os FCS estão associados às causas da competitividade. Portanto, muito frequentemente, não estão às vistas dos clientes, ficando difícil para que estes opinem acerca de um tema tão técnico. Desta forma, é muito frequente a utilização da opinião de conhecedores do setor, na identificação destes fatores-chaves de sucesso (BORN, 2007).

Os autores Ingram, Laforge, Avila, Schwepker Jr. e Williams (2008), afirmam que o papel da estrutura de vendas passou por grandes mudanças em muitas empresas recentemente, e é provável que esse processo de mudança continue e se intensifique. Entretanto, não se deve subestimar o quanto essas mudanças são cada vez mais radicais e representam formas de contestação aos modelos e às teorias tradicionais de negócios.

Por exemplo, ao identificar prioridades de vendas em 2001, Thomas Leigh e Greg Marshall escreveram que “a função de vendas está passando por uma metamorfose incomparável, impulsionada pela superabundância de condições de mudança” (Leigh e Marshall, 2001). Eles sugeriram que esta metamorfose testemunhava a atividade de vendas mudando seu papel de venda de produtos e serviços para um papel de ênfase na “crescente produtividade do cliente” por meio do aumento de receitas ou da vantagem em custo. Eles defendem a transformação da tradicional atividade de vendas para uma atividade ou processo que permeie toda a organização, orientado pelas pressões de mercado.

Uma análise aprofundada indica que “a função de vendas está em meio a um renascimento – um legítimo ressurgimento e revitalização. Empresas progressistas tornam-se mais estratégicas em suas abordagens à função de vendas. Certamente, parece haver cada vez mais consenso de que as perspectivas tradicionais fracassarão e de que “a modelagem da função de vendas se tornou uma importante questão estratégica”, que exige clareza sobre o novo papel de vendas, as novas estruturas e as novas metodologias gerenciais (Shapiro *et al.*, 1998).

A evolução da área de vendas já se evidencia nos estudos e estruturas de marketing e há crescentes evidências da expansão de sua influência sobre decisões estratégicas, na realidade até o sucesso de iniciativas de marketing como a orientação para o mercado pode depender em larga medida da estrutura de vendas, com isso, esses argumentos evidenciam uma necessidade urgente em muitas empresas de analisar a transformação das tradicionais estruturas de vendas e seu

papel mais estratégico (INGRAM, LAFORGE, AVILA, SCHWEPKER JR., WILLIAMS, 2008).

Os autores ainda relatam que, a importância dos relacionamentos estratégicos com clientes demanda uma resposta estratégica de vendas e gerência de contas. A área estratégica de vendas constitui uma tentativa de capturar a gama de mudanças capazes de transformar a tradicional estrutura de vendas em uma força estratégica, impactando a capacidade de implementação da estratégia de marketing, mas também proporcionando liderança na modelagem dessa estratégia.

A maior parte da atenção dedicada às áreas de vendas e gerência de contas no passado referiu-se em larga medida a questões táticas e operacionais e falhou em adotar uma perspectiva estratégica à gestão de relacionamentos com clientes. É interessante observar que comentários semelhantes teriam sido aplicáveis às estratégias de operações e de cadeia de suprimentos antes das revoluções na mentalidade e na prática vivenciadas por essas disciplinas na década de 1990 e no início da de 2000 (INGRAM, LAFORGE, AVILA, SCHWEPKER JR., WILLIAMS, 2008).

Para sustentar essa análise, são propostos os seguintes pontos fundamentais para o foco gerencial: “Envolvimento” – colocar a organização de vendas no centro do debate sobre a estratégia de negócio e marketing e alinhar as operações de vendas com a direção estratégica. “Inteligência” – aprofundar o conhecimento sobre os clientes como um recurso estratégico crucial tanto para a formulação de estratégias quanto para o desenvolvimento de estratégias de valor agregado com os principais clientes. “Integração” – estabelecer relações multifuncionais necessárias à condução de processos que definam, desenvolvam e entreguem proposições de valor superior aos clientes e administrar as interfaces entre funções e unidades de negócios que impactem o serviço e o valor sob a perspectiva dos clientes. “Endomarketing” – usar os recursos de vendas para ‘vender’ o cliente além das fronteiras funcionais e divisionais dentro da empresa e além das fronteiras organizacionais com empresas parceiras para obter uma entrega de valor impecável. “Infraestrutura” – desenvolver a estrutura e os processos necessários à administração das organizações de vendas e gerência de contas que sejam compatíveis com os requisitos das relações com clientes e construir vantagem competitiva (INGRAM, LAFORGE, AVILA, SCHWEPKER JR., WILLIAMS, 2008).

Os autores Lovelock, Wirtz, Hemzo (2011) definem que, a satisfação do cliente e qualidade de serviço são pré-requisitos básicos da fidelidade, pois a qualidade do serviço é um componente fundamental. Clientes muito satisfeitos ou mesmo encantados têm mais probabilidade de serem defensores leais da empresa, consolidam compras com um fornecedor só e disseminam o boca a boca positivo. Ao contrário, a insatisfação afasta clientes e é fator fundamental de mudança de comportamento. A relação satisfação / fidelidade pode ser dividida em três zonas: deserção, indiferença e afeição. A zona de deserção encontra-se nos níveis baixos de satisfação, onde o cliente irá trocar de fornecedor a menos que os custos de troca sejam altos, ou que não haja outra alternativa, estes clientes podem tornar-se 'terroristas' e espalhar muito o boca a boca negativo. A zona de indiferença está nos níveis intermediários de satisfação, aqui os clientes estão dispostos a trocar de fornecedor caso encontrem uma alternativa melhor. Por fim, a zona de afeição situa-se em níveis de satisfação muito altos e, nesse ponto, a fidelidade atitudinal de clientes pode ser tão elevada que eles não procuram outros prestadores de serviço. Clientes que elogiam a empresa em público e a indicam a outros são descritos como 'apóstolos' e um alto nível de satisfação levam à melhoria do desempenho futuro de um negócio.

Os autores definem como ter a carteira certa de clientes, atrair os clientes certos, dividir o serviço em classes e proporcionar altos níveis de satisfação como fundamentos sólidos para criar fidelidade com clientes. Uma estratégia eficaz para estreitar vínculos é aprofundar o relacionamento por meio de pacotes conjugados de serviços e / ou vendas cruzadas. E os clientes podem beneficiar-se ao consolidar suas compras de vários serviços no mesmo provedor. Comprar tudo de que necessita em um único local é geralmente mais conveniente e menos estressante do que adquirir cada serviço de um fornecedor diferente. Ao ter muitos serviços com a mesma empresa, o cliente pode atingir uma categorização de serviço mais alta e receber melhor atendimento, e às vezes os pacotes conjugados de serviços realmente vêm acompanhados de descontos de preço. Em muitas ocasiões, os consumidores são fiéis a diversas marcas, mas desprezam outras. Nesses casos, a meta do marketing deve ser o fortalecimento da preferência do cliente por uma das marcas e a conquista de maior participação nos gastos nessa categoria de serviço. Programas de fidelidade bem planejados podem atingir maiores vínculos de participação na carteira e baseados em recompensa. Incentivos que oferecem

recompensas baseadas na frequência, no valor da compra ou na combinação dos dois representam um nível básico de vínculos com o cliente.

Cada vez mais, de acordo com Hooley, Piercy, Nicoulaud (2011) a capacidade das organizações de atingir a superioridade no modo como gerenciam suas relações com clientes para gerar valor e sustentar relações lucrativas é reconhecida como essencial. Isso nos leva à questão da 'gestão estratégica de clientes' em que é preciso considerar as escolhas de investimento dentre diversos tipos de clientes e construir relacionamentos com os clientes dominantes na carteira da empresa, alguns dos quais podem ser classificados como contas estratégicas e tratados de maneira diferenciada em relação aos demais.

Os autores afirmam que, sob o ponto de vista tradicional, marketing e vendas devem ser consideradas entidades distintas da empresa, pois compreender e potencializar as formas como os recursos de vendas agregam valor e resguardam as relações com clientes assume relevância estratégica em mercados. Na medida em que uma estratégia de marketing depende de relacionamentos fortes e sustentados com clientes, existe uma confiança implícita nas competências de vendas e na medida em que uma equipe de vendas constrói e sustenta fortes relacionamentos com clientes ao criar valor para eles, isso proporciona um recurso estratégico para a empresa que deve impactar suas escolhas estratégicas.

Cada vez mais os vendedores nos mercados corporativos enfrentam decisões complexas sobre seus investimentos de marketing e vendas nos relacionamentos com clientes. Historicamente e de modo geral, o lucro de uma venda alinhava-se com o tamanho da conta, porque os preços tendiam a se basear em custos, os custos das vendas eram relativamente baixos e o tamanho das contas não variava muito. Entretanto, a consolidação por meio de fusões e aquisições e a não reposição de pessoal mudaram essa situação em muitos mercados. Nos industriais, as situações de vendas caracterizam-se crescentemente por menos estruturas de compras, mas maiores e mais complexas. Nos mercados de consumo, tem-se verificado um deslocamento maciço de poder para os varejistas (Shapiro *et al.*, 1998). Não surpreende que clientes de grande porte detenham o poder e demandem vendas e gerentes de conta personalizados, desafiando a lucratividade dos fornecedores. Já contas pequenas e médias requerem abordagens ainda mais diferenciadas, sobretudo devido ao custo de atendimento. O desafio estratégico consiste em combinar os esforços e enfoques de vendas com as diversas partes de

uma complexa carteira de clientes e em equilibrar receitas e lucros com os riscos do negócio. Essas escolhas impactam substancialmente o desempenho corporativo. Tais tendências de mercado elevaram a importância do uso eficaz das competências de vendas para uma condição estratégica (HOOLEY, PIERCY, NICOULAUD, 2011).

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta o tipo de método utilizado neste trabalho, bem como a definição do público alvo e as técnicas para coleta e análise dos dados. Além disso, são apresentadas as limitações da técnica de estudo.

O método utilizado será o qualitativo, de natureza exploratória com técnica de coleta efetuada através de questionários semiestruturados, para nortear respostas transcritas em texto feitas pelos clientes. Serão utilizados questionários com questões de marcar, enviadas para os clientes através de correio eletrônico, na qual será avaliado como a empresa deseja segmentar e avaliar suas regras e políticas comerciais.

Para este trabalho utilizaremos alguns questionários com clientes estratégicos em diversos segmentos de mercado, foram escolhidos através das filiais Stemac seus nichos de maior crescimento e participação atualmente, como agricultura e pecuária nas filiais da região Sul, na região Sudeste o foco foram segmentos industriais e construção civil. Já na região Centro-oeste a análise concentra-se na forte agricultura dos estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul e no setor industrial de Goiás, enquanto que na região Nordeste a grande participação de clientes está no ramo hoteleiro e da construção civil. E por fim, na região Norte temos um mercado mais dividido em agricultura, indústrias do Distrito Industrial de Manaus e empresas de mineração no Pará.

Para Lakatos e Marconi (2009, p. 86), o questionário “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Os autores Ingram, Laforge, Avila, Schwepker Jr. e Williams (2008), afirmam que uma estratégia de relacionamento é a determinação do tipo a ser desenvolvido com diferentes grupos de contas; quando específica, é desenvolvida para cada grupo de contas identificado pela estratégia de contas-alvo de uma organização de vendas.

Atualmente na Stemac, a política comercial segmenta as marcas dos produtos, aspectos técnicos, aspectos financeiros, determinações fiscais e estratégias comerciais, porém não direcionadas por nichos de clientes. Os

questionários portanto, buscam explorar e conhecer outros aspectos destes nichos que influenciam diretamente nas evoluções de cada negócio, estes quesitos são:

Preço, é o primeiro item a ser avaliado, aqui a idéia é verificar onde a Stemac deve atuar de maneira mais agressiva em relação a valores e onde ela pode adquirir uma melhor relação de custos com determinado segmento, pois em certas regiões além de existir uma concentração maior de concorrentes, a Stemac não possui uma aderência sólida quanto ao seu produto, ao contrário de outras áreas onde existe a possibilidade de maximizar seus lucros.

Quanto à assistência técnica, que é o segundo quesito, o questionário busca avaliar se a abrangência que a Stemac obtém no mercado atual realmente é efetiva, pois com a estrutura muito grande várias questões específicas de cada região não aparecem ou são deixadas de lado a fim de se alcançarem as metas de atendimento de clientes.

O terceiro aspecto explorado é a qualidade do produto, que sempre foi o grande diferencial da Stemac, a ideia é atualizar informações e confirmar se este conceito mantém-se em alta com os clientes, pois muitas vezes na constante adaptação e evolução do produto, não é possível avaliar se as mudanças conferiram um salto de qualidade ou se pioraram em relação ao que já era fabricado.

A avaliação de distribuição e entrega, que é a quarta pergunta, também é muito importante, pois a Stemac está implantando uma fábrica em Goiás justamente para ficar mais próximo do centro do país, e com isso atender clientes com uma maior eficácia, pois a distribuição anterior em Porto Alegre, era questionada quanto ao tempo de entrega no Norte e Nordeste do país frequentemente, este quesito portanto já deve apresentar alguma amostra se a mudança está cumprindo com seu objetivo.

Por fim temos a quinta categoria de análise, onde o atendimento da empresa deve ser avaliado desde a prospecção em novos negócios, passando pela etapa do pré-venda onde além de ser feito o levantamento do produto ideal para o cliente, também analisa o tempo e a eficiência das propostas e apresentações de sua força de vendas.

3.1 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados será feita através do conteúdo dos textos e uma análise comparativa entre os diferentes tipos de resposta por segmentos acessados na pesquisa, a cada questão dos instrumentos de pesquisa pretendemos revelar o que os clientes-alvo avaliam como mais importante em seu nicho de mercado.

A escolha dos participantes da pesquisa ocorre de forma concomitante à escolha do método de investigação. Esta escolha também precisa ser coerente com o paradigma de pesquisa adotado. Geralmente, em pesquisas de orientação quantitativa, fala-se em população e amostra, enquanto que em pesquisas de orientação qualitativa, fala-se em sujeitos (ou participantes) e unidades de análise, que em geral não são selecionados por amostragem estatística e sim, por serem aqueles que estão mais próximos ou envolvidos com o fenômeno que está sendo pesquisado. (SILVA, MACHADO et al, 2012).

3.2 LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE ESTUDO

O estudo de caso está limitado a um percentual pequeno de clientes-alvo, devido a limitação de tempo e a disponibilidade de clientes no envolvimento deste trabalho, além disso os resultados não podem ser considerados definitivos em função da restrição de coleta e do tempo para definir o mercado.

3.3 DEFINIÇÕES DOS CLIENTES ALVO

Os clientes foram escolhidos através de critérios sobre nicho de mercado referencial na região onde atuam, tamanho e estrutura, consultando todas as filiais da empresa, foram escolhidos 3 clientes por filial (a Stemac possui 14 filiais) através dos seus respectivos nichos de mercado mais importantes, tendo assim uma amostragem em todas as regiões do país nos mais diversos segmentos.

4 ANÁLISES DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada através dos resultados dos questionários, entre os diferentes tipos de resposta por segmentos acessados na pesquisa. Esta análise busca avaliar onde estão os pontos fortes e pontos fracos das atribuições da empresa e em quais segmentos, a fim de que a nova Política Comercial possa maximizar os seus resultados.

A partir do recebimento dos questionários respondidos pelos clientes, foi feita uma análise de questão a questão, fazendo-se uma avaliação das respostas e analisando a relação entre as mesmas.

Percebe-se primeiramente que quanto ao preço tivemos na região sul uma certa insatisfação neste quesito, onde podemos analisar que nesta área existem os grandes polos de aviários (interior do Paraná) e suinocultores (interior de Santa Catarina), onde a necessidade do gerador é uma obrigação dos grandes abatedouros para os seus integrados, porém esta necessidade muitas vezes não é percebida pelos clientes, até que realmente precisem do grupo gerador para manter suas matrizes, fazendo com que os valores dos geradores sejam criticados, ao contrário da região sudeste onde esta análise já muda, pois o preço acaba sendo justificado devido a elevada concentração de grandes polos industriais, onde a percepção dos valores com a responsabilidade e qualidade de manter as plantas industriais em funcionamento consegue ser justificada e compreendida com maior clareza.

Já na região centro-oeste, o preço da Stemac não foi bem percebido nas avaliações, principalmente na região de Goiás, onde a Stemac possui um grande e bem estruturado concorrente, e apesar da fábrica já estar em operação neste estado, ainda vai levar um tempo para a solidificação da marca em todos os segmentos da região.

Quanto a região nordeste podemos avaliar que o aspecto preço também obteve níveis consideráveis de insatisfação, algo em torno de 45%, nesta região existem dois fatores restritivos, um deles é um tradicional concorrente da Stemac que possui sua fábrica em Pernambuco, e apesar de não possuir uma qualidade diferenciada dos seus geradores, mantém uma política de preços altamente agressiva em um mercado que é norteador pela construção civil, este é o segundo

fator, onde em algumas situações e clientes, não existe a preocupação com a qualidade e somente com valores e entrega das obras/empreendimentos.

Por fim temos a região Norte, onde o preço acompanhou a insatisfação da maioria das outras áreas, aqui foi percebido principalmente na região de Manaus, onde o grande polo de clientes da Stemac se encontra no distrito industrial, que ocorre uma facilidade muito grande para importação de grupos geradores com isenção de impostos, tanto dos Estados Unidos quanto da China, em condições de preço que muitas vezes chega a quase metade do valor, ocasionando frequentes reclamações dos clientes sobre os valores cobrados pela empresa.

Sintetizando o fator preço, percebemos que a maioria das regiões não está disposta ou tem dificuldades de absorver valores diferenciados para a Stemac, a análise é de que em segmentos que não sejam industriais, o gerador de energia não é identificado como viável e duradouro, mas sim como um produto necessário para suprir uma emergência ocasional, pois a única região onde os preços praticados são justificáveis é justamente os grandes polos industriais dos sudeste, onde existe uma cultura de viabilidade e prioridade para o funcionamento das grandes fábricas, algo que também poderia ser percebido em clientes de Manaus situados na zona franca, e que não ocorrem devido a isenções fiscais de importação.

A segunda avaliação é sobre o quesito assistência técnica, onde tivemos na região sul uma insatisfação relativamente alta, pois a Stemac tem um custo elevado para conseguir manter uma estrutura nacional de serviços e peças, e muitas vezes atendimentos esporádicos no caso de avicultores ou suinocultores não são executados instantaneamente, em detrimento das longas distâncias das regiões ou de clientes nos grandes centros que possuem contrato de manutenção preventiva.

A região sudeste avaliou positivamente este segundo aspecto, pois obteve quase 70% de satisfação na região, aqui é interessante abordarmos a grande quantidade de clientes com contrato de manutenção preventiva e a boa distribuição de filiais e bases técnicas nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, além disso existe uma oferta muito grande de mão de obra qualificada, facilitando a reposição de técnicos para efetuar os atendimentos.

Chegando a região centro oeste, percebemos que a assistência técnica obteve níveis de insatisfação em torno de metade dos questionários, sendo os mais críticos nas regiões do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, onde a exemplo da região Sul, são atendimentos esporádicos com o agravante das enormes distâncias e péssimas

condições de estradas, soma-se a isto a dificuldade de encontrar e reter bons técnicos de manutenção em geradores, outro contraponto percebe-se aqui em relação a região nordeste, onde os níveis de satisfação foram altos com quase 70%, pois os clientes se concentram em uma pequena extensão territorial prioritariamente na área litorânea, o que facilita os atendimentos técnicos e a retenção de funcionários, que não são submetidos a ficar muitos dias longe de suas bases.

Já na região norte, este fator volta a apresentar uma desaprovação e criticidade elevada, novamente as grandes distâncias que existem e as muitas dificuldades de atendimento a estas áreas, por vezes levando dias em balsas ou barcos para a realização das solicitações, oneram substancialmente o valor do chamado, além de apresentar uma rotatividade considerável do corpo técnico, pelo alto número de viagens e pela concorrência de empresas da zona franca de Manaus.

Podemos considerar que o item assistência técnica carece de uma melhor avaliação por parte da empresa, devido a maioria dos questionários apresentarem reclamações tanto no aspecto do tempo dos chamados, quanto em relação ao preço. Ocorre que atualmente a Stemac presta atendimento com técnicos próprios em todas as regiões do país, e com o aumento considerável do número de geradores adquiridos no Brasil, o serviço técnico centralizado se torna muito oneroso e lento, evidenciando-se na criticidade deste fator nos questionários. Neste item percebe-se o primeiro afastamento importante da política comercial atual em relação ao mercado, e que deverá ser tratado na proposição de ajustes.

O terceiro item avaliado é a qualidade do produto, onde na região Sul foi percebido de forma positiva, pois 67% dos questionários apresentaram índices satisfatórios quanto a este quesito, este aspecto reforça o entendimento da Stemac na busca por uma melhoria constante em suas matérias-primas. Fato também identificado na região sudeste, onde a qualidade manteve mais da metade de aprovação, seguindo a mesma tendência da região sul, verifica-se que onde existem grandes polos industriais, caso da região sudeste, a priorização da qualidade é mais efetiva, em detrimento de outros fatores.

Na região centro oeste a qualidade também manteve um grau satisfatório, esta região é importante salientar, apresentou um elevado acréscimo de fornecedores para a Stemac com a implantação da nova fábrica em Goiás, mas com um acompanhamento adequado e desenvolvimento dos mesmos, a empresa conseguiu

manter seus insumos no padrão anterior, com a vantagem logística de que esses fornecedores encontram-se perto da nova unidade fabril, algo detectado principalmente nos questionários desta região, que exaltaram esta continuidade.

As avaliações da região Nordeste mantiveram uma excelente percepção quanto à qualidade do produto, a explicação para este bom desempenho é o fato da maioria dos clientes se situarem na região litorânea, onde devido ao ambiente agressivo da maresia, a qualidade do produto passa a ter uma importância prioritária, caso contrário o produto é consumido pela ferrugem em até um ano, priorizando assim, ainda mais o aspecto da qualidade.

Por fim temos a região norte, que uniformemente em todos os questionários apresentou também índices satisfatórios, reiterando que a melhoria contínua no aperfeiçoamento dos produtos tem demonstrado um diferencial significativo para a Stemac neste mercado, pois esta região apesar de não apresentar condições climáticas tão agressivas quanto o nordeste, apresenta muita precipitação de chuvas e elevados índices de umidade, que podem interferir no funcionamento da máquina se este não for bem acabado e possuir componentes de qualidade.

Concluindo este terceiro aspecto, temos uma avaliação inicial de como a Stemac se diferencia no mercado de grupos geradores, pois a qualidade de seus produtos foi evidenciada em todas as regiões, sendo o único item que apresentou satisfação em todas as áreas, portanto é importante avaliar a maneira como está sendo desenvolvido os fornecedores através do setor de suprimentos, e acompanhar a manutenção e continuidade deste processo.

O quarto fator avaliado foi a distribuição e entrega dos equipamentos, onde na região sul acabou percebida satisfatoriamente, com mais da metade dos questionários aprovando este quesito, aqui é possível avaliar a facilidade da questão logística e as distâncias entre as bases, que não foram afetadas com a mudança da fábrica para Goiás, outro fator que colabora para esta avaliação é a qualidade das rodovias, diminuindo a ocorrência de sinistros nos transportes.

A justificativa para uma boa avaliação da distribuição/entrega na região Sudeste, é a facilidade logística com a implantação da fábrica em Itumbiara – GO, a uma distância de apenas 120 quilômetros do triângulo mineiro e a 430 quilômetros de Ribeirão Preto, onde concentram-se grandes clientes da Stemac em Minas Gerais e interior de São Paulo, isto diminuiu sensivelmente o tempo para o recebimento dos produtos e facilitou a roteirização das entregas entre as bases.

O centro oeste também acompanhou o bom desempenho da região sul e sudeste no aspecto distribuição e entrega, percebe-se aqui uma vantagem na implantação da nova fábrica, atendendo a região com um menor tempo de entrega, inclusive proporcionando aos clientes da região a retirada dos seus produtos na mesma, porém foram detectadas pequenas observações restritivas em regiões limítrofes desta área quanto ao tempo para a chegada dos produtos, isto se justifica pelo péssimo estado de conservação das estradas ao norte do Mato Grosso e pela dificuldade de chegada na região do pantanal na época das chuvas.

Historicamente na região nordeste o grande volume de vendas é efetuado para o segmento de turismo e construção civil, que se concentra na faixa litorânea, esta localização também facilita a entrega e a assistência técnica dos grupos geradores, pois logisticamente o acesso para entrega dos produtos é facilitado, tanto no aspecto geográfico como também na sua roteirização, com isto os questionários desta área apresentaram ótimos níveis neste ponto com quase 70% de aprovação.

O único segmento que detectou-se uma reprovação quanto à distribuição/entrega foi o da região norte, a insatisfação tem origem semelhante ao fator de assistência técnica, pois são devido as grandes distâncias que existem muitas dificuldades de entrega a estas regiões, sendo acompanhados também por uma logística e qualidade de estradas muito complexas, um dos objetivos da implantação da fábrica em Goiás é atender com um menor espaço de tempo estes clientes, porém ainda não se solidificou esta questão.

Percebemos na avaliação da distribuição e entrega que temos um problema direcionado a região norte do país, com alguma consequência em áreas da região centro oeste, a medida tomada pela Stamac para suprimir ou ao menos amenizar esta dificuldade foi a implantação da nova fábrica em uma localidade central do Brasil, porém cabe uma avaliação suplementar de como é possível avançar neste aspecto, sendo este o segundo importante descolamento da atual estratégia da empresa, sendo necessário reavaliar a diretriz para um aumento da aderência do mercado.

O último item a ser avaliado é o atendimento, neste quinto fator tivemos na região sul uma aprovação superior a 70%, este número é amparado pelo forte nome da Stamac na região e pela experiência de sua força de vendas nas respectivas filiais, também podemos diagnosticar o enorme relacionamento da empresa com a comunidade local, fator determinante para este item seja bem recebido.

O contrário da região sul ocorreu na região sudeste, onde a avaliação dos itens foi relativamente boa em todos os aspectos com exceção do item atendimento, pois se verificou que principalmente na cidade de São Paulo e região metropolitana, existe certa crítica quanto ao tempo para ser realizado um levantamento das necessidades. Isto decorre primeiramente pela dificuldade de locomoção na maior cidade do país, onde os engenheiros da Stemac em muitos dias conseguem fazer apenas 2 ou 3 atendimentos, dada a criticidade das distâncias e o trânsito caótico de determinadas regiões e também pelo grande volume de solicitações, pois os condomínios na cidade são obrigados por lei a possuírem grupos geradores de energia.

No centro oeste também percebemos níveis insatisfatórios no aspecto de atendimento, aqui é necessário avaliar se as equipes comerciais e de engenharia que são relativamente novas e muitas vezes não possuem experiência necessária para dimensionar grandes projetos, não estão influenciando na baixa qualidade do item, devendo ser feita uma análise mais criteriosa. Algo que também foi percebido na região nordeste, pois pela facilidade de localização e acesso, não justifica um grau de insatisfação elevado, cabe aqui avaliar a quantidade de engenheiros e vendedores na região e o seu grau de conhecimento e satisfação junto aos clientes, e que portanto será avaliada em conjunto com a região centro oeste.

Quanto ao atendimento na região norte os índices apresentados foram satisfatórios, sendo mais de 50% com aprovação, a interpretação que se faz é que os escopos e projetos da região são de dificuldades e entendimentos básicos, exceto no distrito industrial de Manaus, onde a Stemac possui uma excelente estrutura, portanto o atendimento apresenta uma relativa tranquilidade na região.

O atendimento da empresa em uma avaliação conclusiva, carece de um foco maior nas regiões centro oeste e nordeste, pois são as áreas que sinalizaram deficiências com o conhecimento e apresentação de viabilidade dos funcionários, algo que não é válido para a região sudeste, onde a reclamação neste item ficou restrita ao tempo do mesmo. Portanto aqui surge o terceiro importante aspecto a ser trabalhado na proposição de ajustes.

Temos enfim no encerramento da análise dos dados, um mapeamento do mercado da Stemac nos mais representativos segmentos, e onde estão identificadas as deficiências da empresa com seus respectivos índices de insatisfação, para que ocorra um aumento na aderência de estratégias de vendas através da política

comercial da organização, a ideia principal será a criação de políticas comerciais segmentadas por região, facilitando atuações da diretoria comercial mais direcionadas por área e sendo feitos ajustes com uma maior rapidez, quando identificados distanciamentos e afastamentos das práticas e políticas da Stemac. Esta segmentação da política deverá futuramente proporcionar também definições estratégicas de crescimento, seja em nichos de mercado emergentes, em regiões que apresentarem expansão ou em produtos que demandem novos conceitos para utilização em eficiência energética.

5 CONCLUSÃO

A partir da análise dos dados feitos pela pesquisa, este trabalho propõe a segmentação da política comercial da Stemac através das cinco regiões, pois foi concluído que uma divisão destas áreas irá aumentar a aderência de estratégias de vendas, permitindo focar nas principais demandas das mesmas, estas diretrizes teriam os seguintes aspectos:

Inicialmente a região Sul teria sua política comercial modificada para dar ênfase a assistência técnica, que foi o primeiro grande distanciamento da prática atual, isto será feito com a inclusão de representantes técnicos, treinados pela Stemac, e baseados em regiões que concentram pequenos clientes com atendimentos esporádicos, a ideia destes representantes seria prestar um atendimento técnico com maior rapidez e com um custo menor, outra modificação será realizar parcerias com grandes cooperativas e abatedouros da região e praticar entre seus cooperados preços diferenciados em relação ao mercado, com índices de venda mais agressivos, tendo assim uma lista de preço para clientes frotistas dentro da política comercial do sul.

A região sudeste também terá uma política comercial específica, onde será dada uma atenção especial para o quesito atendimento, onde também foi sinalizado a necessidade de ajuste, aqui a proposta é criar micro unidades de atendimento dentro das grandes metrópoles, onde a força de vendas e engenharia ficarão localizadas em determinados bairros, facilitando as solicitações dos clientes e diminuindo tempo e valores para os mesmos.

A terceira política comercial será a do centro oeste, onde teremos um aspecto idêntico ao da região sul no quesito assistência técnica, propondo algo semelhante e treinando representantes para atendimento em locais de difícil acesso, teremos também uma identificação com os principais sindicatos da região, buscando estabelecer parcerias dos seus associados para a formalização de preços em clientes frotistas, visando assim compensar os descontos de valores com pacotes de clientes junto aos sindicatos. Nesta política, outra proposta de ajuste será uma “equipe volante” que atenderá os grandes e principais clientes da região, esta equipe será constituída de experientes engenheiros e vendedores, que aplicarão um serviço direcionado junto a força de vendas local, buscando resolver o trabalho pouco eficaz na região, devido a inexperiência dos colaboradores locais.

A política comercial do nordeste terá uma condição diferenciada para o setor hoteleiro da região, através das grandes redes e também através das cooperativas da construção civil, que costumam ser muito fortes e centralizadoras na área, a ideia aqui é trabalhar com preços diferenciados e adicionar vantagens a estes clientes, como conceder a primeira partida dos geradores gratuitamente aos mesmos, com isso se espera conseguir fidelizar as grandes construtoras através de um atendimento diferenciado, outro ponto onde foi identificado a necessidade de ajuste, nessa estratégia também teremos uma inserção periódica do corpo de engenheiros da matriz, específica para esta política comercial, trabalhando focado em treinamentos da força local e visitas a grandes clientes, buscando minimizar fatores avaliados como insatisfatórios nos questionários do nordeste.

A quinta e última política comercial será direcionada para a região norte, onde existirá uma lista de preços diferenciada para grandes clientes industriais, buscando aqui estabelecer uma relação de descontos com a aquisição de contratos de manutenção preventiva, algo muito visado pela área de serviços da Stemac neste mercado, já quanto a assistência técnica será buscada a alternativa das políticas da região sul e centro oeste, onde teremos representantes técnicos em regiões muito distantes e de difícil acesso. Outra particularidade é estabelecer junto a linha de produção uma priorização do tempo de fabricação dos clientes desta política, devido ao elevado prazo logístico para entrega dos produtos.

Enfim, conclui-se que a proposição destes ajustes na política comercial da empresa, eliminará problemas que hoje são recorrentes em determinadas regiões e possibilitará valorizar a mesma em aspectos que passavam despercebidos pelo fato da organização possuir uma política genérica para todo o país. Também é esperado que com estas ações, se tenha um aumento da aderência das estratégias de venda pela nova política comercial segmentada, maximizando as práticas e valores da Stemac.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORN, Roger. Construindo o Plano Estratégico. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOLAUD, Brigitte. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

INGRAM, Thomas N.; LAFORGE, Raymond W.; AVILA, Ramon A.; SCHWEPKER JR., Charles H.; WILLIAMS, Michael R. Gerenciamento de Vendas: Análise e Tomada de Decisão. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEIGH, T.W.; MARSHALL, G.W. "Research priorities in sales strategy and performance". Journal of Personal Selling & Sales Management, 21, 2001, p. 83-94.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SHAPIRO, B.P. Creating the customer-centric team: coordinating sales and marketing. Cambridge, MA: Harvard Business School, 2002, Note 9-999-006.

SILVA, Lisiane Vasconcellos da; MACHADO, Lisiane; SACCOL, Amarolinda; AZEVEDO, Débora. Metodologia de Pesquisa em Administração: uma abordagem prática. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 2012.

Brasil Agro, Disponível em: <<http://www.brasilagro.com.br/conteudo/governo-da-primeiros-sinais-de-preocupacao-com-abastecimento-de-energia.html>> Acesso em 02 de março de 2015

Veja, Disponível em:<<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/ministro-admite-plano-emergencial-para-reforçar-produção-de-energia/>> Acesso em 27 de fevereiro de 2015

G1, Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/02/decisao-pode-permitir-ao-brasil-importar-mais-energia-de-vizinhos.html> Acesso em 02 de março de 2015

Link - Estratégias e Táticas Avançadas de Vendas - PARTE I:
https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=yoWch9IXxPQ

Link - Estratégias e Táticas Avançadas de Vendas - PARTE II:
https://www.youtube.com/watch?feature=player_detailpage&v=IPz8tnmloi8

Link - Planejando para o Sucesso Comercial:

HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?FEATURE=PLAYER_DETAILPAGE&V=HBTJ9_HF_BI

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO STEMAC S/A GRUPOS GERADORES

Questões	Stemac	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Preço				
Justificativa				
Assistência Técnica				
Justificativa				
Qualidade do produto				
Justificativa				
Distribuição / Entrega				
Justificativa				
Atendimento				
Justificativa				
Considere as notas de 1 a 5 - onde:				
5 = Totalmente Satisfeito				
4 = Satisfeito				
3 = Indiferente				
2 = Insatisfeito				
1 = Totalmente Insatisfeito				