

Universidade Federal do Paraná
Aline Rafaella Ribeiro Dias

PLANO DE VENDAS
LAMIEX INDÚSTRIA DE PLÁSTICO LTDA

CURITIBA
2013

Universidade Federal do Paraná

Aline Rafaella Ribeiro Dias

PLANO DE VENDAS
LAMIEX INDÚSTRIA DE PLÁSTICO LTDA

Monografia apresentada à Universidade Federal do Paraná, no curso de Especialização em Marketing Empresarial.

Orientador: Profº Dr. Cleverson Renan Cunha

CURITIBA

2013

Agradeço primeiramente a Deus, pela força e coragem durante esta etapa da minha vida. Aos meus pais Laura e Isaias meus maiores exemplos. E principalmente meu filho Luis Fernando que não tem nem idéia do que seja isto, mas é por ele que vivo e busco cada dia mais realizações para nossas vidas.

“O êxito da vida não se mede pelo caminho que você conquistou, mas sim pelas dificuldades que superou no caminho”.

(Abraham Lincoln)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 TEMA	7
1.2 PROBLEMA.....	7
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 Objetivo Geral	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
1.4 JUSTIFICATIVA	8
1.5 METODOLOGIA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA IMPIRÍCA	11
2.1 DEFINIÇÃO DE MARKETING	11
2.1.1 Composto de marketing	12
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS.....	13
2.2.1 Propósito da Administração de Vendas.....	13
2.2.2 Planejamento da Administração de Vendas.....	15
2.2.3 Plano de Vendas.....	16
2.2.4 Organização de Vendas.....	21
2.2.5 Processo de Vendas.....	27
3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	31
3.1 SERVIÇOS	31
3.2 PRODUTOS	31
3.3 MODELO DE NEGÓCIO DA ORGANIZAÇÃO	32
3.3.1 Segmento de clientes	32
3.3.2 Oferta de valor.....	32
3.3.3 Canais.....	32
3.3.4 Relacionamento	33
3.3.5 Fluxo de receitas.....	33
3.3.6 Recursos chaves.....	34
3.3.7 Atividades chaves	34
3.3.8 Parcerias chaves.....	34
3.3.9 Estrutura de custo.....	34
3.4 ANÁLISE DE AMBIENTE	34
3.4.1 Fatores Econômicos	34
3.4.2 Fatores Políticos	36

3.4.3 Fatores Sociais.....	37
3.4.4 Fatores Tecnológicos	37
3.4.5 Fatores Legais.....	37
3.4.6 Fatores Geográficos	38
3.5 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL.....	39
3.6 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA E DAS FORÇAS COMPETITIVAS	39
3.6.1 Rivalidade entre concorrentes	39
3.6.2 Ameaça de Novos Entrantes Potenciais.....	40
3.6.3 Ameaças de produtos ou serviços substitutos	40
3.6.4 Poder de negociação com Fornecedores.....	41
3.6.5 Poder de negociação dos compradores	42
3.7 SEGMENTAÇÃO	42
3.8 POSICIONAMENTO	43
3.9 DETALHAMENTO DOS 4 P'S.....	43
3.10 MATRIZ BCG	45
3.11 ANÁLISE SWOT	47
3.12 POLÍTICA EMPRESARIAL	47
3.12.1 Missão.....	47
3.12.2 Visão	48
4 PLANO DE VENDAS.....	49
4.1 PLANEJAMENTO DA EQUIPE DE VENDAS.....	49
4.1.1 Objetivo da equipe de vendas	49
4.1.2 Atuação da equipe de vendas	49
4.1.3 Estrutura da equipe de vendas	52
4.2 GERENCIAMENTO DE VENDAS	57
4.2.1 Funções para gestão de vendas	57
4.2.2 Que tipo de quota será utilizado na Lamiex	59
4.2 ATENDIMENTO E PASSOS DE VENDA	60
4.3.1 Atendimento	60
4.3.2 Pré-venda	60
4.3.3 Abordagem	60
4.3.4 Sondagem	61
4.3.5 Demonstração do produto.....	61
4.3.6 Venda adicional.....	61

4.3.7 Fechamento de venda.....	61
4.3.7 Pós-venda.....	62
4.4 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	62
4.4.1 Conhecendo o cliente.....	62
4.4.2 Desenvolvendo relacionamento de longo prazo.....	63
4.4.3 Orçamento e Ações de marketing e relacionamento.....	64
CONCLUSÃO.....	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

RESUMO

O plano a seguir tem como objetivo estruturar a equipe de vendas da indústria Lamiex, com a intenção de evidenciar para a empresa a importância de uma equipe de vendas bem organizada, definindo funções de cada colaborador, mercado que irá atuar, tipo de meta utilizada, o que deve ser abordado no processo de vendas, como manter relacionamento com seus clientes e definir estratégias de marketing e fidelização. Através de um levantamento teórico é possível identificar que para a empresa obter sucesso ela precisa de vendedores organizados, preparados e com foco, pois estes são responsáveis pela a imagem da empresa perante o mercado e também pelo sucesso da organização. O setor de vendas é o responsável por gerar faturamento da empresa por este motivo é necessário que os vendedores conheçam o produto/serviço, os clientes, os concorrentes e o mercado onde atuam. A proposta a seguir faz uma análise da empresa em geral e propõe um plano de vendas de acordo com a realidade atual da Lamiex e o que pode ser aplicadas imediatamente pelos seus gestores.

Palavras chaves: marketing, administração de vendas e plano de vendas.

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

Em um mercado altamente concorrido as empresas necessitam adotar novas estratégias para manter vantagens competitivas, visando melhores resultados, mantendo/ampliando sua carteira e satisfazendo seus clientes.

Uma empresa assim que instalada gera custos, sendo eles, aluguel, instalação, salário dos funcionários, manutenção e vários outros custos fixos, e para que a empresa arque com estes custos precisa gerar faturamento e o setor de vendas tem um papel de grande importância para este, a partir de varias estratégias mercadológicas o setor busca obter resultados para alcançar as metas, gerar faturamento e lucro para empresa.

Porém, algumas empresas acabam não mudando as estratégias de vendas e assim ficam estagnadas no mercado. Visando este problema será proposto um plano de vendas para a Indústria Lamiex, pois a empresa citada passou por uma grande reestruturação de pessoas, gestores, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos na sua aplicação e o mesmo não mudou em nada as estratégias do setor comercial, onde se faz necessário uma revisão, pois precisa de um novo plano de vendas para manter seus clientes ativos satisfeitos, resgatar clientes inativos, prospectar novos clientes, fazer análise e mensuração de forma efetiva dos resultados obtidos pelo corpo de vendas, através de indicadores, pesquisas e outros.

1.2 PROBLEMA

A Lamiex é uma indústria de laminação de polipropileno e polietileno presente no mercado há aproximadamente 8 anos, seu produto é muito específico e técnico. Em sua fundação em 2005 havia apenas uma concorrente no mercado nacional, o market share da Lamiex cresceu cerca de 49% em relação a concorrência que já firmava há mais de 55 anos no mercado. Porém a empresa nunca teve um planejamento bem estruturado de vendas, as coisas simplesmente

“foram caminhando”, e devido ao mau atendimento/relacionamento da sua concorrente foi ganhando espaço no seu segmento. Mas nos últimos anos o cenário mudou com a entrada de uma concorrente multinacional com tradição, qualidade e tecnologia, desde então a empresa está sofrendo perdas de alguns dos seus principais clientes, redução de rentabilidade, market share, além de estar sem foco, sem novos projetos e sem novas aplicações para os produtos.

Com esse novo cenário é possível reestruturar a área de vendas e criar um planejamento adequado para este setor?

1.2 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Este planejamento de vendas tem como objetivo estruturar o setor comercial dando um novo foco para a equipe de vendas, dessa forma buscando trazer melhores resultados para a Lamiex.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar o levantamento teórico sobre o tema;
- Desenvolver um plano de vendas;
- Definir as funções e atuação de cada consultor e representante;
- Definir ações de relacionamento e marketing;
- Aplicar esse plano.

1.4 JUSTIFICATIVA

A Lamiex como as demais indústrias do setor está voltada para a ampliação de mercado e liderança do seu segmento, porém a empresa esquece que para alcançar esses objetivos precisa de um planejamento bem estruturado e o setor comercial é um dos principais responsáveis para este feito inclusive para o crescimento da empresa, pois é este setor que faz girar todo o restante da indústria, ou seja, sem venda, não se faz necessário a produção consequentemente toda a

cadeia logística, desde o seu faturamento, financeiro até sua expedição e a entrega do pedido. É este setor que prospecta novos clientes, que mantém os clientes em carteira, enfim o comercial é a face da empresa, seus consultores são responsáveis pela imagem da empresa perante o cliente. Com a ajuda é claro de todos os outros departamentos que precisam estar em sinergia, pois como o corpo humano a empresa é um organismo que depende de todos os órgãos trabalhando juntos para sobreviver e crescer.

Um setor de vendas precisa de indicadores confiáveis para projetar vendas futuras, compra de matéria prima e produção para estoque. Indicadores individuais de seus colaboradores para mensurar sua produtividade e resultados.

O mercado está cada vez mais competitivo varias empresas do exterior estão enxergando no Brasil um país para investir, e acabam estabelecendo novas indústrias nesse território criando um mercado totalmente instável, onde seus gestores sempre precisam ser capacitados e bem informados para que dentro da estratégia já planejada pela empresa possa trabalhar com um plano B para e enfrentar com êxito essas mudanças.

Ao perceber está falta de planejamento na empresa Lamiex busca-se propor à diretoria um novo plano de vendas e aplicá-lo no setor comercial. Dar um foco para a equipe, identificar o perfil de cada consultor e recolocá-lo em outra atividade caso haja necessidade. Instigar que estes funcionários se tornem especialistas no que fazem, que entendam qual seu produto/serviço e suas aplicações, procurar novos negócios, retomar clientes inativos, criar um pós venda, conhecer melhor os clientes em que existe a venda, entender melhor o segmento e as necessidades de cada um deles, saber qual é o seu verdadeiro negócio e atuação, obter o maior volume de informações possíveis dos concorrentes, se possível saber o passo a passo deles e por último, não menos importante, criar relacionamento com o cliente.

Todos os setores de uma organização devem ter seu planejamento, desde as pequenas empresas até as grandes, pois a partir do planejamento estratégico conseguem-se tomar decisões mais assertivas para que a empresa alcance seu objetivo final.

1.5 METODOLOGIA

O trabalho a seguir será dividido em capítulos:

O primeiro capítulo apresenta a fundamentação teórica pesquisada na literatura e na internet, citando a definição de Marketing, 4P's e Administração de vendas.

O segundo capítulo apresenta a empresa; seus produtos/serviços; o modelo de negócio da organização; a análise de ambiente; de sensibilidade ambiental; da estratégia e das forças competitivas; a segmentação da empresa; seu posicionamento; detalhamento dos 4P's; apresentação da matriz BCG; análise SWOT e a política empresarial.

O terceiro capítulo explora o plano de vendas considerando o planejamento da equipe; o gerenciamento de vendas; o atendimento e passo a passo da venda; o relacionamento com os clientes.

E por fim, o último capítulo com as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA IMPIRÍCA

2.1 DEFINIÇÃO DE MARKETING

O marketing é visto pela maioria dos empresários como um custo para empresa e de forma incorreta associado apenas a propaganda, criação de campanhas ou publicidade, essa visão errônea acaba barrando o desenvolvimento da empresa, pois o marketing acaba sendo trabalhado de forma isolada apenas para o setor de vendas, McKenna (1999, p.9) afirma que as questões de marketing “afetam todas as outras partes de uma empresa e, de modo inverso, estas afetam o desenvolvimento e a implementação do programa de marketing”, a partir deste afirmação podemos dizer que o marketing deve ser trabalhado em todos os setores da empresa de forma conjunta, visando atender a necessidade e desejo do cliente. Conforme Kotler (2006, p.5), “marketing é o processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio de criação, oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com os outros”. Seguindo este conceito a AMA (America Marketing Association) define o marketing como:

Uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Las Casas (1994, p.13) afirma que o “marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.”

No quadro abaixo podemos identificar as principais necessidades do indivíduo segundo Maslow:



Figura 1 – Pirâmide de Maslow Fonte:Flavio Horita <http://flaviohorita.com/?p=587> acesso em: 04/08/2013

De acordo com Kotler (2006, p.2), um bom marketing não acontece por acaso, ele é o resultado de um bom planejamento e uma execução cautelosa, em todos os setores de uma empresa o marketing sempre está sendo reformulado assim aumentando as chances de sucesso para empresa.

2.1.1 Composto de marketing

Conforme Las Casas (1997, p. 20) o marketing consiste no planejamento de quatro variáveis do composto de marketing (4P's – produto, preço, praça e promoção) para atender as necessidades do clientes e tomadas de decisões, o marketing coordenado e orientado é essencial para atingir os objetivos da organização.

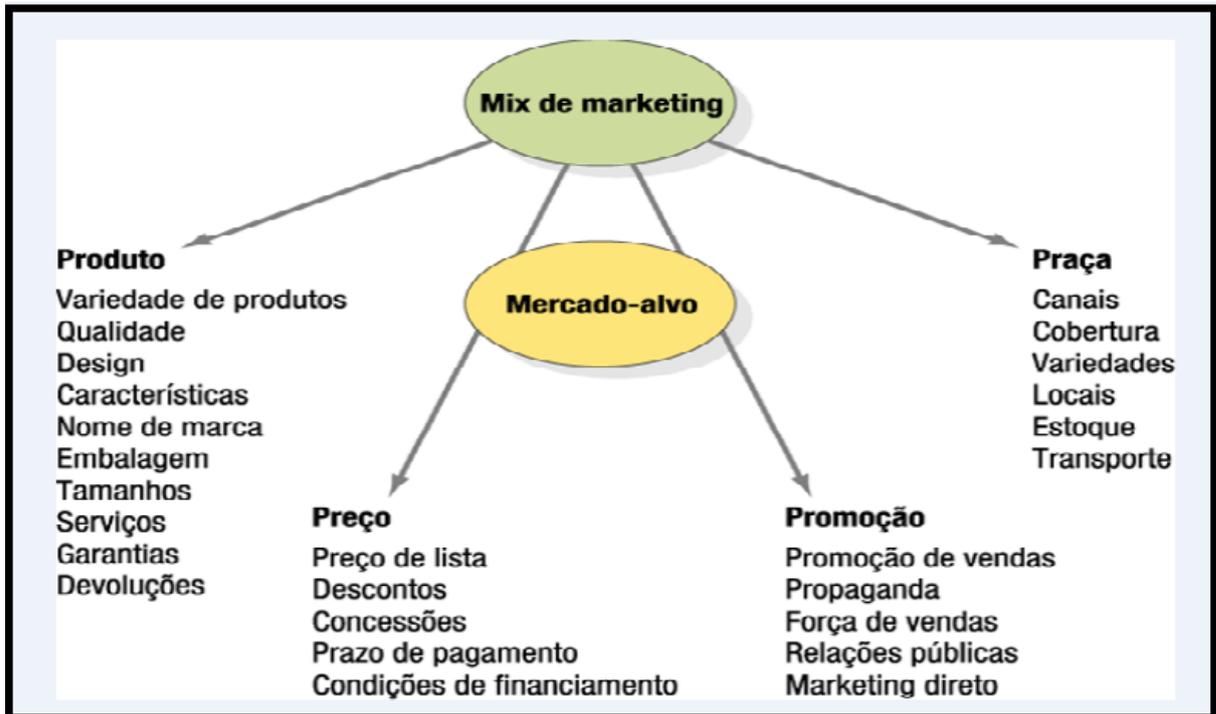


Figura 2 – Composto de marketing Fonte: Kotler (2006, p.17)

Kotler (2000, p.38) afirma que “empresas vencedoras serão as que conseguirem atender as necessidades dos clientes de maneira econômica e conveniente, com comunicação efetiva”.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

2.2.1 Propósito da Administração de Vendas

A administração de vendas é fundamental dentro das organizações, sendo bem planejada possibilita um caminho para que a empresa alcance seus objetivos. Antigamente administração de vendas significava vender, hoje só vender não é o principal foco das empresas, conhecer o cliente, saber das suas reais necessidades e fidelizá-los se tornou primordial.

Para (Chiavenato 2005, p.47)

Administração de vendas envolve o planejamento, organização, direção e controle das atividades de vendas, incluindo o recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, previsão de vendas, definição de cotas e zonas de vendas, na medida em que essas atividades se aplicam diretamente ao pessoal de vendas.

A força de vendas é responsável pelo faturamento da empresa e é a imagem da mesma perante o mercado, dessa forma a administração de vendas é fundamental para o desempenho, conquista de mercado e crescimento da organização. Seguindo este conceito Las Casas (1998, p.17-18) coloca qual a importância da atividade de vendas e algumas das suas maiores contribuições para a sociedade, que são elas:

1. Importância para a economia: Produtos não se vendem sozinhos por mais excelentes que sejam, tudo que é produzido pela indústria ou agricultura precisa de estímulo (sentido de vendas), quanto mais produtos consumidos, mais produção terá consequentemente se gera empregos, investimentos e mais vendas.
2. Melhor padrão de vida: As empresas se empenham em criar produtos que atendam as necessidades dos clientes e os vendedores são responsáveis por levar essas novidades e produtos que proporcionam um melhor padrão de vida para sociedade, as empresas se empenham cada dia mais para criar produtos que traga conforto e facilidades para a população.
3. Aperfeiçoamento dos produtos: São os clientes os responsáveis pela criação, adequação ou melhoramento de produtos e é contato que os vendedores têm com os mesmos que trazem as informações para a empresa e através dessas sugestões, reclamações e elogios à empresa consegue fazer melhorias em seus e criar novos conforme a necessidade do mercado.
4. Manutenção da atividade empresarial: O setor de vendas é responsável pelo faturamento da empresa, sem essa receita a empresa não consegue arcar com seus custos, muito menos fazer novos investimentos.
5. Desenvolvimento de profissionais: O profissional de vendas é muito dinâmico e flexível, por trabalhar com vários clientes, atender suas dúvidas, fazer cotações, pedidos, identificar as necessidades dos clientes, fazer seus relatórios, esse profissional acaba se desenvolvendo e ocupando cargos de alto nível dentro das organizações devido a essas características polivalente.

2.2.2 Planejamento da Administração de Vendas

O planejamento de vendas tem como função ajudar a empresa a se prevenir de possíveis mudanças internas e externas. Sem um planejamento a empresa pode ter muitos prejuízos, pois se a empresa não tem idéia de como o mercado ou sua própria empresa irá se comportar futuramente ela pode perder muitos negócios, investimentos e clientes.

Faz parte do planejamento de vendas:

Compilação de dados	Análise da situação ambiental através da compilação e armazenamento dos dados.	Sistema de Informações
Percepção e estudos dos fatores que possam reduzir a eficiência e o crescimento futuro da empresa	A preocupação é comparar as informações de análise ambiental com os recursos da empresa a fim de verificar as reais oportunidades existentes para obtenção do crescimento e melhoria da eficiência.	Pontos fortes e pontos fracos Ameaças e oportunidades Potencial de mercado Potencial de vendas
Formulação das suposições fundamentais	A partir de opiniões, julgamentos, dados estatísticos, projeções de empresas especializadas, a empresa pode fazer a sua previsão de vendas e, em consequência disto, o orçamento.	Previsão
Estipulação dos objetivos ou metas da empresa	Á luz das informações e da análise do que poderá ocorrer no futuro, a empresa pode estabelecer objetivos e metas, ou o que espera alcançar em determinado período.	Objetivo Metas

Continua...

Determinação das atividades que precisam ser exercidas para alcançar os objetivos	Devem-se buscar as seguintes respostas: a quem vender? O que vender? Qual o método de vendas mais apropriado?	A quem vender? O que vender? Método de vendas
Preparação do cronograma	Devem-se determinar os aspectos mais operacionais e quantificáveis para a execução do programa de vendas, frequência de visitas e objetivos de cada visita aos diferentes clientes.	Contatos a serem feitos Frequência da visita Objetivos da visita Quotas Territórios Rotas Orçamento

Quadro 1 – Planejamento de Vendas Fonte: IESP – Instituto Superior de educação – Bruno E. M. Oliveira

http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Marketing/Administracao_Vendas Acesso em: 25/05/2013

2.2.3 Plano de Vendas

O plano de vendas faz parte do planejamento nele contem todas as informações de como a equipe irá atuar.

Las casas (1998, p.68) propõe que o plano deve seguir uma ordem sequencial:

- Potencial de mercado e potencial de vendas
- Previsão;
- Orçamento;
- Territórios,
- Rotas;
- Quotas.

2.2.3.1 Potencial de mercado e potencial de vendas

É necessário essas duas informações para que a empresa conheça a possibilidade de vendas do seu produto em volume e região geográfica. Silva (1986,

p.170) afirma que esse trabalho é muito delicado, é necessário que o banco de dados da empresa esteja devidamente alimentado com o maior número de informações possíveis sobre atuais e possíveis clientes, assim é possível fazer uma estimativa de vendas para cada unidade ou região atendida. É necessário por parte do profissional muita paciência e conhecimento do mercado.

Segundo Las casas (1998, p.69-71) há várias maneiras para se estimar o potencial de vendas e do mercado, abaixo alguns deles:

- **Intenção de compra:**
Levantar a intenção de consumo ou consumo real de cada cliente e projetar para o mês seguinte, porém esse método pode falhar devido a mudança de idéia do cliente na hora da compra ou por algum fator econômico.
- **Comparação:**
Com dados já conhecidos a empresa pode obter o possível volume de vendas. A empresa a partir dos dados do faturamento do ano anterior consegue projetar o faturamento médio do ano atual, e porcentagem mínima de crescimento, se baseando na perspectiva de crescimento do PIB (produto interno bruto).
- **Testes de mercado**
É um dos métodos mais utilizados pelas empresas para determinar o potencial de vendas, a empresa comercializa um determinado produto em pequena escala e a partir desses dados projeta para o mercado total.
- **Análise de dados secundários**
É feita uma análise de correlação, em que a variação do fator mercado é associada a algum aspecto relacionado com a variação da procura do produto. Extraído-se dessas informações uma relação matemática. (Las Casas 1998, p.70).

2.2.3.2 Previsão de vendas

A partir da previsão de vendas é possível fazer todo planejamento e orçamento da empresa. Cobra (1994, p.99) afirma que a previsão de vendas é a

base de todo o planejamento e orçamento. A partir dela a produção, o departamento de recursos humanos, finanças e outros departamentos planejam seu trabalho e determinam suas necessidades para o próximo período.

Seguindo esta afirmação Moreira (2001, p.87) afirma que:

A previsão de vendas é a projeção numérica das expectativas da organização retratada num determinado momento pelas opiniões e análises de seus profissionais e do que poderá ocorrer no futuro dentro do mercado-alvo de atuação. O sucesso em se atingir esta previsão é dependente de fatores externos à organização, ou seja, é dependente da ação de pessoas que não estão sob controle da organização. Esse fator de vulnerabilidade faz com que os executores da previsão de vendas utilizem margens de segurança e rotas de ajustes na elaboração do processo, a fim de que esta maior flexibilidade possa garantir, mesmo que as variáveis mudem, o objetivo global da organização definido no início do processo de previsão.

A previsão de vendas pode ser feita a partir de:

- ✓ Produto;
- ✓ Região;
- ✓ Mercados;
- ✓ Clientes;

Porém, para que a previsão seja mais assertiva possível, existem dois métodos o científico e não científico, para Las casas (1998, p.72) os mais utilizados são os não científicos e (Moreira, 2001 p. 92-94) os descreve da seguinte forma:

- a) Intenção de compra: é baseado numa pesquisa previa do mercado comprador, por meio do qual as organizações podem perceber as situações de mudança que estarão ocorrendo no mercado nos próximos períodos.
- b) Opinião da força de vendas: Tem como foco principal a visão da equipe comercial das organizações. Baseadas nas perspectivas e projeções que a equipe comercial possui para o futuro, as organizações projetarão seus números de vendas para o próximo período.
- c) Vendas passadas: Gera uma projeção das previsões de vendas com base nas médias de índices já ocorridos nos anos anteriores.
- d) Julgamento dos executivos: Essa previsão é a mais pessoal, pois é feita a partir do conhecimento do profissional.

Para que a previsão de vendas seja feita é necessário seguir alguns passos (Las casas apud Penteado Filho (1984, p.20-21):

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

2.2.3.3 Orçamento de vendas

Assim que a previsão de vendas estiver concluída o segundo passo será fazer o orçamento de vendas, assim os outros setores da empresa podem se preparar para a possível venda futura.

Stanton e Buskirk (1984, p.347) sugerem que o orçamento de vendas é um plano financeiro cujo o administrador usa para planejar os lucros, antecipando receitas e os dispêndios de fundos, com o orçamento é possível orientar os setores de uma organização pois é a base de todas as atividades de produção e finanças.

Para Cobra (1994, p.98) o orçamento de vendas dependerá de como será trabalhado o composto de marketing, ou seja, se as estratégias promocionais serão eficazes, se a força de vendas será distribuída de forma estratégica e cobrirá

todo o território, se a distribuição do produto será feita na proporção e vias certas, e incentivo para os vendedores.

2.2.3.4 Territórios

É a divisão das áreas geográficas onde as empresas atuam ou pretendem atuar, assim fica mais fácil para identificar os clientes e atendê-los da melhor forma possível.

Stanton e Buskirk (1984, p.364-365) colocam que a divisão por território deve existir pelas seguintes razões:

1. Garantir a cobertura apropriada do mercado potencial;
2. Aumentar o interesse e eficácia dos vendedores;
3. Controlar e avaliar as atividades da força de vendas;
4. Facilitar o desempenho das outras funções de administração de vendas e marketing;
5. Reduzir o custo de vendas;
6. Melhorar as relações com os clientes.

2.2.3.5 Rotas

Para fazer a cobertura apropriada do território de vendas, o vendedor terá que traçar uma rota de visitas, assim ele dará atenção para todos os clientes e com o menor custo possível. É importante que o vendedor defina sua rota, por um mal planejamento do vendedor ele acaba não visitando todos os clientes da região tendo que voltar em seguida, gerando custos e má administração do seu tempo.

Paras Las Casas (1998, p.75) deve-se dividir os clientes em três categorias:

- A: 2 visitas mensais
- B: 1 visita mensal
- C:1 visita a cada dois meses

Moreira (2001, p.234) coloca alguns pontos importantes para elaborar um roteiro de visitas:

1. Tempo disponíveis para a visita;
2. Tempo de deslocamento entre um cliente e outro;
3. Tempo de espera para ser atendido;
4. Duração de cada visita;
5. Números de clientes que ira visitar por dia em cada região;
6. Condições das estradas;
7. Meio de transporte;
8. Trânsito, feriados, horários de pico e finais de semana.

Para determinar a rota o vendedor pode utilizar mapas marcando da forma que achar melhor a localização de cada cliente, levando em consideração todas as informações citadas anteriormente.

2.2.3.6 Quotas

Para Chiavenato (2005, p.98) a determinação da cota de vendas é necessária, pois a partir dela a empresa consegue atingir vários objetivos, abaixo algum deles:

- Avaliar a eficiência de vendas de cada unidade, vendedor, região ou produto;
- Estimular a força de vendas a cumprir objetivos propostos;
- Estipular metas;
- Remuneração de vendedores a partir da quantidade de vendas;
- Controle de desempenho de cada colaborador.

2.2.4 Organização de Vendas

Para que a força de vendas funcione de maneira efetiva é necessário organizá-la, Moreira (2001, p.208) sugere que a organização da força de vendas seja feita de acordo com a realidade da empresa, sua estratégia, objetivos e metas, tamanho do mercado, distribuição, por isso não existe uma regra a ser seguida.

2.2.4.1 Gerenciamento de vendas

Etzel (2001, p.480), define o gerenciamento de vendas como sendo a análise, planejamento, implementação e controle das atividades da força de vendas. Abrange a elaboração da estratégia e da estrutura da força de vendas e a seleção, o treinamento, à remuneração, a supervisão e a avaliação dos vendedores da empresa.

Para realizar todas as idéias propostas pelos autores acima é necessário um supervisor de vendas, o mesmo será responsável por orientar a equipe de venda, Chiavenato (2005, p.141) ressalta que a supervisão de vendas é a eficiência e eficácia da equipe de vendas, e para conseguir lidar com sua equipe o supervisor deve ter que realizar algumas atividades que necessitam de muita habilidade e conhecimento, o supervisor deve liderar, motivar e comunicar.

Mas para que isso aconteça é necessário que o supervisor seja capaz de liderar, mas o que é ser um bom líder?

Las casas (1998, p.42) define líder como o individuo que orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias, é necessário identificar se esse líder é capaz de tal liderança a partir do momento em que as pessoas começam a agir voluntariamente na pratica e apoio às orientações do líder. Existem vários tipos de lideres e abaixo a descrição dos estilos de liderança:

Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Livre
Interesses próprios à custa dos liderados	Interesses do próprio grupo e da empresa	O próprio grupo fixa seus interesses
Impõe-se apoiada na obediência	Autoridade baseada na cooperação voluntária	O grupo age longe de controle e de autoridade
Disciplina é resultado de regulamento rígido	Disciplina é produto da solidariedade de propósitos	Pouca ou nenhuma cooperação no acatamento da autoridade
Utiliza mais a coerção e raramente a persuasão	Utiliza mais a persuasão e raramente a coerção	Raramente utiliza a persuasão, jamais a coerção
Desconfiança intima dos liderados	Transfere confiança aos liderados	Confunde confiança com excesso de liberdade
Comanda, controla e dirige de perto	Orienta, educa e motiva	Ausência de comando e controle
Quer obediência imposta	Deseja obediência consentida	O grupo é que determina seu grau de obediência.

Quadro 2 – Tipos de liderança Las casas (1998, p.47) apud Carvalho (1976, p.70 e 71)

2.2.4.2 Recrutamento e seleção do pessoal de vendas

Para que qualquer operação de força de vendas seja bem sucedida é necessário o recrutamento e seleção de bons vendedores, para Moreira (2011, p.236) o recrutamento consiste em utilizar um conjunto de técnicas e procedimentos de pesquisa e intervenções sobre diferentes fontes capazes de fornecer à empresa um numero adequado de pessoas necessárias ao alcance de seus objetivos.

Cobra (1994, p.272) considera importante antes de realizar qualquer admissão realizar quatro passos básicos de caráter processual:

Análise do trabalho: Primeiramente é necessário definir qual será a atividade realizada pelo vendedor no setor. Segundo detalhar todas as atividades e definir a importância de cada uma delas e quais serão os principais deveres para realização da função, esses deveres devem ser claros, para que o trabalho seja realizado corretamente.

Determinação das qualificações necessárias: As qualificações do vendedor devem ser previamente analisadas tanto as habilidades inatas quanto às adquiridas, o vendedor deverá ser avaliado constantemente, assim identificado como está sendo seu desempenho na função.

Recrutamento do pessoal de vendas: Identificar qual o número de colaboradores a empresa possui e a partir deste levantamento realizar a previsão de contratação para o próximo período de acordo com a necessidade encontrada em face das condições futuras.

Determinação das características dos candidatos: Definir quais serão as características e qualificações desejáveis para o cargo.

2.2.4.2.1 Fontes de recrutamento

Para que a empresa faça o recrutamento é necessário definir como esses candidatos serão atraídos e de qual forma eles irão encontrar a vaga, e alguns meios para que sejam atraídos são esses:

1. Anúncios em jornais e revistas;
2. Quadro de avisos da empresa;
3. Agencia de recrutamento de pessoal;

4. Indicações de funcionários;
5. Recrutamento virtual;
6. Empresas concorrentes;
7. Escolas e Universidade.

Para selecionar o profissional, é necessário identificar se ele possui as características exigidas para ocupar a vaga, para isso existem algumas técnicas como:

1. Entrevista;
2. Provas de conhecimento e capacidade;
3. Testes psicológicos;
4. Simulações.

2.2.4.2.2 Treinamento

Chiavenato (2005, p.137) define treinamento como processo educacional pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho dos seus cargos.

O treinamento deve ocorrer assim que o vendedor entrar na empresa, e sempre que o supervisor o julgue necessário seja feito, assim os colaboradores sempre estarão atualizados.

Para que o treinamento seja eficaz é necessário que alguns pontos sejam abordados, Cobra (1994, p.288-289) cita esses pontos que são:

1. O vendedor deve conhecer, sua empresa, produtos, clientes, concorrentes e território de vendas;
2. O vendedor deve aprender como fazer apresentação de venda eficiente;
3. O vendedor deve conhecer os procedimentos de campo e suas responsabilidades em geral;
4. O vendedor deve ser orientado a cumprir roteiros;
5. O vendedor deve administrar seu tempo.

2.2.4.3 Remuneração

Para atrair os vendedores, à empresa deve elaborar uma remuneração atraente, a empresa deve decidir qual o tipo de remuneração mais indicado para sua equipe de vendas, Moreira (2001, p.282-283) propõem alguns tipos de remuneração:

- Totalmente variável;
- Variável com ajuda de custo;
- Fixo mais variável;
- Fixo com atribuição de prêmios;
- Fixo com participação nos resultados;
- Somente fixo.

Para avaliar se o sistema de remuneração é eficaz Chiavenato (2005, p. 149) sugere que seja identificado as seguintes características:

- Capacidade de estimular os vendedores: O sistema deve incentivar que os vendedores busquem resultados e os motive.
- Segurança: Que o vendedor não fique totalmente prejudicado independente de resultados ruins.
- Flexibilidade: Deve ser de fácil modificação de acordo com cada vendedor, produto/serviço ou território e também em situações de mercado inesperadas.
- Coerência: Deve ser positivo para ambos os lados, empresa e vendedor.
- Facilidade de compreensão: Todos devem entender como a remuneração é composta.
- Facilidade de aplicação: Deve ser de fácil cálculo.

2.2.4.4 Avaliação de desempenho dos vendedores

Stanton e Buskirk (1984, p.447) afirmam que umas das atividades gerenciais é avaliar o desempenho de cada vendedor, apesar de ser uma parte da auditoria de marketing, pois esta comparara os resultados de cada vendedor com a

meta estipulada, em geral é necessário essa avaliação para verificar o que aconteceu no período e assim usar os dados obtidos para planejar e também identificar a produtividade de cada vendedor.

Chiavenatto (2005, p.151) coloca que os principais objetivos da avaliação do desempenho dos vendedores são:

1. Avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada vendedor, assim aproveitando seus pontos fortes e corrigindo seus pontos fracos por meio de treinamentos, feedback e orientação.
2. Avaliar o desempenho de cada vendedor em relação aos demais, analisando o que cada vendedor merece para poder recompensá-lo através de prêmios, bonificações, comissões ou incentivo salarial.

Cobra (1994, p.436) define alguns tipos de análise de vendas que podem ser feitos:

1. Vendas gerais, custo e análise de lucro
 - Vendas mensais em valor monetário e em unidade física;
 - Lucro líquido mensal;
 - Custos de distribuição;
 - Despesas diretas de vendas;
 - Vendas sazonais, cíclicas e irregulares;
 - Margem bruta ou lucro bruto;
 - Análise das quotas – realização de metas;
 - Tamanho médio do pedido.
2. Análise de vendas por cliente
 - Classificação de clientes;
 - Novos clientes versus clientes antigos;
 - Código de endereçamento postal dos clientes;
 - Potencial de compra do cliente;
 - Tamanho do pedido;
 - Frequência de compra;
 - Análise dos clientes de maior porte: hábitos de compra.
3. Análise geográfica de vendas

- Por estado, município, cidade, bairro e etc;
- Por território de vendas;
- Por vendedor;
- Por tipo de cliente;
- Vendas divididas por quotas por região;
- Por tipo de produto por região;
- Total de vendas, por vendedor, por dia, por região;
- Vendas por visita por região;
- Análise de custo de vendas por região.

4. Análise de vendas por produto

- Classes de produtos;
- Linha de produtos por classe;
- Por produto dentro de cada linha de produto;
- Produtos e componentes, acessórios;
- Tipos de embalagem;
- Análise de preço.

2.2.5 Processo de Vendas

Para Moreira (2011, p.165) não existe uma fórmula para vender bem, mas algumas técnicas, planejamentos e estratégias aliadas a esforço e motivação, faz com que o vendedor se sinta mais seguro e capaz de superar suas metas.

Las casas (1998, p.202-208) propõe que o processo de vendas engloba as seguintes etapas:

1. Procurar e avaliar os clientes através dos seguintes métodos:
 - Concorrente continua: Vendedor pede uma indicação em cada entrevista para contatos futuros.
 - Centro de influências: Grupo de pessoas que o vendedor se relaciona que se propõe a indicar clientes sem interesses financeiros para negócios futuros.

- Observação pessoal: Através de observações do dia-a-dia o vendedor identifica possíveis negócios, isso pode ocorrer em conversas, revistas, atividades sociais e outras.
- Assistente de vendas: Neste caso é contratado um vendedor Junior, que irá visitar ou entrar em contato com os clientes para identificar o potencial de cada um, assim se empresa a tiver realmente interesse o vendedor irá negociar evitando perda de tempo em clientes sem potencial.
- Novas Contas: O vendedor realiza visitas sem hora marcada, de porta a porta, mesmo sem conseguir falar com o responsável pela compra, consegue nomes e indicações para contatos futuros.
- Outras fontes: Clientes antigos, feiras, exposições, classificados, federações, sindicatos e muitas outras fontes de indicação para clientes.

2. Abordagem:

- Apresentação: É utilizada no início da visita onde o vendedor faz sua apresentação pessoal e da empresa, se a empresa tiver um nome conhecido no mercado e um bom produto isso pode chamar a atenção do comprador.
- Abordagem do produto: Método onde se é destacado características do produto, se conquista o comprador pelas características do produto.
- Método de fazer perguntas: Faz com que cliente participe do processo, mas deve-se tomar cuidado com os tipos de perguntas que serão feitas, e sempre sejam feitas perguntas que interessem ao cliente.
- Abordagem do elogio: É quando o vendedor inicia a entrevista fazendo algum tipo de elogio ao cliente, isso atrai a simpatia do comprador.

3. Apresentação de vendas: Dependendo do produto é necessário que o vendedor crie uma apresentação, essa apresentação deverá abordar os

principais assuntos de interesse do cliente fazendo que ele não perca atenção e interesse pelo produto.

4. Tratamento das objeções: No decorrer de uma apresentação o cliente pode apresentar varias objeções por vários motivos, porém independente desses motivos o vendedor deve sempre:

- Ouvir com atenção, identificando-a como verdadeira ou falsa;
- Concorde e contra ataque;
- Transforme a objeção em ponto de venda;
- Pergunte a razão da objeção e faça perguntas específicas;
- Adie a resposta de necessário.

5. Fechamento: Todo o esforço de venda culmina no fechamento, o vendedor pode até realizar muito bem as etapas anteriores, porém na hora de efetivar a compra se o pedido não for fechado todo o esforço do vendedor é em vão. Muitos vendedores pecam na hora de fechar o pedido por falta de atitude, pois acabam esperando o próprio comprador fechar, abaixo alguns métodos para o fechamento:

- Direto: o vendedor solicita o fechamento da venda sem rodeios.
- Formação de barreiras: ao formular várias perguntas induzindo o cliente a responder “sim” a todas elas, o vendedor acaba criando algumas barreiras psicológicas não existindo aparentemente motivo para recusar a oferta, no momento do “fechamento”.
- Ofertas especiais: ofertas que motivam a compra de imediato, colocações do tipo “compre hoje e faça o melhor negócio: não deixe para amanhã”.

6. Serviço de pós venda: Em toda a negociação feita até aqui, muitas promessas foram feitas. O cliente aceitou todas as condições propostas e nesse momento a empresa deve lhe proporcionar satisfação plena do serviço ou produto oferecido pela empresa, muitos vendedores após o fechamento do pedido encerram por ali seu atendimento, porém é nesse momento que o vendedor deve procurar saber se o cliente ficou satisfeito

se esta sendo bem atendido, manter o relacionamento com o cliente após a compra pode expandir os negócios, este cliente pode indicar outros clientes e acaba se encarregando de fazer uma boa propaganda da empresa e dos seus representantes. Por isso é importante que a administração de vendas tome um cuidado especial ao treinar seus vendedores, pois eles são fundamentais para o sucesso da organização, ao estarem em contato frequente com os clientes, dando um bom atendimento os clientes retornarão e indicarão a empresa para outros clientes.

3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Lamiex foi fundada em 2004 para atuar como fornecedor de produtos e serviços de laminação de plásticos. Todos os investimentos necessários foram feitos de forma a tornar a empresa competitiva e rentável para seus acionistas. Com tecnologia, excelentes recursos humanos e modernos métodos de gerenciamento ela se tornou referência em qualidade e capacidade de atender as necessidades de seus clientes. Com respeito aos seus clientes, fornecedores e colaboradores a empresa adquiriu a confiança do mercado. Com consciência ambiental ela ajuda seus parceiros a desenvolver soluções para aproveitamento de seus resíduos. Na busca constante de melhorias ela continua investindo em tecnologia, treinamento de pessoal e desenvolvimento de fornecedores, para cada vez mais estar superando as expectativas de seus clientes.

3.1 SERVIÇOS

A Lamiex oferece produtos e serviços de laminação de plásticos. Trabalha com as seguintes matérias primas:

- Polipropileno
- Polietileno de alta densidade
- Polietileno de baixa densidade.

Conta com uma equipe preparada para atender diversos segmentos do mercado e está à disposição para consultas e informações através da equipe comercial.

3.2 PRODUTOS

- Laminado de polipropileno (PP)
- Laminado de polipropileno resistente a radiação ultravioleta (PP)
- Laminado de polipropileno com sistema retardante a chama (PP)
- Laminado de polietileno de alta densidade (PEAD)
- PNF – PEBD Natural ou Colorido

- Tubos e conexões em PP
- Fio solda e válvula em PP

3.3 MODELO DE NEGÓCIO DA ORGANIZAÇÃO

3.3.1 Segmento de clientes

- Fabricante de tanques
- Indústria alimentícia
- Construção civil
- Revestimentos
- Órtese e prótese
- Termoformagem
- Fabricantes de baterias
- Revendas
- Montagem industrial
- EPI (Equipamento de proteção Industrial)
- Merchandising (Displays)

3.3.2 Oferta de valor

- Laminadoras com alta tecnologia
- Melhores soluções em laminados de plástico
- Qualidade
- Matéria prima virgem
- Prazo de entrega

3.3.3 Canais

- Estoque próprio
- Sistema Kanban

- Consultores externos e representantes colocados estrategicamente em cada setor
- Consultores internos e departamento técnico
- Participação nas principais feiras do ramo
- Parceria com as maiores revendas do Brasil
- Parceria com empresas estrangeiras

3.3.4 Relacionamento

- Negociações importantes são realizadas junto ao cliente pela diretoria
- Consultores internos com regiões específicas para melhor atendimento.
- Consultores externos sempre a disposição dos clientes.
- Consultores internos que visitam seus clientes mensalmente, para estreitar o .relacionamento
- Sistema IDIP
- Consultores técnicos sempre nos clientes instruindo e identificando problemas técnicos e de aplicação
- Chat online, MSN, celular, nextel, telefone da empresa, para que o cliente não tenha nenhuma dificuldade em contatar a empresa.

3.3.5 Fluxo de receitas

- Fabricação própria
- Produtos de terceiro
- Matéria prima reciclada
- Matéria prima virgem
- Refiles
- Formas de pagamento: BNDES, faturado e avista
- Reaproveitamento do material fornecido para o cliente

3.3.6 Recursos chaves

- Laminadoras e moinhos

3.3.7 Atividades chaves

- Laminados de polipropileno e polietileno
- Laminação de matérias primas de terceiros
- Medidas especiais e chapas coloridas
- Desenvolvimento de produtos
- Polipropileno com retardante a chamas

3.3.8 Parcerias chaves

- Fornecedores de matéria prima: Braskem, Propilco, Manuchar e outros.
- Parcerias com revendas de extrusoras, com fabricantes de tubos, conexões e fio de solda
- Empresas de manutenção e venda de peças para as laminadoras

3.3.9 Estrutura de custo

- Matéria prima
- Mão obra qualificada/especializada
- Perda de produção
- Logística

3.4 ANÁLISE DE AMBIENTE

3.4.1 Fatores Econômicos

Hoje em diversos processos produtivos, insumos derivados de plásticos especiais ganham espaço como substitutos de materiais convencionais - como

madeira, borracha e ferro-fundido. Esta expansão se deve, principalmente, às principais características que o plástico possui: baixo custo, peso reduzido, elevada resistência, variação de formas e cores, além de apresentar, muitas vezes, um desempenho superior ao do material antes utilizado.

O faturamento da indústria brasileira de transformação do plástico, estimulado pelo consumo interno, cresceu 17% em relação a 2009, saltando de R\$ 35 bilhões para R\$ 41 bilhões no ano passado. Foram R\$ 6 bilhões a mais. Os dados são da Associação Brasileira da Indústria do Plástico (Abiplast 2010). Segundo a entidade, foram transformadas 5,9 milhões de toneladas de resinas termoplásticas no período, ante 4,9 milhões em 2009, significando expansão de 20%.

É inegável, portanto, que a indústria de transformação contribui decisivamente para acelerar o crescimento, devido à entrada da população nas classes superiores da estrutura social e ao crescimento da demanda por bens mais sofisticados. A indústria de transformação é a atividade capaz de atender a essa expansão. Além disso, por apresentar maiores efeitos multiplicadores do que os demais setores, ela amplifica a demanda originalmente de bens de consumo para toda uma cadeia produtiva, que inclui áreas como agricultura, mineração, comércio, serviços e os demais segmentos da própria manufatura. Outro ponto relevante é a capacidade de exportação dessa indústria.

A indústria de transformação é também o setor que paga os melhores salários nos diferentes níveis de instrução e que mais valoriza o trabalhador qualificado. De acordo com dados do Ministério do Trabalho e do Emprego, para quem tem a Educação Fundamental completa, o salário da indústria de transformação é 20% superior ao do setor de serviços e comércio e 30% superior ao agropecuário. No caso de quem tem Ensino Médio completo, a diferença aumenta para pouco mais de 30% em relação ao comércio e serviços e 35% em relação à agropecuária. Finalmente, para quem tem Ensino Superior completo, a diferença entre os salários pagos pela indústria de transformação e os demais setores é ainda maior: 65% superior em relação ao comércio e serviços e 75% na comparação com a agropecuária.

Outra razão que contribui para que a indústria de transformação seja responsável pelo crescimento acelerado é o fato de que, especialmente no caso dos

países emergentes, é o setor que agrega mais valor por trabalhador. No Brasil, a produtividade do trabalho, medida pela relação entre valor adicionado e o pessoal ocupado, é 160% superior na indústria de transformação do que a média da economia. Isso significa que um industrial gera 1,6 vezes mais produto do que os trabalhadores nos demais setores e que um aumento da manufatura em detrimento de segmentos menos produtivos eleva a produtividade da economia como um todo.

Finalmente, um último ponto a ser destacado é a importância da indústria de transformação na geração e difusão de novas tecnologias. Por ser o segmento da estrutura produtiva no qual são desenvolvidos os principais avanços tecnológicos, que garantem saltos de produtividade para a economia como um todo, uma estrutura manufatureira forte e concentrada em segmentos modernos e inovadores é fundamental para que o país passe a ser um centro mundial no desenvolvimento de tecnologia de ponta. Isso só poderá ser feito, porém, se aproveitarmos nossas vantagens em termos energéticos e nosso diferencial no fornecimento de recursos naturais para alavancar uma indústria que esteja na fronteira das inovações tecnológicas.

3.4.2 Fatores Políticos

Incentivos Fiscais: por se tratar de uma empresa localizada no Paraná, a Lamiex se beneficia principalmente de dois incentivos que as indústrias deste Estado possuem:

- Redução de 33,33% na base de cálculo do ICMS - incentivo que reduz a alíquota interna de 18% para 12%
- Crédito de ICMS presumindo nas importações recebidas pelo porto de Paranaguá - crédito de 9% para matéria-prima que será utilizada na industrialização e de 6% sobre matérias destinadas à comercialização.
- Relações Internacionais: apesar de ser uma empresa nacional, a Lamiex mantém relações comerciais com fornecedores e clientes de outros países. Como fornecedores internacionais de matéria-prima, destacam-se os dos Estados Unidos, Colômbia e Bélgica. Quanto aos clientes, as principais exportações são realizadas para países integrantes do MERCOSUL, que com os acordos comerciais

possibilitam que os produtos cheguem com preço competitivo nestes países. Neste bloco econômico podem-se destacar as exportações realizadas para a Argentina.

- Subsídios Governamentais: a Lamiex não se beneficia dos subsídios governamentais.

3.4.3 Fatores Sociais

Devido ao plástico ser um dos maiores poluentes da natureza e a maior parte dos clientes não ter utilidade para esses resíduos, a Lamiex trabalha com o reprocessamento do material já utilizado: o cliente envia as aparas/sobras das chapas utilizadas e a Lamiex faz o reprocessamento, fazendo novas chapas para o cliente.

Neste ramo, a empresa é a única que fornece o material sob medida para o cliente, o que diminui a perda no processo de industrialização e, conseqüentemente os resíduos.

3.4.4 Fatores Tecnológicos

A Lamiex é a única empresa de laminação do Brasil que tem tecnologia para produzir o *Laminado de polipropileno (PP) com sistema retardante a chama*. Como a maior parte dos seus clientes compra o material para montar linhas galvanizadas, lavadores de gases e outros produtos para a indústria química, o PP anti-chamas diminui o risco em caso de incêndios, pois as chamas não se propagam, diminuindo o risco do cliente perder sua linha inteira.

O polietileno verde combina alto desempenho e processabilidade e o uso de matérias-primas renováveis ajuda a reduzir o aquecimento global.

3.4.5 Fatores Legais

Licenciamento Ambiental: no procedimento de licenciamento ambiental deverá constar, obrigatoriamente, a certidão da Prefeitura Municipal, declarando que o local e o tipo de empreendimento ou atividade estão em conformidade com a

legislação aplicável ao uso e ocupação do solo e, quando for o caso, a autorização para supressão de vegetação e a outorga para o uso da água, emitidas pelos órgãos competentes.

Mudanças de Legislação: vale ressaltar uma mudança recente na legislação que trata da desoneração da folha de pagamento. O setor plástico será beneficiado a partir de Agosto de 2012 com a alteração na base de cálculo do INSS, que passará a incidir sobre o faturamento e não mais sobre a remuneração dos funcionários, reduzindo assim, o custo dos encargos sobre a folha de pagamento.

Proteção a concorrência: este segmento não possui proteção específica. O produto fabricado pela Lamiex é um produto muito técnico, fazendo com que a concorrência no Brasil, resume-se a duas ou três empresas que possuem esta mesma tecnologia.

3.4.6 Fatores Geográficos

A Lamiex atende clientes espalhados por todo o Brasil e também alguns países da América do Sul. A empresa está localizada em Pinhas, região metropolitana de Curitiba. Neste local, tem fácil acesso a BR 116 que liga Paraná a São Paulo (onde estão seus melhores clientes), facilitando o envio e recebimento de materiais e matéria-prima. Tem também, melhor acesso ao porto de Paranaguá, o que lhe permite melhores condições na questão de exportações de maquinários e matéria-prima.

Pinhais é uma cidade da região metropolitana de Curitiba com um grande potencial econômico, demonstrando um bom desempenho econômico nos últimos 17 anos. Seu ritmo de crescimento é atualmente alto, fato observado nos mais diferenciados meios que avaliam o desenvolvimento da região metropolitana da capital paranaense. A economia do município se diversificou nos últimos anos, principalmente pelas indústrias de ponta de serviços especializados, que possuem um ótimo desempenho e oferecem ótimas oportunidades para o investimento da região.

3.5 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AMBIENTAL

a) Alavancagens

- Crescimento econômico e do consumo de produtos não duráveis.

b) Problemas

- Entrada de empresas estrangeiras no Brasil, como Roechling;
- Leis ambientais que dificultam o uso do plástico, levando a substituição de produtos.

c) Restrição

- Logística: vias com restrições de horário para a circulação de caminhões;
- Demora na decomposição do plástico.

d) Vulnerabilidade

- Empresas de pequeno porte;
- Pouco poder de negociação com fornecedores e clientes;
- Baixo investimento em P&D.

e) Janela estratégica:

- Resina verde;
- Tratamento de efluentes / resíduos;
- Pré-sal.

3.6 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA E DAS FORÇAS COMPETITIVAS

3.6.1 Rivalidade entre concorrentes

a) Tecnoplásticos Belfano - *concorrência forte*

Armas competitivas:

- Atua 100% no mercado nacional;
- Líder de mercado e qualidade em Chapas de Polipropileno (PP);
- Mantém-se em contínuo processo de modernização administrativa e técnica;

- Dedicar-se exclusivamente ao projeto, fabricação e instalação de equipamentos industriais em PP, principalmente no combate a poluição do ar;
- Pioneira no uso de polipropileno em tubos e conexões no Brasil;
- Agregou tecnologia à sua linha de tubos e conexões em polipropileno (PP) marca "Tubelli" sendo a primeira empresa no Brasil a usar PPR (Polipropileno Random);
- Grande mix de produtos.

b) Roechling – *concorrência forte*

Armas competitivas:

- Opera globalmente;
- Divisão de plásticos de alta performance e plásticos automotivos;
- Semi-acabados, peças técnicas e serviços;
- Sinônimo de competência em plásticos;
- Produtos inovadores e tecnologia de ponta;
- Grande variedade de produtos ofertados.

3.6.2 Ameaça de Novos Entrantes Potenciais

Moderada, pois envolve toda uma questão de instalações industrial, espaço, tecnologia, maquinários com alto valor para aquisição, mão de obra qualificada, licenças ambientais, licenças de prefeituras, conhecimento de mercado, relacionamento com fornecedores, localização, logística interna, capacidade de produção para estoque, o que torna a entrada de novas empresas nesse segmento muito difícil.

3.6.3 Ameaças de produtos ou serviços substitutos

1. Nova geração de polímeros: a Lamiex fabrica produtos a partir das matérias primas polipropileno e polietileno. Estas poderiam ser substituídas por polímeros mais avançados e de menor custo, mas no momento não representam

concorrência significativa, pois há uma carência de desenvolvimento desses materiais no Brasil. *Concorrência moderada.*

2. Aço galvanizado, plásticos menos modernos, madeiras, derivados de madeira: o polipropileno e polietileno representam uma evolução dos materiais tradicionalmente usados nas indústrias de construção civil/industrial, itens de cozinha (tábuas para carne, por exemplo), química e galvânica, em função de suas propriedades, que atuam como diferenciais: resistência química, resistência dielétrica e flexibilidade. Há uma tendência de substituição desses materiais tradicionais pelo polipropileno e polietileno e, salvo raras exceções, dificilmente as indústrias mencionadas voltarão a utilizar materiais com menos benefícios do que aqueles produzidos pela Lamiex. *Concorrência fraca.*

3. Polímeros “verdes”: há um forte movimento no mercado nacional e internacional para desenvolvimento e viabilização financeira de polímeros de menos impacto ambiental, 100% recicláveis, que agredem menos o meio ambiente no processo produtivo e são mais duráveis. Polímeros “verdes” são, de forma geral, mais caro que o polipropileno e polietileno e sua gama de aplicações (desde bens de consumo básicos até projetos industriais) ainda é bastante restrita. Caso haja maior desenvolvimento desses polímeros, especialmente quanto a custo de produção, a tendência é que esses materiais substituam as matérias primas utilizadas na elaboração dos produtos Lamiex. *Concorrência moderada.*

3.6.4 Poder de negociação com Fornecedores

Fraco - no Brasil devido ao único fornecedor de matéria prima ser a Braskem, não há muita negociação de melhores preços e/ou condições de pagamentos.

Para exportação de resina é *moderado*, pois a resina importada tem menor custo e há mais opções de fornecedores – para a importação, como tem toda uma questão de impostos e logística, a negociação só é válida para compra de matéria prima que será utilizada em longo prazo, e não para produções imediatas. Vale lembrar que o Brasil tem o 3º maior imposto de importação do mundo sobre esses produtos, o que elimina a competitividade dos estrangeiros.

3.6.5 Poder de negociação dos compradores

Forte - há dois anos os clientes não tinham muitas opções de fornecedores. Hoje, apesar da tecnologia inferior de novas empresas no mercado de laminação, alguns clientes não visam qualidade e sim menor custo, comprando de empresas com menos tecnologia, mas que oferecem os produtos por preços inferiores. Outras questões que tornam o poder de negociação do cliente muito forte são a possibilidade de utilização de matérias-primas recicladas e a, substituição por outros polímeros mais viáveis economicamente.

3.7 SEGMENTAÇÃO

A segmentação para mercado industrial é bem menos desenvolvida do que para o mercado de consumo, isso implica em quais as abordagens serão utilizadas para cada cliente.

No caso da Lamiex os fatores a serem considerados incluem os demográficos e geográficos como, o tipo de setor que os clientes atuam, qual o tamanho das empresas, onde os clientes potenciais estão localizados.

O material oferecido pela Lamiex é bem específico e atende clientes bem específicos também, então se deve focar onde a maior parte dos clientes está localizado, qual a cultura destas empresas, qual o perfil dos compradores. Desta forma conhecerão melhor o mercado, as necessidades de cada cliente que pretendem trabalhar e também irão conseguir definir melhor as questões de logística, canais de distribuição, preço, tipos de produto e abordagens que serão utilizadas.

Vale ressaltar que a localização geográfica dos clientes pode constituir uma base sólida para segmentar o mercado, pois a localização do mesmo terá grande impacto sobre os custos de venda e distribuição, e a intensidade competitiva pode variar se existirem fortes concorrentes locais em algumas das regiões atendidas, assim como a demanda pelo produto poderá também sofrer variações.

3.8 POSICIONAMENTO

A Lamiex e seus colaboradores acreditam que fornecendo serviços de laminação plástica com eficiência produtiva, através da contínua melhoria de sua gestão, visando o pleno atendimento aos clientes, com pontualidade na entrega e qualidade dos produtos fornecidos, estarão deixando seus clientes satisfeitos.

Hoje possui o melhor em tecnologia disponível no mercado: com 4 laminadoras a Lamiex consegue produzir uma média de 400 toneladas/mês em chapas, com medidas de 0,5 a 30mm; mão de obra qualificada, parceria junto as empresas que desenvolvem o masterbatches, matéria prima de alta performance, com qualidade e prazo de entrega. Hoje a Lamiex disponibiliza estoque de material e têm melhor prazo de entrega para chapas coloridas e medidas especiais, desenvolve a melhor solução para a produção de seus clientes e como um grande diferencial em atendimento a Lamiex trabalha com consultores internos e externos que dão melhor suporte para seus clientes.

3.9 DETALHAMENTO DOS 4 P'S

a) Produtos

- Chapas em polipropileno e polietileno, em cores e dimensões de acordo com a necessidade do cliente;
- Iso 9001;
- Matéria prima de altíssima qualidade;
- Controle de qualidade;
- Conforme dimensões e quantidade o material é paletizado ou embalado individualmente;
- Garantia de qualidade do produto, qualquer problema na qualidade do material a Lamiex faz as trocas das chapas imediatamente.

b) Preços

- A precificação básica dos produtos é definida conforme valor da matéria prima mais os aditivos à matéria prima (como pigmentos, cargas e fibras se

houver) acrescentando a margem de lucro para vendas na maioria dos estados;

- Especificamente no estado de São Paulo, a Lamiex trabalha com uma margem menor devido seu principal concorrente estar localizado em São Paulo e o frete ser por conta da Lamiex;
- No sul é utilizado uma margem maior devido ao frete ser por conta do cliente;
- Influem sobre a margem de lucro a região onde a venda é feita, exclusividade do produto perante a concorrência (em termos de cores e tamanhos), assim como a dificuldade e desperdícios envolvidos na fabricação de chapas com certas medidas.

c) Distribuição

- Estoque kanban;
- A distribuição de quantidades a partir de 100kg é realizada a partir de um único centro de distribuição em Pinhais-PR, no qual há amplo espaço para estocagem de produtos finalizados e matérias primas;
- A distribuição de quantidades menores que 100kg é feita por revendas indicadas pela Lamiex;
- O transporte rodoviário é terceirizado, realizado por três transportadoras parceiras. O frete é custeado pela Lamiex para pedidos até São Paulo e por conta do cliente a partir de lá para outras localidades.

d) Promoção

- Site;
- Folder;
- Catálogo de amostras;
- Brindes: canetas, caderno; mochilas, guarda chuvas, tábuas de corte, bandejas e outros;
- Participação em feiras: PLASTECH, EBRATS, FEIMA, MECPLAST (específicas do setor de plásticos).

3.10 MATRIZ BCG

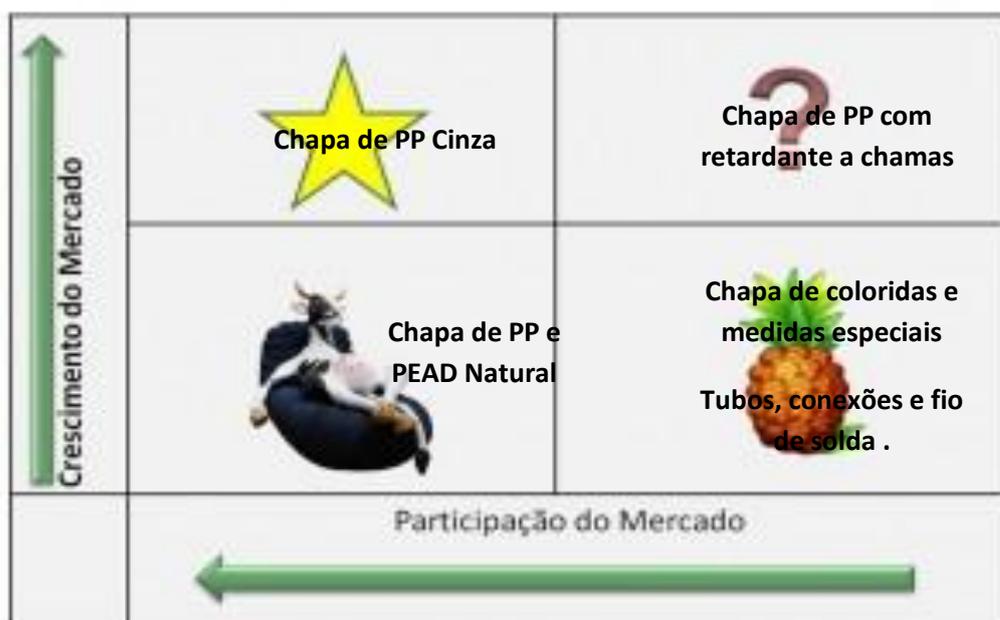


Figura 3 – Matriz BCG <http://pauloamaral.blog.br/5s-a-base-para-a-excelencia-na-mudanca-organizacional/> Acessado em: 29/08/2013

a) Chapa de PEAD e PP natural:

São “vacas leiteiras”, pois são as chapas que têm um giro de estoque ótimo, todas as revendas mantêm em seu estoque, atende bem o mercado, não há dificuldade de produção, a perda desse material é baixa, a venda do refil é fácil, tem nível de venda mais estável, não há nenhum tipo de aditivo ou pigmentação especial nesse material, enfim é o produto com menor custo e bastante competitivo.

b) Chapa de PP cinza:

Considerado como produto “estrela” devido a grande procura e venda deste material no mercado, pois substitui o aço inox e muitos outros materiais que eram utilizados para fazer as linhas galvânicas, tratamento de efluentes e lavadores de gases. A rentabilidade do material é alta, pois trabalham com uma margem maior devido a pigmentação e o aditivo necessário para produzir esse material com qualidade e é relativamente baixo comparado com outros e a procura é muito grande.

c) Chapas coloridas e medidas especiais:

A produção dessas chapas gera uma perda de produção grande e o refil das chapas de medidas especiais é muito alto, pois como os lábios das laminadoras

geralmente são feitos para medidas padrões exemplo: 1000mm e 2000mm de largura, quando produzem medidas diferentes destas toda a diferença da medida padrão se torna perda e refile, sem contar no acerto da máquina para produções especiais No caso das chapas coloridas como a produção é delicada e com volumes menores o set-up da máquina é muito maior e também gera uma perda de 5%, e esse material por ser mais caro devido aos pigmentos coloridos serem mais caros, é mais difícil para vender a sobra do processo, por este motivo esse material é o “abacaxi” da Lamiex.

d) Chapas de PP com retardante a chamas:

Material desenvolvido para atender o segmento de linhas galvânicas e indústrias químicas, o PP anti chama é uma grande “oportunidade” de mercado, este material é produzido com aditivo retardante à chama para suportar situações de início de chamas, é indicado para utilização onde é necessário uma maior resistência química e exposição ao perigo de incêndio, conforme já citado nas chapas de PP cinza, o PP anti chamas segue o mesmo segmento só que com o benefício do anti chamas. Não existe nenhuma empresa no Brasil que produza este material, a tecnologia e desenvolvimento do aditivo é da Lamiex e de um fornecedor parceiro que desenvolveu o masterbatches, com isso gerando um diferencial e oportunidade de crescimento.

e) Tubos, conexões e fio de solda:

Os tubos e conexões são importados e soldáveis e os clientes já estavam acostumados a utilizar esse material da concorrente com a diferença que era com rosca, esse material se tornou um “abacaxi” para empresa, devido a resistência do mercado em utilizar um produto diferente no seu acabamento, esse material têm serias dificuldades de penetração no mercado e fica parado no estoque. O fio de solda têm um giro muito bom, porém como a fabricação é de terceiros e têm muitos problemas de qualidade com esse material, não tem muitas opções de fornecedores no mercado, mas a maior parte dos clientes que compram as chapas em PP cinza utilizam o fio também.

3.11 ANÁLISE SWOT

Oportunidade <ul style="list-style-type: none">– Crescimento do PIB;– Incentivos fiscais estaduais;– Crescimento do consumo de bens não duráveis;– Resina verde;– Oportunidade de exportação.	Ameaças <ul style="list-style-type: none">– Importados chineses com custo mais competitivo;– Entrada de grandes players internacionais no Brasil– Aumento do número de empresas nacionais atuando na transformação de plástico– Leis ambientais que proíbem o uso de plástico
Forças <ul style="list-style-type: none">– Grande versatilidade de aplicação dos artefatos plásticos– Custo baixo em relação a outras matérias primas– Resistência e facilidade de usinagem	Fraquezas <ul style="list-style-type: none">– Baixo poder de negociação com fornecedores e clientes– Pequeno porte das empresas– Carência de práticas de gestão– Carência de mão de obra especializada– Baixo investimento em P&D– Carga tributária excessiva

Quadro 3 – Análise Swot Fonte: A Autora, 2013

3.12 POLÍTICA EMPRESARIAL

3.12.1 Missão

Fornecer produtos e serviços de Laminação de Chapas Plásticas suprimindo as expectativas dos clientes, com foco no crescimento e rentabilidade.

3.12.2 Visão

Expansão e consolidação das vendas em todos os estados brasileiros, produção própria de fio de solda, tubos e conexões, sendo reconhecida como a melhor empresa de laminação do Brasil até 2018.

	Situação Atual	Situação Futura
Tipos de produtos e serviços que oferecem	Chapas laminadas de polipropileno e polietileno, revenda de tubos, conexões e fio de solda de terceiros.	Produção própria de fio de solda, tubos e conexões.
Mercado que atende	Fabricantes de linhas galvânicas, tratamento de efluentes, lavadores de gases, indústria de alimentos, indústria química e revendas.	Empresas de comunicação visual e indústria automotiva.
Áreas geográficas que cobrem	RS, PR, SC, SP, RJ e MG.	O restante do Brasil e países vizinhos.
Benefícios especiais que oferecem ao cliente (vantagens competitivas)	Reprocessamento de aparas, medidas especiais chapas coloridas.	Manter em estoque chapas coloridas, melhoria do processo produtivo diminuindo a quantidade mínima para produções especiais.

Quadro 4 – Situação atual e futura da empresa Fonte: A Autora, 2013

4 PLANO DE VENDAS

4.1 PLANEJAMENTO DA EQUIPE DE VENDAS

4.1.1 Objetivo da equipe de vendas

1. Conhecimento sobre os produtos e suas possíveis aplicações, pois sem conhecer bem o produto o vendedor não irá transmitir para o cliente segurança e nem sugerir soluções para seu negócio.

2. Conhecer o cliente e qual o seu negocio, saber qual a finalidade do produto na empresa do mesmo, o processo produtivo, o tamanho da empresa e o volume que o cliente consome, e assim conseguir identificar a necessidade do mesmo e qual o melhor produto para oferecê-lo.

3. Conhecer muito bem os seus concorrentes, mix de produtos, tamanho da empresa, preços, processo produtivo, capacidade produtiva, localização e diferenciais que o concorrente oferece.

4. Muito importante que o vendedor tenha o mínimo de conhecimento do composto de marketing, preço, praça, promoção e produto.

5. Ouvir com atenção o que o cliente necessita, falar de forma clara com o mesmo e sempre certificar-se que ele tenha entendido as informações passadas.

6. Acompanhar o processo de venda com muita atenção desde o primeiro contato até a assistência técnica do produto.

4.1.2 Atuação da equipe de vendas

- Supervisora
- ✓ Atender os principais clientes (cinco clientes);
- ✓ Analisar os indicadores comerciais;
- ✓ Dar feedback para a equipe, gerencia e clientes;
- ✓ Realizar treinamentos e prestar apoio à equipe;
- ✓ Elaborar os relatórios de comissões;
- ✓ Trabalhar o marketing dentro do setor;
- ✓ Pós venda;

- Consultor (a) de vendas A
 - ✓ Atender clientes das regiões do PR, SC, RS, MG e outros estados (a Lamiex atende hoje em média 10 clientes em outros estados);
 - ✓ Prestar suporte interno, realizar cotações, efetuar pedidos e tirar as dúvidas do representante e consultor externo respectivos a sua região.
 - ✓ Pós venda;

- Consultor (a) de vendas B
 - ✓ Atender clientes novos;
 - ✓ Captar a necessidade dos clientes e levar até a engenharia para novos desenvolvimentos;
 - ✓ Prospectar clientes com foco no PR e SC;
 - ✓ Dar suporte interno para cotações, pedidos e dúvidas dos clientes;
 - ✓ Pós venda.

- Consultor (a) de Vendas C
 - ✓ Atender os clientes de SP capital e interior;
 - ✓ Prospectar clientes com foco em SP;
 - ✓ Dar suporte interno para cotações, pedidos e dúvidas dos clientes;
 - ✓ Pós venda.

- Representante A Rio Grande do Sul
 - ✓ Prospectar clientes no estado;
 - ✓ Prestar atendimento técnico;
 - ✓ Captar a necessidade dos clientes e levar até a engenharia para novos desenvolvimentos;

- Consultor externo A Paraná e Santa Catarina
 - ✓ Visitar os clientes para atender questões técnicas dos produtos e estreitar o relacionamento;
 - ✓ Desenvolver parcerias com novas revendas PR e SC;

- Consultor Técnico Externo A São Paulo capital e interior
- ✓ Visitar os clientes para atender questões técnicas dos produtos e estreitar o relacionamento;
- ✓ Captar a necessidade dos clientes e levar até a engenharia para novos desenvolvimentos;
- ✓ Fazer prospecções,
- ✓ Monitorar as grandes negociações;
- ✓ Pós venda;

- Consultor Técnico Externo B Paraná e Santa Catarina
- ✓ Somente prospectar novos clientes;
- ✓ Buscar novos mercados e novos produtos.

- Exportação
- ✓ Atender os clientes de outros países;
- ✓ Prospectar clientes em outros países;
- ✓ Visitar os clientes para atender questões técnicas e participar de feiras no exterior.

- Estagiário (a) de vendas
- ✓ Atualizar os cadastros,
- ✓ Alimentar planilhas,
- ✓ Prestar apoio para o setor comercial;
- ✓ Manter contato de relacionamento com os clientes e dar apoio ao setor de vendas.

4.1.2.1 Incentivos para coleta de informações técnicas dos produtos

O supervisor de vendas irá enviar para todos os colaboradores do comercial um informativo sobre os produtos diariamente, com frases e informações técnicas, aplicações e desenvolvimentos, nada cansativo ou extenso, assim cada dia eles terão informação atualizadas e conseqüentemente terão mais conhecimento. Treinamentos e follow up também serão realizados.

4.1.2.2 Coleta de informações sobre clientes, concorrentes e mercado

Cada consultor será responsável pela busca de informações através de internet, revistas do segmento, sites especializados, visitas, sistema interno, histórico de compras e cotações, mas principalmente o relacionamento com os clientes. Quanto melhor esse relacionamento for mais informações sobre os concorrentes e o mercado o consultor terá. Tabelas de preços, informações sobre alterações de preços, produtos novos, formas de negociação, se o cliente recebe visitas de outros consultores, condições de faturamento e informações para tomadas de decisões em negociações também serão de sua responsabilidade, pois o cliente que tem um bom relacionamento com seu vendedor acaba abrindo informações sobre negociações com os concorrentes assim privilegiando para o fechamento de negócios.

4.1.3 Estrutura da equipe de vendas

4.1.3.1 Estratégia de vendas para empresa

TIPO DE VENDAS	SIM	NÃO	QUANTIDADE DE VENDEDORES	DATA DE INICIO	OBSERVAÇÃO
VENDAS INTERNAS	X		3	1/out	Atualmente têm dois vendedores e a supervisora atendendo as regiões, a meta é de que até início de outubro tenham três vendedoras para atender as regiões e a supervisora somente com os principais clientes e orientação da equipe.
Balcão		X			
Telemarketing	X		1	1/nov	Até a data estipulada a contratação de pelo menos um telemarketing para contatos ativos.
Internet		X			Por se tratar de um produto muito específico, acredito que não seja o momento para vendas pela internet.

Mala direta	X			1/set	As próprias vendedoras das regiões irão fazer o envio para seus clientes e prospectes.
VENDAS EXTERNAS	X		5	1/dez	Os mesmos das vendas por cobertura.
Venda porta a porta		X			
Venda por cobertura	X		5	1/dez	3 representantes e 2 vendedores externos.

Tabela 1 – Estrutura comercial Fonte: A Autora, 2013

Na primeira parte do plano de vendas da Lamiex, foi colocado como a equipe irá atuar, após a revisão da estratégia de vendas vale descrever as alterações no quadro comercial.

- Consultor (a) de vendas A
 - ✓ Irá atender somente PR, SC e RS.

- Novo consultor (a) de vendas D.
 - ✓ Irá atender Minas Gerais e Rio de Janeiro,
 - ✓ Prestar suporte ao representante MG e RJ.
 - ✓ Prospectar clientes destas regiões;
 - ✓ Pós venda.

- Novo consultor (a) de vendas E
 - ✓ Irá atender as demais regiões do Brasil;
 - ✓ Prospecções clientes destas regiões;
 - ✓ Pós venda.

- Telemarketing
 - ✓ Irá fazer follow up dos clientes novos, prospectes e clientes inativos;
 - ✓ Prestar suporte a vendas;
 - ✓ Enviar emails marketing e mala direta;

- Estagiário (a) de vendas
- ✓ Prestar suporte a vendas;

- Representante Minas Gerais
- ✓ O representante de Minas irá trabalhar a princípio nas seguintes regiões:
Central, Centro-Oeste e Sul.

- Representante Rio de Janeiro
- ✓ Irá trabalhar a princípio nas seguintes regiões:
- ✓ Metropolitana, Médio Paraíba e Centro Sul;

Obs.: Caso seja identificado que existe potencial em outras regiões dentro dos estados citados acima, será analisado se há a necessidade de um novo representante ou se estes clientes serão atendidos direto por revendas mais próximas.

4.1.3.2 Suporte a Vendas

- a) O suporte a vendas estará vinculado/subordinado a área de vendas consultores externos;
- b) O responsável pelo suporte a vendas será a supervisão do setor comercial;
- c) Os principais objetivos do suporte a vendas será:
 - Vendas (pré-venda e pós-venda);
 - Sac – Serviço de Atendimento ao cliente;
 - Suporte administrativo ao representante e consultores externos;
 - Follow Up;
 - Manutenção de carteira de clientes que não compram a mais de 6 meses;
 - Marketing.
- d) O suporte de vendas atenderá:
 - Cliente intermediário (distribuidores, indústrias etc.).
Quantidade prevista: 30 ligações diárias;
 - Consultores e representantes.
Quantidade prevista: 40 ligações diárias;

- e) Suporte a vendas será híbrido, pois irá atender ativo e receptivo.
- f) Será feito somente com atendimento humano, sem gravações eletrônicas.
- g) Para um funcionamento eficaz, o suporte a vendas dependerá de todos os setores da empresa, pois o suporte irá atender com frequência dúvidas relacionada a tudo, produto, frete, notas fiscais, prazo de entrega e dependendo da dúvida terá que entrar em contato com outros setores.

Área	Definições
Produtos	Definir os produtos disponíveis, portfólio.
Financeiro	Prazos de pagamento, parcelamento, condições comerciais, limites de crédito
Logística	Prazos de entrega, devoluções
Cobrança	Prazos de pagamento, juros, penalidades
Sistema	Recursos do sistema e relatórios
Telefonia	Facilidades e relatórios
Assistência técnica	Prazos e procedimentos

Quadro 5 - Áreas e informações que o suporte a vendas irá trabalhar Fonte: A autora, 2013

h) Indicadores da operação de atendimento

- Quantidade de chamadas realizadas x atendente x período;
- Quantidade de contatos efetivos (quando se consegue falar com o contato do outro lado da ligação) x atendente x período x representante;
- Quantidades de contatos efetivos x vendas fechadas x atendente x período;
- Quantidade de chamadas recebidas x atendente x período;
- Quantidades de chamadas recebidas x vendas fechadas x atendente x período;
- Faturamento x atendente x por período;
- Atendente x quantidade de clientes x faturamento x por período;
- Faturamento x cliente x atendente x por período.

4.1.3.3 Mix de produtos Lamiex

- Laminado de polipropileno (PP);
- Laminado de polipropileno resistente a radiação ultravioleta (PP);
- Laminado de polipropileno com sistema retardante a chama (PP);

- Laminado de polietileno de alta densidade natural e colorido (PEAD);
- Laminado de polietileno de baixa densidade natural ou Colorido;
- Tubos e conexões em PP;
- Fio de solda em PP.

Total de sete produtos, alguns da mesma resina, porém com aplicações diferentes, e com várias possibilidades de medidas e cores.

4.1.3.4 Nível de complexidade dos produtos

Os produtos fabricados pela Lamiex são bem específicos e complexos, devido às várias possibilidades de aplicação o vendedor precisa ter um conhecimento técnico do produto, sem informações mais específicas o vendedor não irá conseguir vendê-lo. Cliente geralmente tem várias dúvidas com relação à aplicação, composição, medidas, cores, resistência e muitas outras objeções.

Dessa forma o vendedor deve ter no mínimo três meses de treinamento.

4.1.3.5 Clientes ativos atualmente

Uma média de 130 clientes ativos, porém desses clientes poucos compram regularmente, tem vários clientes novos durante o mês, entretanto poucos se tornam regular, pois muitas vezes compram para fazer teste e se o material não atende sua necessidade param de comprar.

4.1.3.6 Consumo dos produtos

Geralmente os clientes consomem um produto específico dentro do mix, devido a aplicação ser bem específica. Clientes com maior consumo são revendas e este consomem todos os produtos do mix, pelo fato de revenderem e atender a pequenas quantidades sem lote mínimo.

4.1.3.7 Divisão de territórios

A equipe de vendas irá atuar por região, pois dessa forma podem-se evitar problemas dentro do comercial. Cada vendedor atende seu estado e nenhum outro vendedor irá vender no mesmo estado. Assim quando novos clientes entram em contato já poderá ser direcionado para o vendedor conforme o estado do cliente.

4.2 GERENCIAMENTO DE VENDAS

4.2.1 Funções para gestão de vendas

- Planejamento

O responsável pela gestão de vendas deverá planejar bem como a equipe irá trabalhar, além de delegar e orientar as funções de cada vendedor, também terá que identificar o que cada vendedor tem de melhor e aproveitar esse diferencial dele.

Gerenciar e ter uma previsão de custos com viagens, material promocional e outras ações.

Analisar o mercado, identificar o tamanho da área de atuação da empresa, novos mercados potenciais, e possíveis prospectes.

Determinar quais tipos de ações serão feitas no mês, e-mail marketing de relacionamento, apresentação, promoção. Para cada cliente será feita uma ação.

Planejar as ações de marketing, fazendo brindes, materiais promocionais, folders, catálogos e como eles serão distribuídos.

Definir cronograma de viagens dos vendedores.

A partir de anos anteriores planejar qual será a meta mensal e anual de vendas, quantos novos clientes devem ser abertos em cada região.

- Organização

Identificar no que cada vendedor tem mais habilidade e a partir disso, definir o que cada um irá fazer de acordo com seu perfil.

Verificar a quantidade de vendedores necessários para um atendimento de qualidade e, assim administrar melhor o tempo e dar a cada cliente a atenção adequada.

Criar um cronograma diário de atividades onde o vendedor terá que realizar as atividades estabelecidas, porém no horário em que achar melhor, assim irá executar várias tarefas e aproveitar melhor o tempo dentro da empresa.

Manter o ambiente de trabalho sempre organizado disponibilizando todos os instrumentos necessários para o bom trabalho do vendedor, exemplo: materiais de escritório, computadores e telefones.

- Execução

Elaborar treinamentos mensais, para que o vendedor saiba cada vez mais sobre os produtos.

Organizar work shop em parceria com os clientes para apresentação, instrução e aplicação dos produtos.

Dar feedback para os colaboradores, afim de que eles saibam como está seu desempenho no setor e fazer possíveis melhorias.

Vários fatores podem motivar os vendedores:

- ✓ Ambiente de trabalho agradável
- ✓ Funções claras e bem definidas
- ✓ Incentivos como viagens, bonificações, coffee brake, festas em datas comemorativas, plano de benefícios, plano de carreira e auxílio faculdade ou cursos.

- Controle

Elaborar relatórios de vendas identificando quais produtos foram mais vendidos, quais foram menos vendidos, identificar quais produtos são rentáveis para empresa e quais não são e a quantidade de resina utilizada.

Controlar e monitorar as cotações em aberto, fechadas e pendentes e assim entrar em contato com os clientes e identificar o status de cada cotação.

Identificar qual o consumo dos clientes ativos e inativos para assim saber de qual forma trabalhar em cada um deles.

Monitorar o valor médio de mão de obra, valor médio de resina e elaborar os relatórios de comissão.

Controlar o estoque, devolução e reclamação dos clientes.

4.2.2 Que tipo de quota será utilizado na Lamiex

A quota mais adequada para a Lamiex será a por kilos e reais, por exemplo:

Se no mês a meta estipulada for de 180 toneladas, para a empresa ter lucro o valor de mão de obra deverá ser R\$2,50 o kg assim dando um total de R\$ 450.000,00.

	QUOTA MENSAL	REALIZADO	PERCENTUAL DA QUOTA ATINGIDO
Valor de mão de obra em R\$	R\$ 500.000,00	495.000,00	99%
Volume de vendas	200 ton	198 ton	99%
Ligações para clientes Ativos	30	20	66%
Ligações para clientes Inativos	40	25	62%
Pós venda	Todos		85%
Prospecção	20	10	50%
Email MKT	100	78	78%
		Média	77%

Tabela 2 – Quotas do setor de vendas Fonte: A Autora, 2013

4.2.3.1 Recompensa da equipe de vendas por resultados atingidos

Se a equipe atingir a quota o valor da bonificação será R\$ 150,00 por vendedor e mais R\$ 50,00 a cada 10 toneladas vendidas a mais, além de incentivos como: vale cinema, vale compra, dia de folga e viagens.

4.2 ATENDIMENTO E PASSOS DE VENDA

4.3.1 Atendimento

Para realizar um bom atendimento é necessário que o vendedor, tenha aptidão para a venda, conheça o cliente, conheça o produto, seja parceiro do cliente e venda valor ao cliente.

Abaixo algumas informações úteis e simples para um atendimento de qualidade:

- Ouvir mais do que falar;
- Usar o tom de voz certo e falar pausadamente;
- Falar com boa dicção, usar palavras simples;
- Falar com entusiasmo;
- Sempre perguntar se ele entendeu o que você disse;
- Se você não entendeu o que o cliente pediu, peça-lhe para repetir;
- Evitar uso de gírias.

Um bom atendimento faz toda a diferença, pois mesmo que o cliente não tenha intenção de comprar naquele momento as portas sempre irão ficar abertas em uma próxima oportunidade devido a esse bom atendimento.

4.3.2 Pré-venda

Conhecer bem o cliente, conhecer bem o produto que irá oferecer, saber se a possibilidade de atender a solicitação do cliente, pois não adianta oferecer um produto que não irá atender o cliente ou que não tenha em estoque.

4.3.3 Abordagem

Se apresentar e apresentar a empresa, apresentar os produtos, suas características e aplicações, nesse momento é muito importante colocar os diferenciais do produto, enfatizar a qualidade do produto e não o preço. O vendedor deverá passar segurança ao cliente ao falar do produto.

4.3.4 Sondagem

Nesse momento o vendedor deverá tirar o máximo de informações da necessidade do cliente, sem pressioná-lo. Identificar se o mesmo utiliza o produto oferecido e qual a aplicação deste em sua empresa. Se já compra do concorrente ou trata-se da substituição de algum outro material. Quanto mais informações o cliente fornecer mais fácil será oferecer o produto ideal. No caso do cliente saber exatamente o que quer não estenda a sondagem.

4.3.5 Demonstração do produto

Conhecer bem o produto faz toda a diferença nessa etapa do processo de venda, pois nesse momento o vendedor irá utilizar o que descobriu na sondagem e oferecer uma solução para o cliente, colocar os atributos do produto, seus diferenciais, características, especificações técnicas, possíveis aplicações e passar para o cliente segurança sobre o que está oferecendo.

4.3.6 Venda adicional

No caso da Lamiex a venda adicional será fio de solda, tubos ou conexões, é importante que o vendedor enfatize que se comprado o material todo junto a um menor risco do cliente ter algum problema referente à cor, matéria prima e caso seja necessário consultar o suporte técnico, o consultor saberá com mais precisão responder as dúvidas se o material utilizado for de produção Lamiex.

4.3.7 Fechamento de venda

Nesse momento é importante que o vendedor verifique se o cliente tem alguma dúvida, se está tudo claro e caso o cliente tenha perguntas responder pacientemente e deixando ele certo e seguro da compra. Revisar os produtos comprados e se o cliente precisa de mais alguma coisa.

4.3.7 Pós-venda

Após a venda ter sido efetuada, acompanhar o pedido até a entrega, entrar em contato com o cliente após o recebimento e/ou utilização do produto certificando-se que o material foi entregue, se atendeu as expectativas do cliente e o produto está aprovado e por fim se ele precisa de alguma assistência para utilização do produto.

4.4 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

4.4.1 Conhecendo o cliente

Há disponível um banco de dados que fornece muitas informações sobre os clientes, como nome do comprador, últimas compras, quais produtos o cliente consome, forma de pagamento e a data do cadastro, mas por falta de atualização, algumas informações importantes não constam no mesmo é importante fazer com que os vendedores mantenham essas informações sempre atualizadas.

Ir até a empresa do cliente, conhecer o comprador é uma forma de conhecer melhor os clientes além de aproveitar as informações que já estão disponíveis no banco de dados.

Sugerir aos vendedores que faça uma planilha com informações que julgam importante saber sobre seus clientes, assim estreitando o relacionamento.

4.4.1.1 Ferramentas disponíveis para coleta de informações

O banco de dados que o sistema fornece conforme já citado e as planilhas alimentadas pelos consultores.

Utilizar os sites das empresas como uma fonte de informações, com essa pesquisa já é possível identificar localização, história da empresa e produtos oferecidos.

4.4.2 Desenvolvendo relacionamento de longo prazo

Clientes potenciais:

- ✓ Visitas mensais;
- ✓ Follow up mensal via telefone;
- ✓ Envio mala direta dos produtos e as novidades da empresa;
- ✓ Envio de amostra;
- ✓ Envio de brindes;
- ✓ Email marketing de produtos e as novidades da empresa;

Clientes eventuais:

- ✓ Visitas mensais;
- ✓ Follow up mensal via telefone;
- ✓ Envio mala direta com as novidades e as promoções;
- ✓ Envio de brindes;
- ✓ Email marketing com as promoções e as novidades;
- ✓ Pesquisa de satisfação;
- ✓ Pós venda.

Clientes regulares:

- ✓ Visitas bimestrais;
- ✓ Follow up quinzenal por telefone;
- ✓ Envio de mala direta com promoções e novidades;
- ✓ Envio de brindes;
- ✓ Email marketing promoção, descontos, novidades e institucional;
- ✓ Pesquisa de satisfação;
- ✓ Pós venda.

Clientes defensores:

- ✓ Visitas bimestrais;
- ✓ Almoços;
- ✓ Visitas a Lamiex;
- ✓ Follow up quinzenal por telefone;

- ✓ Envio de mala direta com as promoções e as novidades;
- ✓ Envio de brindes;
- ✓ Email marketing com promoções, descontos, novidades e institucional da empresa;
- ✓ Pesquisa de satisfação;
- ✓ Pós venda.

4.4.3 Orçamento e Ações de marketing e relacionamento

ATIVIDADES	OBJETIVO	QTDE	VALOR
Integração com o Comercial			
Avaliação semanal de atividades	Manter e ampliar e eficiência em vendas		
Capacitação de equipe comercial	Maximizar a produtividade e a eficácia nas vendas	2	R\$ 2.000,00
Avaliação mensal de vendas	Apoiar a diretoria na tomada de decisões		
Ação de Geração de Leads e Folders			
Coordenação semanal das ações de prospecção	Garantir Eficácia na conquista de novos clientes		
Geração de leads Fabricantes de tanques (email aplicação, script, ligação)	Ampliar a carteira de clientes	100	R\$ 1.000,00
Geração de leads Construção civil (email aplicação, script, ligação)	Ampliar a carteira de clientes	50	R\$ 500,00
Geração de leads Revestimentos (email aplicação, script, ligação)	Ampliar a carteira de clientes	50	R\$ 500,00
Geração de leads Orteses e Prótese (email aplicação, script, ligação)	Ampliar a carteira de clientes	50	R\$ 500,00
Geração de leads Termoformagem (email aplicação, script, ligação)	Ampliar a carteira de clientes	50	R\$ 500,00
Geração de leads Fabricantes de bateria (email aplicação, script, ligação)	Ampliar a carteira de clientes	50	R\$ 500,00
Geração de leads Revendas (email aplicação, script, ligação)	Ampliar a carteira de clientes	50	R\$ 500,00
Geração de leads Montagem industrial (email aplicação, script, ligação)	Ampliar a carteira de clientes	50	R\$ 500,00
Geração de leads Alimentos (email aplicação, script, ligação)	Ampliar a carteira de clientes	50	R\$ 500,00
Ação de relacionamento com mercado (mensal)			
E-mail mkt semanal	Frequência e Força na Comunicação	12	R\$ 2.500,00
Coordenação de notícias em mídias especializadas	Fortalecimento da Marca	6	R\$ 7.500,00
Mala direta Lamix e carta de apresentação (idioma - Português)	Aumentar as vendas	1	R\$ 3.450,00
Mala direta Lamix e carta de apresentação (idioma - Espanhol)	Aumentar as vendas	1	R\$ 3.450,00
Telemarketing pós-venda	Relacionamento		
Telemarketing pesquisa	Melhorias		
Telemarketing aniversário	Relacionamento		
E-mail marketing institucional	Fortalecimento da Marca	1	R\$ 250,00
Anúncios em mídia especializada			
Anúncio de Tratamentos de Superfície	Fortalecimento de produto e aumentos de vendas	1	R\$ 1.250,00
Anúncio na H2O	Fortalecimento de produto e aumentos de vendas	1	R\$ 1.250,00
Anúncio Meio Ambiente Industrial	Fortalecimento de produto e aumentos de vendas	1	R\$ 1.250,00
Anúncio na Hydro	Fortalecimento de produto e aumentos de vendas	1	R\$ 1.250,00
Anúncio na Química e Derivados	Fortalecimento de produto e aumentos de vendas	1	R\$ 1.250,00
Anúncio na Plástico Moderno	Fortalecimento de produto e aumentos de vendas	1	R\$ 1.250,00
Diversos			
Mostruário de Produtos	Fortalecimento de Marca	1	R\$ 2.850,00
Etiquetas de Produtos	Fortalecimento da marca e Referencial de qualidade	1	R\$ 2.200,00
Brinde para clientes	Relacionamento	1	R\$ 2.400,00
Brinde de final de ano	Relacionamento	1	R\$ 2.400,00
Viagens	Relacionamento		R\$ 8.000,00
Participações em feiras	Fortalecimento da marca e aumentos de vendas	1	R\$ 15.000,00
Assessoria de imprensa	Fortalecimento da marca e comunicação	1	R\$ 2.025,00
Google Adwords	Ampliar presença e força da marca	1	R\$ 2.000,00
TOTAL:			R\$ 68.525,00

Tabela 3 – Orçamento e ações Fonte: A Autora, 2013

CONCLUSÃO

O trabalho foi realizado com objetivo principal de criar um plano de vendas para indústria de plásticos Lamiex. Ao longo do presente estudo, foi realizado o levantamento teórico pertinente ao assunto, como conceitos básicos de marketing e o principal para realização do plano e o levantamento da teoria sobre administração de vendas, a partir desta foi possível conhecer as práticas necessárias para um plano de vendas, desde a parte da importância deste planejamento até o processo de vendas e assim responder os objetivos propostos no início do projeto.

Utilizando o manual “Como elaborar um plano de vendas”, foi possível definir a atuação da equipe de vendas, como esta equipe irá conhecer seus produtos, mercado e concorrentes. É de extrema importância que o vendedor conheça seu produto para poder vendê-lo, o mercado de atuação, assim podendo identificar seu potencial e seu concorrente, suas práticas de preço, quais produtos trabalham e que clientes atuam.

Também foi definido como o vendedor obterá conhecimento sobre os produtos, suas aplicações e novidades no mercado.

Foi elaborado uma estratégia de vendas para o setor comercial, com algumas alterações na equipe, a inclusão de um suporte de vendas e como ele irá funcionar, a definição dos territórios e por quem ele será atendido.

Um outro tema importante abordado no plano foram as funções de um gerente de vendas, como esse profissional deve atuar no departamento, realizando o planejamento, organização, execução e controle das ações de vendas e da equipe.

Para a avaliação do desempenho de seus vendedores foi proposto no plano quota de vendas, prospecções, pós venda, ligações para clientes ativos e inativos. Na quota de venda foi escolhida a meta por kilo por ser de fácil compreensão do vendedor, e para motivar os mesmos será pago uma bonificação por metas realizadas.

Como parte do plano foi descrito como deve ser feito o processo de vendas, o atendimento, pré-venda, abordagem, sondagem, demonstração do produto, venda adicional, fechamento e pós venda, se bem trabalhada todas essas

etapas mais fácil será fidelizar e satisfazer o cliente e para complementar esse processo será feito o relacionamento com os clientes, dividindo os mesmos entre potenciais, eventuais, regulares e defensores, após definido como será trabalhado esses clientes, foi proposto um plano com orçamento para ações de marketing e relacionamento.

E por fim será proposto a diretoria da Lamiex Indústria de Plástico Ltda a aplicação deste plano no setor comercial, a fim de reestruturar e melhorar o desempenho da equipe de vendas, visto após o levantamento teórico a importância de um setor de vendas bem estruturado e capacitado, como um diferencial competitivo perante o mercado e seus concorrente e de extrema importância para o crescimento da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMA (American Marketing Association) <http://www.marketingpower.com>. Acesso em: 05/03/2013

AMARAL, Paulo <<http://pauloamaral.blog.br/home/>>. Acesso em: 29/08/2013

CASAS, Alexandre Luzzi Las. Administração de Vendas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Vendas. Rio de Janeiro: Campos, 2005.

COBRA, Marcos. Administração de Vendas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COBRA, Marcos. Administração de Vendas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

ETZEL, Michel J. *et.al.* Marketing. 11 ed. São Paulo: Mkron Books, 2001.

Fundação Visconde de Cairu

<http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Marketing/Administracao_Vendas> .Acesso em: 29/05/2013

HORITA, Flavio <<http://flaviohorita.com/?p=587>> . Acesso em: 04/08/2013

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MOREIRA, Julio César Tavares *et.al.* Administração de Vendas. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

SILVA, Joaquim Caldeira da. Gerencia de Vendas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1986

SEBRAE – Como elaborar um plano de vendas <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 29/05/2013

STANTON, Willian J; RICHARD, Buskirk H. Administração de vendas. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1984.

VIEIRA, Leociléa Aparecida; Projeto de Pesquisa e Monografia. 3ª Ed. Ver. Curitiba: Champagnat: IBPEX, 2004.