

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCIANO DIAS PEREIRA

INSITAÇÃO DE MELHORIAS E METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DE
RESULTADOS COMERCIAIS.

CURITIBA

2015

LUCIANO DIAS PEREIRA

INSITIAÇÃO DE MELHORIAS E METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DE
RESULTADOS COMERCIAIS.

Trabalho de conclusão de curso apresentado como
critério de aprovação do curso de MBA em GESTÃO
ESTRATÉGICA, do Departamento de Administração
Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Cleverson Renan da Cunha, Dr.

CURITBA

2015

RESUMO

A organização X rumo a um objetivo conhecido internamente com “100/30/10”, que se traduz em 100 milhões de faturamento, 30 mil clientes e 10 milhões de Margem de contribuição. Apesar de todas as dificuldades e contingências deste ano o fechamento do primeiro semestre indica que os resultados projetados serão atingidos. Este projeto está sendo elaborado com o intuito de dimensionar os problemas e deficiências encontrados no início das atividades da empresa “SEGURANÇA” em Curitiba, bem como prover sugestões de melhorias e uma metodologia para avaliação de resultados comerciais. O objetivo é o de avaliar as atividades comerciais e de venda dos produtos e serviços ofertados por esta empresa em Curitiba e diante da análise dos resultados, sugerir ações e procedimentos que gerem a melhoria e maximização dos resultados comerciais, bem como mensurar os resultados.

ABSTRACT

Organization X heads to an internally known goal with "100/30/10", which translates into 100 million billing, 30,000 customers and 10 million Margem contribution. Despite all the difficulties and contingencies this year the closing of the first half indicates that the projected results will be achieved. This project is being prepared with the purpose of assessing the problems and deficiencies found in the beginning of the activities of the company "SECURANCE" in Curitiba, as well as providing suggestions for improvements and a methodology for evaluating commercial results. The objective is to evaluate the sales and commercial activities of the products and services offered by this company in Curitiba and before analyzing the results, suggest actions and procedures that lead to the improvement and maximization of commercial results, as well as measure the results.

SUMÁRIO

1 CONTEXTO.....	4
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	4
3 REALIDADE ENCONTRADA NO MERCADO – CURITIBA.....	5
4 PRETENÇÕES PARA O FUTURO.....	6
5 SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	7
6 COLETA DE DADOS.....	7
7 PROPOSTA DE MELHORIA.....	8
8 INDICADORES.....	8
9 RESULTADOS.....	10
10 SOLUÇÕES.....	10
11 IMPLEMENTAÇÃO.....	12
12 CONCLUSÃO.....	12
13 REFERÊNCIAS	13

“SEGURANÇA” é um nome fictício usado, pois a empresa usada como base para este estudo não autorizou citar sua razão social e/ou nome fantasia.

1 CONTEXTO

Este projeto está sendo elaborado com o intuito de dimensionar os problemas e deficiências encontrados no início das atividades da empresa “SEGURANÇA” em Curitiba, bem como prover sugestões de melhorias e uma metodologia para avaliação de resultados comerciais.

A empresa “SEGURANÇA” optou em iniciar suas atividades em Curitiba, devido a um projeto de expansão que foi elaborado pela matriz há algum tempo. Agora decorridos pouco mais de um ano do início das atividades, percebemos que esta implantação foi feita sem planejamento e critérios, pois apenas replicaram a forma, custos e método de trabalho utilizado em São Paulo para Curitiba, sendo que são mercados distintos e com muitas particularidades cada um deles.

Então o foco deste trabalho será o de avaliar as atividades comerciais e de venda dos produtos e serviços ofertados por esta empresa em Curitiba. E diante da análise dos resultados, sugerir ações e procedimentos que gerem a melhoria e maximização dos resultados comerciais, bem como mensurem os resultados.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa “SEGURANÇA” foi fundada em 1999, com o objetivo de instalar alarmes em imóveis que estavam em situação de risco e vulnerabilidade, sendo que devido a esta situação estes clientes ao quererem contratar um seguro eram rejeitados pelas empresas seguradoras e para garantirem a integridades e segurança do seu patrimônio precisavam de alguma alternativa, sendo que a empresa “SEGURANÇA” surgiu para preencher esta lacuna.

Diante desta oportunidade de negócio o mesmo começou a se desenvolver e crescer de forma bastante promissora, sendo que a empresa passou a fazer o monitoramento destes sistemas de segurança eletrônica instalados, ou seja, ter uma interface de comunicação do imóvel com o sistema de segurança eletrônica instalado com uma central de monitoramento a qual é informada quando ocorre um disparo no alarme. Após o

recebimento desta informação a central providencia o envio de um fiscal de alarme tático para fazer uma vistoria externa no imóvel e comunica as pessoas elencadas no cadastro de monitoramento sobre o evento que ocorreu em seu imóvel.

Além deste passo o leque de oportunidades ampliou de forma bastante expressiva, sendo que os alarmes passaram a ser instalados em qualquer tipo de imóvel e sem distinção da atividade ou forma de utilização.

Atualmente a empresa atua em sete capitais abrangendo mais de 30 cidades, e além dos alarmes monitorados também oferece sistemas de CFTV (Circuito Fechado de TV), somente para estas localidades aonde tem profissionais voltados para a comercialização, instalação e prestação dos serviços propostos. A empresa também oferece rastreadores automotivos, os quais são comercializados em todo o território nacional, pois não necessita de uma estrutura formal de venda sendo que a mesma é feita por corretores, site, telefone do tipo 0800 ou diretamente pela central de vendas da empresa.

Hoje a empresa já conta com mais de 400.000 rastreadores instalados, mais de 20.000 clientes atendidos com os sistemas de segurança eletrônica (Alarme Monitorado e CFTV) e seu quadro de funcionários ultrapassa 1.200 colaboradores e os terceirizados se aproximam de 1.000 pessoas.

Diante deste quadro de realizações e conquistas hoje a organização rumo a um objetivo conhecido internamente com “100/30/10”, que se traduz em 100 milhões de faturamento, 30 mil clientes e 10 milhões de Margem de contribuição. Apesar de todas as dificuldades e contingências deste ano o fechamento do primeiro semestre indica que os resultados projetados serão atingidos.

3 REALIDADE ENCONTRADA NO MERCADO – CURITIBA

Segurança eletrônica esta inserida em mercado aberto e muito receptivo a novos entrantes, pois é um setor que não é regulamentado e permite além de tudo a informalidade. Todos os dias surgem novas empresas que se formam por ex-funcionários de empresas maiores que optam por empreender, pois acreditam ser uma oportunidade de obtenção de elevado lucro em um curto espaço de tempo. Mas a realidade se revela de forma bem diferente e acaba fazendo que estas empresas sumam

com a mesma facilidade que surgem, pois os novos empreendedores logo detectam que esta situação que almejam é um engodo, sendo que é necessário que tenham muito mais suporte, estrutura e recursos para superarem o início das atividades e se estabilizarem no mercado.

Diante desta situação sabemos que Curitiba conta com uma grande quantidade de empresas oferecendo segurança eletrônica e alarmes monitorados, sendo que tentamos uma busca envolvendo inclusive Sindicatos da categoria, mas não conseguimos números relativos para podermos mensurar este mercado.

Então por sermos uma empresa nova neste mercado e chegando de forma tímida e sem qualquer divulgação passamos a ter dificuldades de se inserir no mercado, pois como trabalhamos de uma forma diferente e bem mais elaborada que nossos concorrentes conseqüentemente ofertaram produtos e serviços com preços superiores aos praticados, pois temos que vender “valor” e não “preço”.

4 PRETENÇÕES PARA O FUTURO

Iniciamos as atividades desta empresa em Curitiba em Dezembro de 2013, sendo que o objetivo é se consolidar no mercado ofertando produtos e serviços relativos à segurança eletrônica e monitoramente posicionados e segmentados como *Premium*.

Diante desta nossa premissa nos planejamos para crescer de forma estruturada e sólida, sendo que nossas metas são baixas quando comparadas à demanda e necessidade do mercado, mas factíveis. Sendo assim nossa pretensão é a de inserir na base 12 clientes novos por mês, pois nossa carteira é formada por clientes diferenciados, ou seja, os que procuram por atendimento e qualidade no que contratam.

Esta forma de agir acaba depondo de certa forma contra nós, pois para construir uma força de venda – departamento comercial atuante, pois acabamos esbarrando em condições difíceis. Como exemplo, vou usar o fato de se manter representantes comerciais ativos os quais não tem vínculo nem ajuda de custo para a execução do seu trabalho, pois os mesmos acabam “pagando” para trabalhar, devido ao fato de se ter que atender muitos clientes fazendo visitas comerciais nos quatro cantos da cidade e tendo um índice de reversão de negócios baixo.

5 SITUAÇÃO-PROBLEMA

Resultados comerciais

A empresa trabalha somente com representantes comerciais para compor sua força de venda e comercialização de seus produtos e serviços relativos aos sistemas de segurança eletrônica (CFTV e Alarme Monitorado). Os representantes comerciais são remunerados através de comissões determinada por um percentual sobre o montante da venda, sendo que todos os gastos pertinentes à execução do trabalho são custeados pelo próprio representante comercial, porque a empresa não prove nenhum tipo de ajuda de custo, pois legalmente este tipo de incentivo pode gerar problemas trabalhistas e caracterizar vínculo empregatício.

As indicações de clientes que tem interesse em conhecer os produtos/serviços ofertados pela empresa “SEGURANÇA” são providas por corretores de seguros ou pelos cadastros que os clientes fazem no site da empresa e pelo telefone 0800. Para intensificar o número de indicações de clientes a empresa “SEGURANÇA” também remunera os corretores de seguros que fazem indicações de clientes com uma comissão sobre a venda.

Atualmente o número de indicações recebidas ocupa todo o tempo dos representantes e do Gerente Comercial da empresa, sendo que os atendimentos são feitos da seguinte forma:

Gerente Comercial: atende aos corretores, grandes projetos e dá suporte para os representantes comerciais.

Representantes Comerciais: indicações recebidas e clientes *prospects*.

Diante desta breve descrição da estrutura e forma da parte comercial a situação-problema esta em se mensurar a quantidade de visitas feitas por período (dia/semana/mês), saber exatamente a origem da indicação (site, telefone 0800, corretor ou *prospects*) e por fim o índice de conversão em negócios efetivados.

6 COLETA DE DADOS

Para conseguirmos mensurar os reais resultados, teremos que coletar as informações que retratam a realidade do que efetivamente foi realizado. Sendo assim é necessária a

geração de um relatório que elenque todas as indicações recebidas, bem como as visitas feitas como *prospects*.

Fica a cargo do representante comercial o comprometimento em se reportar a empresa relatando o que efetivamente fez como *prospect*, pois assim a coleta de dados ficará completa.

No sistema ofertado pela empresa para que o Gerente Comercial possa realizar o seu trabalho, o mesmo deverá ser mudado para poder atender as expectativas e necessidades do gestor, sendo que o mesmo também terá que ter o comprometimento de alimentá-lo conforme captação de informações.

Também será necessário realizar pesquisas que contemplem os resultados obtidos por empresas concorrentes e se possível pelo mercado como um “todo”, pois assim se obterá o conhecimento e tamanho do mercado em que estamos inseridos.

7 PROPOSTA DE MELHORIA

Adequação do sistema de informação ofertado pela empresa para que o mesmo fique apto a prover dados estatísticos aos gestores da área comercial, pois assim os mesmos poderão em qualquer nível hierárquico ter acesso as informações para poderem acompanhar e fazer a gestão comercial do negócio.

Esta proposta de melhoria visa à adequação do sistema de informação para que o mesmo passe e gerar os indicadores propostos para se fazer a gestão plena da área comercial e vendas da empresa.

Esta não é apenas uma proposta para ser colocada em pratica em nível de TI e sistema de informação, pois a mesma vem com um desafio de quebra de paradigmas no que tange colaboradores, pois os mesmo deveram ser desenvolvidos para passarem a corroborar com o sistema, ou seja, provendo e o alimentando com informações captadas.

8 INDICADORES

Atualmente trabalhamos com apenas dois indicadores: Quantidade de contratos e Faturamento. Então com estes indicadores podemos fazer análises tais como:

Comparação de períodos anteriores com o atual; Avaliar o desempenho por Representante Comercial; Elencar os clientes por volume de compras (valor monetário).

Então a sugestão de melhoria propostas é a de incluir mais indicadores, pois assim poderemos conhecer melhor o nosso mercado, concorrentes e elaborar e desenvolver estratégia mais assertivas. O ideal é começar incluindo:

Participação no mercado - por este indicador é possível medir a efetividade da empresa diante de seus concorrentes. Passa a ser possível conhecer melhor o tamanho do mercado que se disputa, bem como comparar o crescimento em vendas diante do tamanho do mercado disponível. Fazer o gestor entender que a empresa pode ter crescido 20, 30 ou 40% em vendas de um ano para o outro, mas o que isto representa diante do mercado, pois se o mercado cresceu a empresa pode ter regredido em tamanho, mas se o mercado se manteve estável ou diminuiu o crescimento é real.

Índice de retenção de cliente – conhecer todos os motivos que fazem o cliente desistir dos contratos para poder tomar ações e gerar estratégias que promovam a retenção dos mesmos.

Captação de cliente – mensurar e conhecer plenamente a origem dos clientes que chagam ate a empresa, pois diante deste conhecimento a empresa pode incentivar os canais menos produtivos para que passem a ter mais participação e efetividade nos resultados.

Vendas perdidas – passar a conhecer plenamente os motivos que levam ao não fechamento de contratos, pois assim a empresa passa a conhecer melhor as necessidades, desejos e expectativas dos clientes e diante deste conhecimento se adequar para ter um índice de conversão mais expressivo e com menos perdas.

9 RESULTADOS

Atualmente apesar de trabalharmos de forma praticamente amadora no que diz respeito à gestão e análise de resultados estamos conseguindo apresentar produção, pois o atendimento é feito em um curto espaço de tempo e de forma bastante profissional. Como nossos custos são bastante distintos e mais elevados que o da nossa concorrência, apresentamos para nossos clientes orçamentos mais caros, sendo que temos que contornar a situação mostrando nossos diferenciais e a credibilidade que o nome da nossa empresa tem. Para melhorarmos este quadro, temos que nos profissionalizar mais em planejamento e análise de mercado, ou seja, conhecer nossos concorrentes e suas estratégias e oferecer soluções que venham ao encontro das necessidades e expectativas dos consumidores de sistema de segurança.

10 SOLUÇÕES

10.1 Força de vendas: desenvolver uma equipe híbrida, ou seja, composta por representantes comerciais e consultores de negócio. Desta forma passamos a ter mais controle sobre a forma comercial, coleta e captura de dados e informações, pois através de *Follow-up* das visitas conseguiremos saber com exatidão os por quês do não fechamento de negócios;

10.2 Sistema de implantação de contratos: aprimorar o sistema de disponível para que o mesmo facilite a inserção de contratos. Atualmente trabalhamos como um sistema complexo e que remete a erros, sendo que estes quando detectados “travam” o processo gerando retrabalho e aumentando o prazo de implantação.

10.3 Análise de mercado: efetuara um estudo detalhado no mercado de atuação – neste caso Curitiba – para conhecer e saber o que os consumidores necessitam e esperam das empresas que se dispõe a comercializar sistemas de segurança eletrônica. Através deste estudo também conhecer os valores e formas de cobranças praticadas.

10.4 Publicidade e propaganda: destinar um percentual do faturamento para ser investido em publicidade e propaganda a fim de começarmos a aparecer neste mercado. Atualmente não somos conhecidos e nem reconhecidos como empresa de segurança

eletrônica. Isto nos remete a dificuldades de comercialização dos nossos produtos e serviços, pois somos intangíveis no mercado que disputamos.

10.5 Material de divulgação (folders, prospectos e mídia eletrônica): adequar este material a realidade e vincular ao que realmente oferecemos. Hoje nosso material promocional estampa imagens de produtos bastante distintos e específicos os quais estão completamente fora do portfólio do que realmente se vende e se comercializa.

10.6 Precificações dos serviços: adequar a nossa tabela de preços trazendo para a realidade praticada pelos demais “*players*” – apresentamos diversas distinções que acabam potencializado as mensalidades cobradas. Ex. Custo de emissão de boleto, acréscimos pela quantidade de sensores usados nos projetos, acréscimos pelo uso de sensores externos nos projetos, diferenciação de valores para imóveis comerciais e residenciais.

10.7 Fiscal de alarme: atualmente a empresa incentiva a venda de sistemas (alarmes) apenas com o monitoramento eletrônico e sem o serviço do tático (fiscal de alarme). Esta pratica chega ser irônica, pois os clientes que procuram por alarmes monitorados querem que o sistema seja ofertado de forma completa, sendo que o simples monitoramento qualquer sistema faz. O diferencial dos alarmes monitorados esta em se prover o serviço do fiscal de alarme – comumente chamado de motoqueiro ou tático.

10.8 Sistema de gestão: disponibilizar para o gestor uma ferramenta – sistema – software, que permita que os colaboradores que estão em campo o alimentem e que o mesmo apresente relatórios gerências e indicadores que possam nortear o trabalho e ações da empresa e seus gestores.

10.9 Criar um estrutura física do Proteção e Monitoramento: pois desta forma tornamos tangível nossa operação.

10.10 Treinamento e desenvolvimento: fazer reciclagens periódicas para manter a equipe comercial sempre atualizada com relação aos seus produtos, serviços e formas e métodos de instalação.

11 IMPLEMENTAÇÃO

Diante deste estudo percebo que teremos uma grande dificuldade para implantar as mudanças necessárias, pois por se tratar de uma grande corporação toda e qualquer mudança ou inovação é bastante complexa e sofre com a resistência dos gestores da operação. Além de que os principais resultados são providos pela matriz e lá pelas características e tamanho do mercado as coisas acontecem de forma diferente. Fica nítido que a empresa apenas copiou a forma de ser e agir e replicou aqui em Curitiba, ou seja, não teve a preocupação de estudar e se planejar para desbravar este mercado. Afirmando que mudanças devem ocorrer e com a maior brevidade possível, pois mesmo diante das dificuldades estamos gerando novos negócios e aumentando a nossa carteira de clientes, mas ao mesmo tempo empreendendo esforços para prospectar novos clientes e deixando de fazer fechamentos. Ainda para potencializar este quadro os clientes que já fazem parte da nossa base estão apresentando insatisfações, pois como não temos uma estrutura completa por aqui acabamos deixando por desejar em alguns pontos como: morosidade na instalação, atendimento de pronta resposta (fiscal de alarme) e até no pós-venda.

11 CONCLUSÃO

Diante deste estudo de caso posso concluir que esta é uma grande, excelente e respeitada empresa, a qual tem tudo para se tornar sinônimo de segurança eletrônica (alarmes monitorados). Basta apenas que seus gestores olhem para o mercado que disputam e alinhem os objetivos da organização com as necessidades do mercado. A oportunidade está aí, pois os concorrentes não são tão qualificados e habilitados como nós, além de que não possuem uma estrutura como a nossa, muito menos um nome tão forte e respeitado como o que temos. Ouso dizer que esta é uma missão fácil, pois como somos capitalizados e muito reconhecidos podemos usar isto a nosso favor e fazer a diferença no mercado. Nossos concorrentes se fortalecem e crescem comprando uns aos outros e geram seus elevados faturamentos apenas captando mensalidades dos serviços que supostamente prestam, então diante deste cenário é possível que faça a diferença crescendo de forma salutar e conquistando objetivos e superando metas através da prestação de um serviço sério, bem feito e satisfatório para o cliente. Vejo que desta forma conseguiremos ultrapassar nossos concorrentes e ser reconhecido como um

competente prestador de serviço, assim como acontece nas outras empresas que formam o renomado grupo.

13 REFERÊNCIAS

SEGURANÇA. Documentos internos. Curitiba, 2015