

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM
ADMINISTRAÇÃO MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

RUBENS AUGUSTO ABRÃO TEMPSKI

**TÍTULO DO ARTIGO: PLANEJAMENTO COMERCIAL JFPG IMPORTAÇÃO E
COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA**

CURITIBA

2020

RUBENS AUGUSTO ABRÃO TEMPSKI

**TÍTULO DO ARTIGO: PLANEJAMENTO COMERCIAL DA JFPG IMPORTAÇÃO E
COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Programa de Pós-Graduação Lato Sensu em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado.

CURITIBA

2020

Título do Artigo: PLANEJAMENTO COMERCIAL DA JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA

Rubens Augusto Abrão Tempski

Mestre em Educação Física pela Universidade Federal do Paraná

Pós-graduado em Administração de Negócios pelo IBEMC

Pós-graduado em Administração Pública pela FGV

Pós-graduado em Information Management pela Universidade Nova de Lisboa

Graduado em Educação Física pela PUCPR

Estudou Administração de Empresas na Faculdade Santa Cruz

e-mail: rubenst66@gmail.com

RESUMO

Este trabalho destina-se a elaborar um planejamento estratégico comercial para a JFPG Importação e Comércio de Lubrificantes Ltda. Esta empresa importa e envasa o lubrificante JFPG LUB, um condicionador sintético de metais. Esta tecnologia é um tratamento químico nas superfícies metálicas das partes internas de motores de combustão, que proporciona a redução de atrito das peças em fricção. A empresa tem uma estrutura familiar e há um ano iniciou um processo de profissionalização trazendo executivos do mercado para os níveis estratégicos e táticos em várias áreas. Aqui desenvolveu-se uma proposta para o departamento comercial que necessita de uma estruturação, identificando-se a cadeia de valor da empresa, classificação e estruturação dos canais de distribuição com o direcionamento para suas atividades comerciais, estabelecendo suas responsabilidades e atribuições. Desta forma será possível organizar futuras ações marketing adequadas para segmentos bem definidos de mercado, dos pontos de vendas para atingir os consumidores finais.

Palavras-chave: Planejamento Comercial. Vendas. Canais.

1 INTRODUÇÃO

A frota de veículos no Brasil vem aumentando apesar da sua inconstante situação econômica.

Conquistar seu primeiro carro sempre foi um marco na vida das pessoas. “O brasileiro é apaixonado por carro” como sempre se ouviu. Percebe-se que esta paixão se mantém, mas há uma parcela importante das novas gerações que já não dão a mesma importância para algo que sempre foi sinônimo de uma conquista – ter o seu primeiro carro.

Com a mudança do estilo de vida devido a globalização e a aceleração tecnológica surgiram soluções como os aplicativos para transporte. A tecnologia trazendo infinitas soluções às necessidades atuais e a percepção das pessoas sobre a forma de transporte, têm mudado o interesse em adquirir carros como bens de consumo, mas abrindo espaço para os profissionais que os adquirem como bens de produção.

Com este panorama a importância para a manutenção dos veículos tem crescido entre os brasileiros. “A idade média dos automóveis em circulação no país subiu para 9,7 anos, a maior dos últimos 18 anos” (Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores -Sindipeças).

Reduzir o desgaste, economizar combustível e preocupar-se com emissões de poluentes são de interesse para proprietários de veículos automotores.

No Brasil o investimento é alto em veículos tanto na aquisição e manutenção como no custo total de propriedade (impostos, seguros, pedágios, etc.). Redução de custos é um fator crítico de sucesso para profissionais é importante para demais usuários particulares.

A indústria automobilística vem desenvolvendo novas tecnologias buscando maior eficiência dos motores de combustão interna. Fornecedores de componentes também vêm se aprimorando bem como os fabricantes de lubrificantes.

As três funções de um lubrificante em um motor são: a lubrificação para reduzir atrito entre as partes metálicas, o arrefecimento que é a troca de calor proveniente do atrito e a detergência (limpeza) levando o particulado metálico temperado¹ para o cárter, a parte mais baixa do motor.

Cada vez mais a profissionalização das empresas é imperativo para qualquer organização. Empresas familiares navegaram em oceano azul por muitos

anos, mas com a competitividade e o desenvolvimento de técnicas de gestão, novos *players* vêm com grande apetite buscar o seu *share* de mercado.

O desenvolvimento de um planejamento estratégico estruturado com um departamento comercial preparado, metas bem estabelecidas, um diagnóstico bem feito avaliando os ambientes externos e internos, viabiliza a estruturação de um plano de vendas eficiente que pode manter ou reposicionar as empresas no mercado.

A Empresa JFPG Importação e Comércio de Lubrificantes Ltda, percebendo esta necessidade deu início ao seu processo de profissionalização. Trouxe executivos experientes do mercado: um consultor para o planejamento estratégico, um novo diretor comercial, um consultor de marketing, um gestor interno de marketing, nova equipe administrativa, aumento na equipe de produção e investimentos robustos na fábrica.

Este trabalho propõe-se a estruturar o planejamento comercial da JFPG Importação e Comércio de Lubrificantes Ltda, potencializando suas chances de sucesso no atual ambiente de negócios.

¹O processo de têmpera ocorre quando um metal é aquecido e resfriado tornando-o muito mais rígido. Mesmo com o óleo lubrificante há desgaste em um motor proveniente da fricção entre as suas peças internas, a exemplo dos pistões e anéis e contra o cilindro do motor. Desta fricção resulta um particulado metálico que sofreu o processo de têmpera, que se permanecer na área de contato vai agredir mais intensamente as superfícies potencializando o desgaste.

2 REVISÃO DE LITERATURA

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: 04/08/2019

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 dos 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. 14

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 | À 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 |
| Determinação das atividades que precisam ser exercidas para | Devem-se buscar as seguintes respostas: a quem vender? O que | A quem vender? O que vender? Método de vendas |

| | | |
|--------------------------|--|---|
| alcançar os objetivos | vender? Qual o método de vendas mais apropriado? | |
| Preparação do cronograma | Devem-se determinar os aspectos 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: 22/11/2019.

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

- São necessárias essas duas informações para que a empresa conheça a possibilidade de vendas do seu produto em volume e região geográfica. Silva (1986, 17 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. Extraindo-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) indica 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 cobrir 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 ideias 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.

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 número 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 várias 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;

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 está 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 METODOLOGIA

Foram realizadas entrevistas com todos os colaboradores da empresa dos níveis estratégico e tático e operacional dos departamentos comercial, financeiro e alguns da produção. Identificaram-se todos os processos internos, instruções de trabalho e os modelos de relatórios destes departamentos.

Também houveram contatos com a todos integrantes da cadeia de distribuição para compreensão das suas operações e contemplando toda esta cadeia de valor

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 QUANTO AO PRODUTO E SEUS USOS

O lubrificante JFPGLUB é um Condicionador de Metais, desenvolvido nos EUA, cuja principal característica é a de ser adsorvido (adsorção é o processo químico de aderência de um fluído a um sólido) ao metal entre de 38° e 66° Celsius, proporcionando uma redução substancial no atrito, menor desgaste do motor, maior desempenho, maior durabilidade, economia de energia e menor consumo.

Pode ser utilizado praticamente em todos os veículos, máquinas e equipamentos de natureza mecânica, cuja funcionalidade implicar em atritos entre peças metálicas e que necessitam de lubrificação.

Seus principais usos são nos segmentos:

- Automotivo
- Industrial
- Máquinas e Implementos Agrícolas
- Aeronáutico
- Naval
- Armamento
- Máquinas e Equipamentos em Geral

O Mix de Produtos, compreende:

- Líquido = Frasco 200ml, Galão 5lt, Frasco 50ml;
- Spray
- Graxa

4.2 QUANTO AO PRODUTO E SUA IMAGEM

4.2.1. O produto JFPG LUB foi desenvolvido nos EUA a partir da necessidade de lenhadores no estado de Washington quanto a lubrificação dos sistemas de motosserras. Brad Giodarni, na década de 1970 conseguiu apoio das forças armadas americanas para o desenvolvimento de uma formulação que resolveu não só os problemas dos lenhadores como também melhorou muito o desempenho de equipamentos bélicos.

O JFPG passou a ser uma tecnologia aplicada pelas Forças Armadas Americanas principalmente nas guerras do Afeganistão e Iraque.

Outras aplicações foram desenvolvidas para o produto em diversos segmentos.

4.2.2. O próprio nome "JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA" representa essa origem e aplicação com sucesso na área Militar. A partir daí foi socializado e comercializado para o público em geral para utilização comercial.

4.2.3. O JFPG apresenta uma tecnologia única em seus componentes e processo de fabricação em reatores químicos, sendo o produto que criou o conceito de CONDICIONADOR DE METAIS. Ele não altera as propriedades físico-químicas dos lubrificantes tradicionais pois através do processo de Adsorção (quando um fluido adere a uma superfície sólida) nas áreas de atrito (daí o conceito de CONDICIONADOR) proporciona uma lubrificação a seco reduzindo o desgaste em até 80%.

Credibilidade, Tecnologia e Inovação fazem parte da nossa marca, e por isso a Companhia quer ser reconhecidos.

4.3. QUANTO AOS CLIENTES DA JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA

A empresa tem 3 (três) tipos de Clientes:

4.3.1. Cliente Consumidor ou Usuário

É o cliente final, segundo a cadeia de valor da JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA. É ele que usa efetivamente o produto. É aquele considerado como "público-alvo".

O Cliente Final é o "REI", pois:

É ele que escolhe comprar e continuar comprando os produtos da empresa, ou outro qualquer.

É ele que, em última instância "paga as contas da empresa", gera possibilidades de investimento e lucro.

Os principais segmentos de atuação da JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA, são:

- Automotivo: veículos leves, ônibus, caminhões, motos;
- Agrícola: máquinas e implementos agrícolas;
- Industrial: que utilizem motores mecânicos em sua produção
- Naval: embarcações a motor
- Aeronáutico: aeronaves a motor
- Bélico: Exército e Forças Policiais e público em geral a partir de agora

4.3.2 Cliente Sócio da Cadeia de Valor (Distribuidor)

Ele é SÓCIO no SUCESSO das Vendas (maior ou menor).

Ele é SÓCIO pois investe seu dinheiro, tempo e recursos para obter SUCESSO e GANHOS.

Os Clientes da Cadeia de Valor são Distribuidores, Revendedores e os PDVs (Pontos de Venda).

4.3.3 Cliente Estratégico

São os demais Stakeholders do Negócio, ou seja, aqueles que se relacionam e influenciam positiva ou negativamente o SUCESSO da empresa, principalmente porque se beneficiam de alguma forma dos resultados da mesma. São eles: Acionistas, Gestores, Funcionários, Consultores, Fornecedores, Governo e Sociedade de um modo geral.

É importante que a empresa considere a relação de necessidades, interesses e benefícios entre as partes, visando "potencializar" o sucesso da empresa ao longo do tempo.

4.4 QUANTO AOS CANAIS DE VENDAS

Onde os clientes-usuários encontrarão os produtos para comprar? Como eles conseguem acessar os produtos para comprar?

4.4.1 Distribuição

O distribuidor é a empresa, encarregada de armazenar, vender e promover a venda dos produtos JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA.

Há três tipos de Distribuidores:

Distribuidor A = aquele que tem o JFPG LUB IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA-1 como seu produto principal, o "carro-chefe" frente aos demais produtos, e cuja imagem corporativa está estritamente vinculada com a imagem da JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA.

Distribuidor B = aquele que tem o JPLUB como mais um dos produtos oferecidos dentro de seu Portfólio, e que tem uma equipe específica para a JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA.

Distribuidor C = aquele que tem o JPLUB como mais um dos produtos oferecidos dentro de seu Portfólio, e que não tem uma equipe específica para a JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA.

Os tipos evidenciam o nível de comprometimento ou envolvimento do Distribuidor com a marca JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA. E essa diferenciação poderá ser utilizada pela JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA na diversificação de políticas e práticas comerciais.

Quanto às Responsabilidades dos Distribuidores

As responsabilidades são relativas e variam conforme o tipo de Distribuidor (A, B ou C).

- Planejamento = planejar os volumes, metas, ativações e ações comerciais, com projeção trimestral. Esse planejamento servirá como base para maior alinhamento e sintonia entre os Planejamentos da JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA e de sua Rede de Distribuidores.
- Equipe de Vendas = estruturar e manter uma equipe de vendas, capacitada, motivada e adequadamente dimensionada para atender a demanda do mercado potencial na área de atuação do distribuidor.
- Vendas = efetuar as vendas dos produtos JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA dentro da sua área de atuação.
- Promoção = responder pela aquisição, controle, armazenagem, distribuição e adequada utilização dos PDV's dos materiais expositivos, informativos, materiais promocionais e brindes, segundo padronização e homologação da JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA, e conforme especificações do Manual da Marca, quando houver.
- Estoque = manter estoque dos produtos JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA, em condições adequadas de armazenagem e nos volumes previstos para os Estoque Regulador e Mínimo, bem como informar mensalmente a JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA quanto os níveis verificados.
- Eventos = identificar, propor e participar de eventos afins aos produtos e marca JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES

LTDA, a fim de promover maior visibilidade junto ao público-alvo, bem como alavancar vendas em valores superiores ao valor investido no(s) evento(s).

- Ativação de Clientes = desenvolver, aplicar e manter estratégias e ações, visando a ativação contínua, gradativa e programada de novos clientes. Implantar indicadores e controles visando o monitoramento dos resultados.
- Satisfação de Clientes = desenvolver, aplicar e manter estratégias e ações, visando a maximização da satisfação dos clientes em relação aos produtos JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA. Implantar indicadores e controles visando o monitoramento dos resultados.
- Gestão de Vendas = desenvolver, aplicar e manter gestão eficaz da atividade comercial relacionada aos produtos JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA, evidenciando ações efetivas que potencializam as vendas dentro de sua área de atuação. Implantar indicadores e controles visando o monitoramento dos resultados.
- Imagem = zelar pela imagem da JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA, sua marca e seus produtos, principalmente quanto à Credibilidade, Tecnologia e Inovação.
- Informações de Mercado = identificar e manter, formalmente, o monitoramento dos principais concorrentes e de suas ações, dentro de sua área de atuação. Informar mensalmente à JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA, visando alimentar e aprimorar a base de dados, à qual fornecerá subsídios sobre estratégias a serem adotadas junto à cada distribuidor, com vistas à maior competitividade.

4.5 VENDAS DIRETAS

4.5.1. Grandes Clientes/Key Accounts

São considerados Grandes Clientes aqueles consumidores finais, com volume de compras superiores a "Y"caixas no período de "Y"meses, como redes de concessionárias, grandes distribuidores de peças, redes de oficinas, etc.

Os Grandes Clientes, em função dos volumes, tendem a ser mais visados e assediados pela Concorrência, cuja política e prática de preços poderão ser ainda mais competitivas.

Para proporcionar condições de alta competitividade, a JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA oferece um tratamento diferenciado a esses Clientes, estratégias, preços e condições comerciais extremamente competitivas, e com vendas, treinamento e acompanhamento direto da JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA através de seu "Consultor de Grandes Clientes".

Grandes Clientes que porventura estiverem sendo atendidos por um Distribuidor, deverão ser redirecionados pelo mesmo para atendimento direto pela JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA. Nesses casos, o Distribui

dor passará a perceber um percentual de comissão pela venda, enquanto perdurar o relacionamento comercial entre a JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA e o respectivo cliente.

4.5.2. Vendas Técnicas

São consideradas Vendas Técnicas aquelas direcionadas a Segmentos Específicos, cuja utilização do JPLUB demanda conhecimentos técnicos específicos, visando otimizar sua aplicação e correta utilização, e maximizar os benefícios do mesmo. Como exemplo, citamos: Frotas Pesadas, Industrial, Agronegócio, Náutico, Armamentos, etc.

O estudo, desenvolvimento do segmento, especificações técnicas e negociações serão conduzidas diretamente pela JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA por um Consultor Técnico Especialista no respectivo segmento.

Os Distribuidores que viabilizarem e participarem da abertura de clientes, receberão um comissão comercial de 5%, pelo período de um ano.

4.5.3. Representantes Comerciais

A JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA nomeará Representantes Comerciais em regiões e/ou segmentos específicos conforme sua necessidade e interesse, visando expandir sua atuação em novos mercados ou naqueles em que possua pouca penetração e que apresentem um mercado potencial atraente e promissor.

4.6 E-COMERCE

A JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA comercializará seus produtos via E-Commerce, e para tal manterá uma estrutura adequada de operação comercial, administrativa e logística específica, para atender a demanda crescente decorrente, e atuar em sintonia com a operação física vigente. A operação via comércio eletrônico, prevê a atuação integrada com a rede física dos distribuidores e respectivos PDV's.

Além disso, a JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA fará "vendas diretas" a Grandes Lojas Virtuais, para que essas façam suas vendas segundo política de preços mínimos definida pela JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA (nesse caso ao cliente final), afim de evitar concorrência desleal e/ou prejudicial à rede física de distribuidores.

4.7 QUANTO AO ESTOQUE REGULADOR E MINIMO

4.7.1 Estoque Regulador

O Estoque Regulador é um dos fatores críticos de sucesso, ao longo de toda a cadeia de fornecimento até a chegada ao Consumidor Final.

Ele deve atender as perspectivas de vendas do Distribuidor, no prazo que varia de 1 (um) a 2 (dois) meses, conforme volumes previstos de vendas do Distribuidor, capacidades de armazenagem e complexidade logística. O importante é que o Estoque Regulador atenda as flutuações das vendas no período, sem que implique em falta de produtos ou excesso de estoque.

A JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA contribui com sua rede de Distribuidores, na "co-gestão" dos Estoques Reguladores, através de visitas dos seus Supervisores de Vendas e acompanhamentos mensais da sua área de Administração de Vendas.

4.7.2 Estoque Mínimo

O Estoque Mínimo, também denominado de "Segurança", corresponde a 25% do volume do Estoque Regulador e serve fundamentalmente para evitar a falta de produtos.

4.7.3 Estoque Regulador nos PDVs

O Estoque Regulador dos PDVs é igualmente importante para que haja disponibilidade do produto para o cliente final.

O volume deverá ser negociado e definido pelo Distribuidor junto a cada PDV, conforme o fluxo previsto para o mês.

O controle e co-gestão do estoque dos PDVs é de responsabilidade de cada Distribuidor, e cabe à este monitorar e registrar os volumes através de visitas e consultas periódicas.

4.8. REGIÕES DE ATUAÇÃO

A JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA BRASIL, possui concessão exclusiva de importação e comercialização dos produtos JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA no país.

Os distribuidores possuem uma área de atuação JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA, correspondente à sua estrutura comercial e operacional, bem como delimitada conforme acordo firmado junto à JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA. É importante que o distribuidor mantenha uma equipe e atuação comercial condizente com as expectativas de atuação comercial, metas e de seu mercado potencial.

A JFPG Importação e Comércio de Lubrificantes Ltda Brasil tem a possibilidade de atuação nos países do Mercosul. (projetos abertos).

4.9 QUANTO AOS PREÇOS PRATICADOS

Para os Distribuidores

Os preços serão definidos pela JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA considerando variáveis como: volume, recorrência, distância, condições de pagamento e risco, além de análise de mercado.

Dos Distribuidores para PDVs

Os preços serão definidos pelos próprios Distribuidores, respeitando entretanto a "Política de Preço Mínimo" definida pela JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA, a fim de assegurar práticas de competitividade saudáveis dentro da sua Rede de Distribuidores. O Distribuidor que não respeitar a Política de Preço Mínimo, poderá ser penalizada e sofrer sanções, desde advertências, ressarcimentos, multas, até a suspensão do fornecimento. Essa política será regularizada a partir de norma específica.

Dos PDVs para os Clientes Finais

Os preços serão definidos pelos próprios PDV's, respeitando, entretanto, a "Política de Preço Sugerido" definida pela JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA, junto a seus Distribuidores, considerando as características

de cada mercado e as estratégias quanto à expansão ou manutenção dos volumes de venda de cada região.

Para Venda Direta

Os preços serão definidos a partir da estratégia da JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA para maior penetração em determinado segmento ou ampliar/assegurar o fornecimento a Grande Clientes, considerando volume, recorrência, logística e condições de pagamento.

Para Venda Via E-Commerce

Os preços serão estabelecidos a partir da estratégia da JFPG IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE LUBRIFICANTES LTDA para manter ou ampliar as vendas através de canais digitais, considerando volume, recorrência, logística e condições de pagamento.

5. Quanto a Patrocínios e Apoios

5.1. Orçamento de Patrocínios e Apoios

Os investimentos e despesas relativos a Patrocínios e Apoios, são baseados em orçamento definido pela diretoria, especialmente para tal finalidade. O orçamento tem como base um percentual sobre os volumes de vendas realizados nos últimos 12 meses (base histórica e não projetiva) - avaliar e definir

5.2. De Natureza Comercial

São aqueles patrocínios ou apoios cujo objetivo principal é o "aumento de vendas", à curto prazo, em determinada região e/ou segmento. Para tal é necessário um estudo de ROI (Return On Investment). O retorno previsto deve ser minimamente igual ao valor do investimento + 1, para que o investimento se justifique.

5.3. De Natureza Institucional

São patrocínios e apoios, cuja principal finalidade é a divulgação da marca, da empresa e seus produtos, sem que haja interesse no retorno financeiro à curto prazo. O objetivo é aumentar a visibilidade da marca junto aos seus diversos públicos-alvo.

5.4. De Natureza Social

São patrocínios e apoios, cuja principal finalidade é a associação da marca à iniciativas e ações sociais. O objetivo é promover e apoiar o desenvolvimento social e ambiental.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho foi realizado com objetivo principal de criar um Planejamento Comercial para JFPG Importação e Comércio de Lubrificantes Ltda. 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.

Foi possível definir a atuação da equipe de vendas, dos distribuidores, suas responsabilidades e atribuições, de toda equipe técnica/comercial. É de extrema importância que a equipe comercial conheça toda nossa cadeia de valor, para poder atendê-la, o mercado de atuação, assim podendo identificar seu potencial.

Também foi definido como será a nova estrutura organizacional da empresa bem estabelecida em seu novo organograma.

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 foi a identificação e classificação do perfil dos nossos distribuidores que proporciona uma atuação mais eficiente por parte da nossa equipe de suporte, contribuindo em como esse distribuidores deve atuar, realizando o planejamento, organização, execução e controle das ações de vendas e das suas equipes.

E por fim será proposto a diretoria da JFPG Importação e Comércio de Lubrificantes Ltda a aplicação deste plano no setor comercial, a fim de reestruturar e melhorar o desempenho da equipe comercial e suas relações com departamentos paralelos, 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

- AMA (American Marketing Association) <http://www.marketingpower.com>. Acesso em: 05/03/2013
- 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.
- CUNHA, M. B. **Biblioteca digital**: bibliografia internacional anotada. Disponível em: <<http://www.unicamp.br/bc/bibvirt/bibvirt3.htm>>. Acesso em: 25 jun. 1999.
- ETZEL, Michel J. *et.al.* Marketing. 11 ed. São Paulo: Mkron Books, 2001.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MCKENNA, Regis. Estratégias de Marketing em Tempos de Crise. 5 ed. São Paulo: Campus, 1999.
- 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
- SINDIPEÇAS – Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/automoveis/quatro-anos-de-crise-acirraram-o-envelhecimento-da-frota-de-veiculos-no-pais>>. Acesso em: 30 ago. 2019.
- STANTON, Willian J; RICHARD, Buskirk H. Administração de vendas. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1984.