

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM VENDAS PARA UMA EMPRESA DO
SEGMENTO METALÚRGICO**

**STRATEGIC PLANNING FOR A COMPANY IN SALES OF SEGMENT
METALLURGICAL**

Andre Kohl

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta a empresa Cepa, onde se apresenta métodos que permitem orientar os gestores na utilização de técnicas avançadas de gestão de vendas, que acaso implementadas possivelmente alavancarão o negócio. O trabalho em questão tem como objetivo demonstrar as principais estratégias de vendas utilizadas por empresas de sucesso evidenciadas por diversos autores e implementadas por grandes gestores. A pesquisa bibliográfica foi a base para o levantamento e análise do que se produziu cientificamente sobre o assunto. Para isso apresenta-se um aprofundamento de referências que tratam sobre o tema de gestão de vendas, planejamento estratégico, composto mercadológico, comportamento do consumidor, segmentação de mercado nos quais contribuíram para o estabelecimento de técnicas que poderão ser implementadas na empresa objeto de estudo. Para observar a visão que o cliente tem da empresa pesquisada foi feita uma pesquisa de satisfação buscando entender as necessidades e interesses dos clientes da organização.

Palavras-chave: Estratégias de vendas, Gestão de vendas.

ABSTRACT

This paper presents a proposal for the company Cepa , which presents methods that allow guide managers in the use of advanced management of sales , which randomly implemented possibly leverage the business . The work in question aims to demonstrate the main sales strategies used by successful evidenced by several authors and managers implemented by large companies . The literature review was the basis for the collection and analysis of what is scientifically produced on the subject . To this has become a deepening of references that deal with the topic of sales management , strategic planning , marketing mix , consumer behavior , market segmentation in which contributed to the establishment of techniques that could be implemented in the company object of study . To observe the view that the customer has researched the company was taken a satisfaction survey seeking to understand the needs and interests of customers of the organization.

Keywords: Sales Strategies, Sales management.

1 Introdução

Estabelecer estratégias mercadológicas que realmente trazem resultados não é uma tarefa fácil exige do empresário o conhecimento dos componentes que dão origem a administração de vendas. Aumentar o mercado de atuação é parcela importante para empresas que tem em suas metas o crescimento.

A empresa Cepa, objeto do presente trabalho, têm na definição das suas estratégias um desafio considerável. Os métodos a serem adotados devem estar sincronizados com os objetivos que a organização busca atingir, as técnicas apresentadas neste artigo poderá melhorar ainda mais as boas praticas realizadas.

Administrar com estratégias definidas de marketing trás grande vantagem sobre os concorrentes.

Segundo Kotler (2000), o marketing trata de identificar as necessidades dos consumidores e intender os seus desejos colocando no mercado produtos que atendam as suas exigências. Os estudos devem se manter, pois as necessidades mudam constantemente a cada geração.

No entendimento de Krueger e Pearce II (2007, p. 1), saber aonde a empresa(v) quer chegar e ter ações criativas são marcas inconfundíveis de um desenvolvimento estratégico bem-sucedido.

Diante disso, este trabalho tem como pergunta de pesquisa: Quais métodos e técnicas sugere-se para a metalúrgica Cepa alavancar suas vendas e conseqüentemente satisfazer e fidelizar seu cliente?

Buscando respostas para o problema, este estudo apresenta como objetivo geral, Práticas de planejamento estratégico de vendas para uma empresa do segmento metalúrgico com base em pesquisa de satisfação. De forma mais especifica apresenta-se: a) O grau de satisfação considerando as principais variáveis que influenciam no processo de decisão na escolha de empresas prestadoras de serviço do ramo metalúrgico; b) Propõem um método rápido e claro de estratégia de vendas; c) Ações que vise o aumento das vendas para a empresa;

A realização deste trabalho justifica-se pela necessidade de colocar em prática um plano para aumentar as vendas e fortalecer a marca. No cenário de mercado atual, as empresas necessitam estar preparadas e atualizadas para a acirrada concorrência. Perante esta realidade,

as organizações precisam identificar a importância de aderir métodos capazes de melhorar as estratégias de funcionamento da empresa.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo serão abordados conceitos relativos a planejamento estratégico, missão, análise da matriz FOFA, ambiente externo, ambiente interno, formulação de metas, formulação de estratégias, formulação de programas.

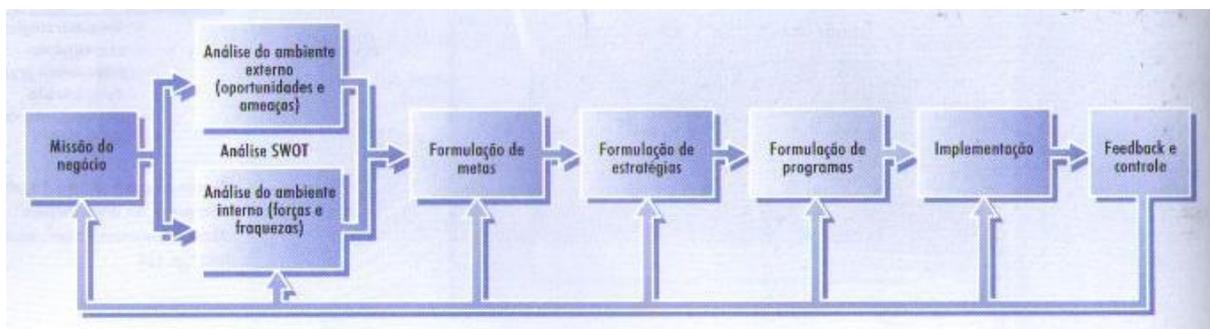
2.1 Planejamento Estratégico

Kotler 2005, define planejamento como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de marketing em um mercado em continua mutação.

O Planejamento é o processo de definir as metas, passando para a equipe de trabalho as ideias a serem seguidas assim podendo ser discutidas em grupo e pensadas sistematicamente focando na melhor alternativa para a empresa, tornando-as mais claras e mais atingíveis. Permite avaliar o passado, presente e futuro da organização. Um planejamento bem traçado ajuda-a também a se preparar melhor para eventos inesperados como antecipar-se a mudanças e responde-las rapidamente.

Para formular o planejamento estratégico, a empresa deve, além de avaliar o cenário ambiental e sua interação com ele, analisar as oportunidades, de forma que possa alocar os recursos necessários para aproveitar todas as oportunidades existentes.

Figura 1: Fluxo do planejamento estratégico



Fonte: KOTLER, Philip. 2000.

2.2 Missão

Conforme Kotler 2005, uma empresa existe para realizar alguma coisa. A missão da empresa busca estabelecer um início e um fim onde o fim é um novo começo para uma nova missão, ou seja, em quanto à empresa esta em busca do fim esta focada na sua missão, quando a administração sente que esta se desviando do seu rumo ela deve rever sua missão, seu propósito, podendo ser corrigida ou redirecionada.

2.3 Análise da matriz FOFA (SWOT)

Segundo (Guerra 2007, p. 32) a análise FOFA é uma ferramenta muito utilizada pelos gestores, incluindo-se os das áreas de vendas, como parte do planejamento estratégico dos negócios orientado para o mercado.

A formulação da matriz FOFA deve ser feita de maneira formal anualmente, buscando as informações mais importantes do ambiente interno e externo. Estes itens devem receber monitoramento constante.

A idéia central da análise da matriz FOFA é avaliar os pontos fortes, que geram oportunidades, e os pontos fracos, que sinalizam ameaças para a organização. Esta análise deve ser contextualizada no ambiente externo em que empresa atua para um melhor posicionamento estratégico.

2.3.1 Ambiente Externo

O ambiente externo é tudo que rodeia a organização e conseqüentemente esta fora do seu controle, entretanto não significa que não seja importante conhecê-lo. Não podemos controlá-lo, mas devemos monitorá-lo procurando aproveitar as oportunidades que são visualizadas, de maneira eficaz para a organização e neutralizar a medida do possível, as ameaças que se configuram no mercado.

2.3.2 Ambiente Interno

Segundo Westwood (1997), a pesquisa de marketing interna incluirá a análise do “marketing mix” da organização – seus produtos/serviços, preço, comunicação e distribuição, ou seja, os 4 P’s de marketing.

Os dados desse monitoramento tem que ser comparados ao ambiente externo para constatação de que é um ponto forte em relação à concorrência ou um ponto fraco. Um número isolado pouco representa neste contexto.

2.4 Formulação de metas

Segundo Kotler 2003, as empresas não buscam apenas um objetivo e sim um conjunto de objetivos os quais trarão resultados de crescimento para a organização como, lucratividade, crescimento de vendas, aumento da participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. Os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente sempre que possível, as metas devem ser realistas e não devem surgir de anseios, com objetivos consistentes.

2.5 Formulação de estratégias

Segundo Marcos Cobra 2010, p. 53; a formulação estratégica é o passo para o plano operacional de vendas. Através do confronto de cada passo estratégico, o leitor tem uma visão de como devem caminhar paralelamente os planos de marketing e de vendas.

Uma organização estrategicamente posicionada realiza estratégias diferentes de seus concorrentes ou realiza atividades similares de maneiras diferentes. Kotler (2000).

2.6 Formulação de programas

Após formular as estratégias precisam-se fazer os programas de apoio detalhado da estratégia. Assim a empresa vai formular o programa em cima da estratégia definida. Aqui também é analisado os custos para realização das estratégias onde surgem algumas perguntas do tipo: A contratação de mais vendedores contribuirá com o resultado? Vale a pena participar de determinada feira de negócios? Entre outras relacionadas aos custos. Kotler (2000).

2.7 Implementação

Um dos momentos mais importante do planejamento organizacional a implantação de todas as ideias e métodos discutido e apontado como os ideais para a organização. Kotler (2000).

2.8 Feedback e controle

Implantado os métodos e técnicas estudadas e analisadas para o crescimento da empresa, cabe agora acompanhar os resultados obtidos com a implantação das estratégias, identificar se a empresa esta a caminho dos seus objetivos. Uma coisa é certa o mercado vai mudar e devemos estar preparados para alterações das estratégias, os programas a implementação e ate mesmo os objetivos. Kotler (2000).

3 Metodologia

A metodologia utilizada na realização da pesquisa foi caracterizada como uma pesquisa quantitativa e descritiva, de natureza exploratória utilizando-se múltipla escolha. O instrumento de pesquisa foi um questionário com perguntas fechadas. Os dados foram lançados no software Sphinx, com o objetivo de suprir as necessidades de pesquisa.

Para isto desenvolveu-se uma pesquisa de múltipla escolha com dez questões a qual foi enviada via correio eletrônico para uma amostra de 50 clientes escolhido de forma aleatória no cadastro de clientes da empresa em estudo, sendo que 19 responderam ao questionário.

Segundo Barros (2007), a pesquisa descritiva engloba dois tipos, a pesquisa documental e/ou bibliográfica, o pesquisador não tem influencia na pesquisa, pois ele descreve o objeto de pesquisa, procura descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre.

O uso da pesquisa quantitativa neste trabalho facilitou a coleta dos dados necessários para a real visualização do cenário observado.

Para Gil (1999) a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser traduzido em números opiniões e informações para classifica-los e analisá-los. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

Tendo como base as técnicas de pesquisa aprofundadas optou-se pela pesquisa bibliográfica por ser a mais apropriada para o atendimento do objetivo geral e objetivo específico.

Foi realizado uma pesquisa bibliográfica, com o intuito de fundamentar o estudo proposto. Gil (1999) explica que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

4 Caracterização da Empresa

O estudo foi realizado com base na empresa Cepa Construções e Obras Ltda, que atua no ramo de metalurgia, fundada em 01 de Novembro de 1991, teve início suas atividades em 01 de Dezembro de 1991 no mercado, e esta situada na Av. Euclides Nicolau Kliemann na cidade de Santa Cruz do Sul. A empresa conta atualmente com 47 colaboradores, todos divididos em seus respectivos departamentos.

A Cepa trabalha com fabricação de estruturas metálicas e também com manutenção industrial, atendendo o mercado do Vale do Taquari e Rio Pardo.

Na organização existe um leque de produtos onde são divididos por alguns segmentos, os quais são:

- Estruturas pesadas – que se definem em pavilhões, mezaninos, galpões, ginásios de esportes, depósitos de grãos e demais estruturas de grande porte o qual é o principal produto da empresa.

- Serralheria – onde são fabricadas portas, janelas, grades e produtos de estrutura leve. Estes produtos se dá preferência de fabricação para pacotes que acompanham a estrutura pesada, ou pacotes com quantidades.

- Funilaria – fabricação de calhas, algerosas, capa muro e demais produtos com chapa fina. Também são produtos vendidos acompanhados com a estrutura ou grande quantidade.

- Manutenção industrial - a empresa também atua na prestação de serviço disponibilizando mão de obra especializada na manutenção mecânica do setor fumageiro, trabalha com contratos fechados.

Estes são os produtos que compõe o mix da empresa, pois a Cepa não possui produto a pronta entrega, todos os produtos fabricados são sobre medida, através de medições no local ou projeto.

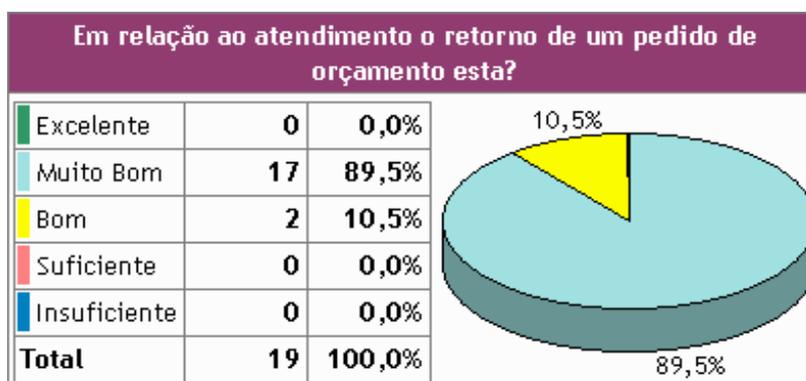
5 Análise e discussão dos resultados

Para observar a visão que o cliente tem da empresa pesquisada foi feita uma pesquisa de satisfação buscando entender as necessidades e interesses dos clientes da organização, assim podendo ser identificado as necessidades de uso das técnicas abordadas no referencial teórico.

Conforme Regis Mckenna 1999, a empresa só terá sucesso se compreender seus pontos fortes e os pontos fracos, as percepções e as atitudes de clientes em potencial.

Para isto foi desenvolvido uma pesquisa de múltipla escolha com dez questões a qual foi enviada via correio eletrônico para uma amostra de 50 clientes escolhido de forma aleatória no cadastro de clientes da empresa em estudo, sendo que 19 responderam ao questionário. Foi selecionado 5 questões para análise do resultado:

Gráfico 1 – Atendimento a um pedido de orçamento feito pelo cliente



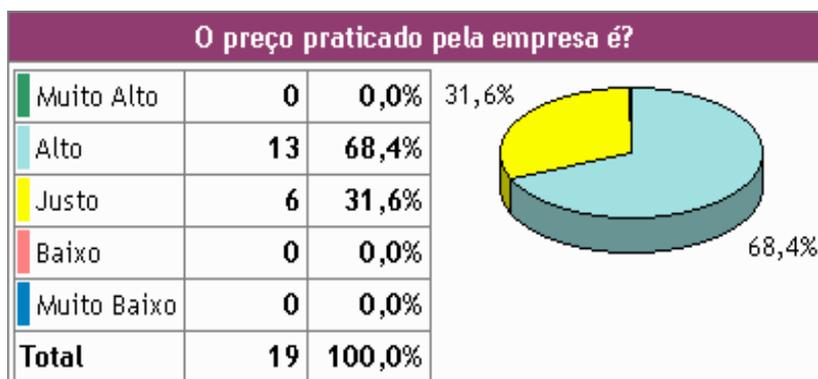
Fonte: Elaboração do autor a partir da pesquisa, 2013.

Observa-se no gráfico 1 que os clientes da empresa pesquisada apontaram muito bom referenciando ao atendimento e o retorno de um pedido de orçamento, 89% dos pesquisados indicando muito bom e 10,5% indicam bom, ficando claro o bom atendimento realizado pela Cepa. Recomenda-se a Cepa manter o bom atendimento ao cliente buscado sempre evidenciar este fato através da pesquisa.

Atendimento é o passo inicial para a venda, segundo Kotler e Armstrong (2005), o marketing não se resume em vendas e propagandas, porém satisfazer e intender as necessidades dos clientes são ferramentas fundamentais para a fidelização do cliente.

Conforme Kotler (2000), o marketing trata de identificar as necessidades dos consumidores e intender os seus desejos colocando no mercado produtos que atendam as suas exigências. Os estudos devem se manter, pois as necessidades mudam constantemente a cada geração.

Gráfico 2 – Preço

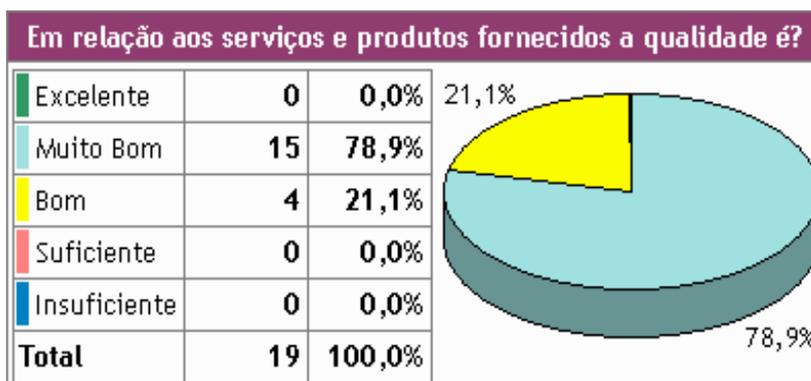


Fonte: Elaboração do autor a partir da pesquisa, 2013.

Foi pesquisado o preço praticado pela empresa tendo como resultado 68,4% dos clientes considera o preço alto, enquanto 31,6% consideram o preço justo.

Ter um produto de qualidade aliado com um preço competitivo é uma boa estratégia de vendas trata-se de planejamento para o negocio alavancar.

Gráfico 3 – A qualidade dos serviços e produtos oferecidos



Fonte: Elaboração do autor a partir da pesquisa, 2013.

Pode-se ver que 78,9% das respostas indicaram a qualidade dos produtos e serviços da empresa pesquisada como muito bom o que se considera uma das vantagens competitivas da organização, enquanto apenas 21,1% indicaram bom.

O produto precisa ser algo que tenha valor para o consumidor, precisar atender as necessidades do público-alvo, o produto precisa ter a qualidade esperada pelo cliente.

Ter um produto com um preço competitivo que atenda as necessidades do consumidor final é um grande ponto de sucesso para a empresa, pois é aqui que a empresa define as suas margens de lucro.

Gráfico 4 – Prazo de entrega



Fonte: Elaboração do autor a partir da pesquisa, 2013.

Observa-se que o prazo de entrega não está abaixo do esperado com 73,7% bom e 26,3% muito bom, intende-se que a organização poderá focar como ponto fraco o prazo de entrega, buscando melhorar estes índices.

Westwood (1997) diz que as companhias devem planejar o seu futuro, pois o planejamento é a técnica que permite a empresa decidir sobre qual o melhor uso de seus

escassos recursos para atingir seus objetivos, as empresas não sobreviveram no mundo moderno a menos que planejem seu futuro.

Gráfico 5 – Satisfação geral



Fonte: Elaboração do autor a partir da pesquisa, 2013.

Pode-se ver que a empresa pesquisada obteve uma aprovação de seus clientes de 100% satisfeitos com a empresa, considerando-se uma vantagem competitiva de mercado.

Segundo Kotler 2003, as empresas não buscam apenas um objetivo e sim um conjunto de objetivos os quais trarão resultados de crescimento para a organização como, lucratividade, crescimento de vendas, aumento da participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. Os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente sempre que possível, as metas devem ser realistas e não devem surgir de anseios, com objetivos consistentes.

Dias (2004) afirma que, definir o mercado é fundamental para o desenvolvimento de estratégias, quanto mais se investir na pesquisa para o processo de segmentação, melhores os resultados operacionais obtidos. O segmento de mercado deve ser identificável, mensurável, acessível, rentável e estável.

6 Considerações finais

Com a realização deste trabalho pode-se concluir que os métodos e técnicas de vendas utilizadas pela empresa Cepa estão alinhados com o estudo realizado.

Para identificar a satisfação dos clientes foi realizado uma pesquisa com perguntas fechadas afim de entender a visão que possuem da organização, com o resultado pode-se observar que a Cepa mantém um bom relacionamento com seus clientes conforme mostra os

gráficos apresentado neste artigo. Baseado nos gráficos podemos concluir que seus clientes estão satisfeitos com o bom atendimento e a qualidade dos produtos.

Pode-se concluir que a empresa em estudo deve manter sua forma de venda a qual vem satisfazendo os interesses de seus clientes, mas como resposta a pergunta de pesquisa recomendasse para melhorar e alavancar ainda mais suas vendas, incluir as ferramentas estudadas neste artigo como:

Planejamento Estratégico que permite uma visão ampla das necessidades a serem observadas, também trás de forma clara o caminho a ser percorrido, podendo ser alterado na medida em que os resultados não estiverem de acordo com as metas almejadas;

Análise da matriz FOFA (SWOT) que identifica os pontos fortes e fracos do ambiente interno e ainda as ameaças e oportunidades do ambiente externo, assim podendo identificar as necessidades do ambiente interno e externo;

Sugere-se implementar indicadores que darão o Feedback e controle dos resultados, de nada adianta implantar ferramentas para alavancar o negocio se não possuímos mecanismos de controle para medir se estão sendo eficaz ou não.

Recomenda-se que a empresa estabeleça um prazo para realizar uma nova pesquisa de satisfação o qual devera se repetir de tempos em tempos, para que possam ser analisadas as alterações do quadro de satisfação, assim poderá analisar os gráficos e planejar ações corretivas ou mantê-las.

Com o estudo realizado na Metalúrgica Cepa podemos identificar que a empresa tem muito a crescer no mercado onde atua, com ferramentas básicas que foram abordadas neste artigo, a organização pode se organizar melhor para o futuro e se tornar mais competitiva em seu ramo.

Por fim sugere-se com a realização deste trabalho a implementação das ferramentas estudadas e para trabalhos futuros recomendo um cadastro mais detalhado de seus clientes com avaliação de serviços realizados.

7 REFERÊNCIAS

CHURCHILL Jr, Gilbert A, PETER, Paul. Marketing: criando valor para os clientes. - São Paulo: Saraiva, 2005.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. Marketing Básico: uma perspectiva brasileira. - 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, Marcos. Administração de vendas. 4 ed. – 13. reimpr. – São Paulo: Atlas 2010.

GIL, Antônio Carlos, Métodos e Técnicas de Pesquisas Social. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERRA, Paulo, Administração de Vendas - O Passo para a Gerencia – Rio de Janeiro, Editora Ciência Moderna Ltda, 2007.

KARSAKLIAN, Eliane. Comportamento do consumidor. - 2 ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

KLUYVER, Cornelis A. de, PEARCE, John A. Estratégia: uma visão executiva. 2 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG Gary. Princípios de Marketing. 9 ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2003. 2 reimpressão 2005.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: A edição do novo milênio. 10 ed. – São Paulo: Prentice Hall, 2000. 7 reimpressão 2003.

LEONE, George Sebastião Guerra. Custos: Planejamento, Implantação e Controle. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MACKENNA, Regis. Estratégia de Marketing em Tempos de Crise. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

MCCARTHY, E. Jerome. Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global. – São Paulo: Atlas, 1997.

SANDHUSEN, Richard L. Marketing básico. 2 ed. – São Paulo: Saraiva, 2003.

SAMARA, Beatriz Santos, MORCH, Marco Aurelio. Comportamento do consumidor. Conceitos e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

WESTWOOD, John. O Plano de marketing. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Fundamentos de metodologia científica. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.