

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

FACC – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis



Planejamento de vendas

Rio de Janeiro
2011

Paulo Roberto de Castro Junior

DRE: 107315148

PLANEJAMENTO DE VENDAS

Trabalho monográfico apresentado no Curso de Graduação em bacharelado em Administração de Empresas como requisito parcial para a sua conclusão.

Orientador: Prof. Alexis Cavichini

Rio de Janeiro
2011

Paulo Roberto de Castro Junior

Planejamento de vendas

Trabalho monográfico apresentado no Curso de Graduação em bacharelado em Administração como requisito parcial para a sua conclusão.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Orientador:
Alexis Cavichini

Dedico este trabalho a todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho, em especial aos meus amigos de faculdade e familiares.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por ter me dado força e coragem suficientes para a conclusão deste curso.

RESUMO

O objetivo desta monografia é mostrar por meio de pesquisa bibliográfica, dados importantes na preparação e na realização de um planejamento de vendas, tendo como abrangências a empresa e a prestação de serviços ou venda de produtos. É importante ressaltar que, por mais que existam diversos tipos de planejamento, a empresa deverá priorizar suas potencialidades, tendo em vista a questão de que todo planejamento é flexível e, portanto, passível de modificações. Lembrando que o cliente sempre será o centro do processo do planejamento de vendas.

Palavras-chave: Planejamento; Serviços; Vendas; Empresa; Profissionais de Vendas; Cliente.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 ORGANIZANDO UM PLANEJAMENTO DE VENDAS	10
1.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO	10
1.2 A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS OU VENDAS	11
1.3 O CLIENTE E SUAS EXPECTATIVAS.....	12
1.4 A QUESTÃO DOS VALORES PARA O CLIENTE	14
1.5 CONHECENDO A CONCORRÊNCIA	16
2 A NECESSIDADE DE UM PLANO DE MARKETING DE VENDAS	17
2.1 CONCEITO DE MARKETING.....	17
2.2 O PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	17
2.3 CONHECENDO O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	18
2.4 COMO PROJETAR AS VENDAS	19
2.5 DICAS IMPORTANTES PARA UM VENDEDOR	20
2.6 COMO ORGANIZAR AS VENDAS	23
3 ETAPAS PARA O ÊXITO NO PLANEJAMENTO DE VENDAS	25
3.1 PLANEJAMENTO DE VENDAS	25
3.2 PREVISÃO DE VENDAS	27
3.3 ORÇAMENTO	28
3.4 PRICING ESTRATÉGICO	29
3.5 DEDUÇÕES	29
3.6 COMO FAZER PREVISÕES	30
3.7 PAINEL DELPHI.....	30
3.8 SÉRIES TEMPORAIS.....	31
3.9 MÉTODOS DE PREVISÃO DE VENDAS.....	32
3.9 REGRESSÃO, CORRELAÇÃO, R-QUADRADO, DESVIO PADRÃO	33
3.10 CÁLCULO	34
3.11 APLICAÇÃO DE UM MÉTODO	35
3.12 INDICADORES DE ANTECEDENTES E CENÁRIOS ECONÔMICOS	36
3.10 SOBRE O PLANEJAMENTO DE VENDAS.....	37
CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

INTRODUÇÃO

Este trabalho irá abordar meios para a realização de um planejamento de vendas que implicam em eficiência e resultados.

Atualmente muito se tem debatido a respeito de meios para conquistar um espaço no mercado de vendas e este trabalho vem esclarecer e demonstrar por meio de estratégias e pesquisas bibliográficas o quanto é importante planejar-se em todos os aspectos, principalmente quando o assunto diz respeito às empresas e a conquista de clientes.

O planejamento de vendas é um fator de suma importância numa empresa, pois suportará toda a estrutura e proporcionará melhores condições de apresentação de produtos e serviços e sua permeabilidade no mercado.

O advento no setor tecnológico é um fator que torna o cliente cada vez mais exigente, levando a um grau crescente de concorrência entre as empresas.

A evolução das diferentes tecnologias também contribuiu bastante para as mudanças, já que os produtos evoluem em pequenas frações de tempo, o que significa que é preciso investir em capacitação no âmbito das vendas e preparar-se para enfrentar a concorrência, algo que, na maioria das vezes, não será fácil.

Desta forma um bom planejamento irá cooperar nos diferentes ramos do mercado cada vez mais competitivo. O espaço da consolidação de uma empresa tem sido um desafio constante e a busca do sucesso em vendas vem crescendo a cada dia.

Cabe, portanto, ao profissional de vendas, capacitar-se buscando inovações e ter a noção de que o mercado de vendas não é algo estático e sim flexível, sujeito a mudanças. Na realidade o processo de vendas é dinâmico e representa parte significativa da economia brasileira.

É preciso aperfeiçoar com intuito de viabilizar meios de ascensão e conquista no mercado.

O mercado de vendas tem crescido muito nas últimas décadas, o que passou a exigir dos profissionais mais empenho e aprimoramento na área.

Também convém ressaltar que cada funcionário da empresa independente da sua área deve priorizar meios que o façam um vendedor, pois os elementos exigidos em um bom vendedor também devem ser exigidos nos demais profissionais que fazem parte da organização como um todo.

É preciso planejar-se, pensar em números, estatísticas, planejamento estratégico, um bom marketing, uma sondagem no mundo dos clientes internos e externos na área de vendas. Esses requisitos fomentarão a pesquisa a fim de aumentar as receitas da empresa.

O marketing da empresa deverá estar sempre atualizado a fim de corresponder aos processos exigidos pelo planejamento de vendas.

Um dos dados específicos e importantes é que todos os funcionários de uma empresa devem interagir sempre com o intuito de favorecer o crescimento da organização, ou seja, da empresa.

Desta forma se faz necessário atuarem sempre concomitantemente de acordo com as mesmas expectativas. Nem sempre a questão de vendas implicará somente em valores, porém a questão será mais ampla e voltada para os diferentes tipos de clientes, advindos de diversas culturas e classes sócias.

1 ORGANIZANDO UM PLANEJAMENTO DE VENDAS

1.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

Segundo Aurélio Buarque de Holanda (1986, p. 1343):

Planejamento – S.m. 1. Ato ou efeito de planejar. 2. Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo rotero e métodos determinados; planificação: o planejamento de um livro, de uma comemoração. 3. Bras. Elaboração, por etapas, com bases técnicas (especialmente no campo sócio-econômico) de planos e programas com objetivos definidos; planificação.

Na realidade o planejamento implica em um trabalho em que exige organização de ideias e o segmento de uma disciplina com intuito de obter um determinado resultado. Portanto, planejar é por em prática essas ideias e ter uma meta a ser alcançada.

Quando nos referimos ao planejamento de vendas se faz necessário toda uma organização tendo como elementos essenciais de estudo as características do produto, a segmentação de mercado, a concorrência e as expectativas do cliente. É necessário um planejamento rigoroso a ser seguido para a obtenção de resultados precisos e significativos.

1.2 A QUALIDADE NA PRESTAÇÃO SERVIÇOS OU VENDAS.

Antes de realizar qualquer atividade que envolva vendas é preciso, antes de tudo, pensar em qualidade na prestação de serviços e na oferta do produto, pois serviços ou produtos sem qualidade terão curta duração no mercado e dificilmente serão requisitados novamente pelos consumidores, contribuindo assim para a decadência de sua atividade.

Para Rodrigues (1996, p. 22):

A qualidade na prestação de um serviço se faz por intermédio das pessoas, já que depende exclusivamente do desempenho de cada trabalhador, consciente do papel que tem acumprir, comprometido com o sucesso dos negócios em questão. São as pessoas, portanto, que fazem com que os serviços sejam diferenciados pelo atendimento prestado ao cliente.

Lembrando sempre que, devido as transformações decorrentes do processo que envolve um crescimento acirrado de inúmeras tecnolgias, é importante pensar e refletir sobre praticidade, ou seja, o que realmente as pessoas buscam num determindao serviço ou produto.

Segundo o artigo 3ºdo código de defesa do consumidor:

Serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusve as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes das relações de caráter trabalhista.

No que se refere à qualidade na prestação de um serviço ou até mesmo na venda de um determinado produto é preciso pensar no cliente que será um dos fatores pricipais nesse processo.

Para se obter qualidade na prestação de serviços é necessário construir um ambiente especial na eempresa, onde a excelência do serviço oferecido ao cliente seja uma missão de todos os membros

integrantes da organização- trabalhadores, administradores ou gerentes. (RODRIGUES, 1996, p23).

A questão de qualidade é um detalhe muito importante no processo de vendas, para Barros (1992):

A qualidade em serviços tem peculiaridades muito próprias, e um erro em determinados pontos estratégicos pode ser o início do fim para a empresa. De todas as preocupações neste segmento normalmente as relativas à atualização tecnológica, não podemos, por um só instante, descuidar dos recursos humanos. No ramo de serviços são eles a linha de frente, e através deles estabelecem-se os níveis de qualidade.

O contato dos vendedores com o setor dos recursos humanos também deve estabelecer relações conjuntas com a finalidade de solucionar problemas e viabilizar possibilidades de melhoria na qualidade de apresentação do produto e as expectativas de venda.

1.3 O CLIENTE E SUAS EXPECTATIVAS

Antes de prosseguir o planejamento de vendas é de suma importância conhecer o cliente para quem as vendas serão destinadas.

As expectativas dos clientes em relação aos produtos ou serviços devem favorecer o cliente gerando confiança e mostrando qualidade, desta forma a probabilidade de atingir objetivos por meio da satisfação dos clientes será um fator decisivo no processo.

Para Silvana Goulart Machado Rosa (2005):

(...) encantar o cliente significa sucesso em vendas. Mais do que nunca, o diferencial de uma empresa passa por esse atendimento. Nunca se fez tão necessária a conscientização de que as empresas precisam investir no que tange ao atendimento de seus clientes de modo a fidelizá-los e se manter atraindo novos clientes.

Nesse processo convém ressaltar o quanto o cliente é importante e também o que deve ser feito para conquistá-lo de forma que ele adquira confiança nos produtos ou serviços.

Para o sucesso nas vendas é preciso também ter um bom marketing que será praticamente a essência do sucesso nas vendas, porém um estudo minucioso sobre os anseios e as expectativas do cliente norteará o processo da implementação do planejamento.

Outro fator é priorizar a qualidade dos produto e/ou serviços, o produto deve se tornar a própria propaganda.

Para Karl E. Ettinger (2011, p. 13):

Numa economia livre, o consumidor é o supremo juiz da atuação do produtor. Por este motivo, o diretor do negócio deve estudar as necessidades e os gostos, os hábitos, o poder aquisitivo e os desejos do consumidor. Os estudos sobre o consumidor fornecem à direção as informações necessária par aproduzir os artigos apropriados no tempo oportuno, na qualidade adequadae apreço aceitável pelo comprador.

Para vender mais é preciso conhecer o consumidor, desta forma a pesquisa sobre o público consumidor dos produtos se faz necessária antes mesmo de ser lançado o produto no mercado, pois não teria resultados, por exemplo, lançar uma fábrica de máquinas de escrever se atualmente o concorrente forte é o computador.

Na verdade é de suma impotência lançar produtos de acordo com as necessidades dos clientes. Desta forma será possível ter sucesso nas vendas.

Relembrando a importância de analisar os 4ps de Marketing (preço, praça, propaganda e produto) que, aliados a um bom estudo de mercado, poderão fazer grande diferença.

1.4 A QUESTÃO DOS VALORES PARA O CLIENTE.

A questão relacionada a valores para o cliente deve ser considerada também primordial, pois o conceito de valor varia de cliente para cliente. Muitos exigem e atentam mais para a praticidade do produto ou serviço, já outros buscam outros valores além da oferta de praticidade, o que consequentemente também implicará na qualidade.

Segundo Philip Kotler (2000) , o conceito de valor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto.

Para Fernanda Bottoni e Marina Izidoro (2008):

Você é um vendedor,. Mesmo que trabalhe no suporte financeiro, na engenharia ou no suporte tecnológico, você precisa usar e provavelmente já usa, alguma técnica de vendas para defender seus argumentos diante do chefe.

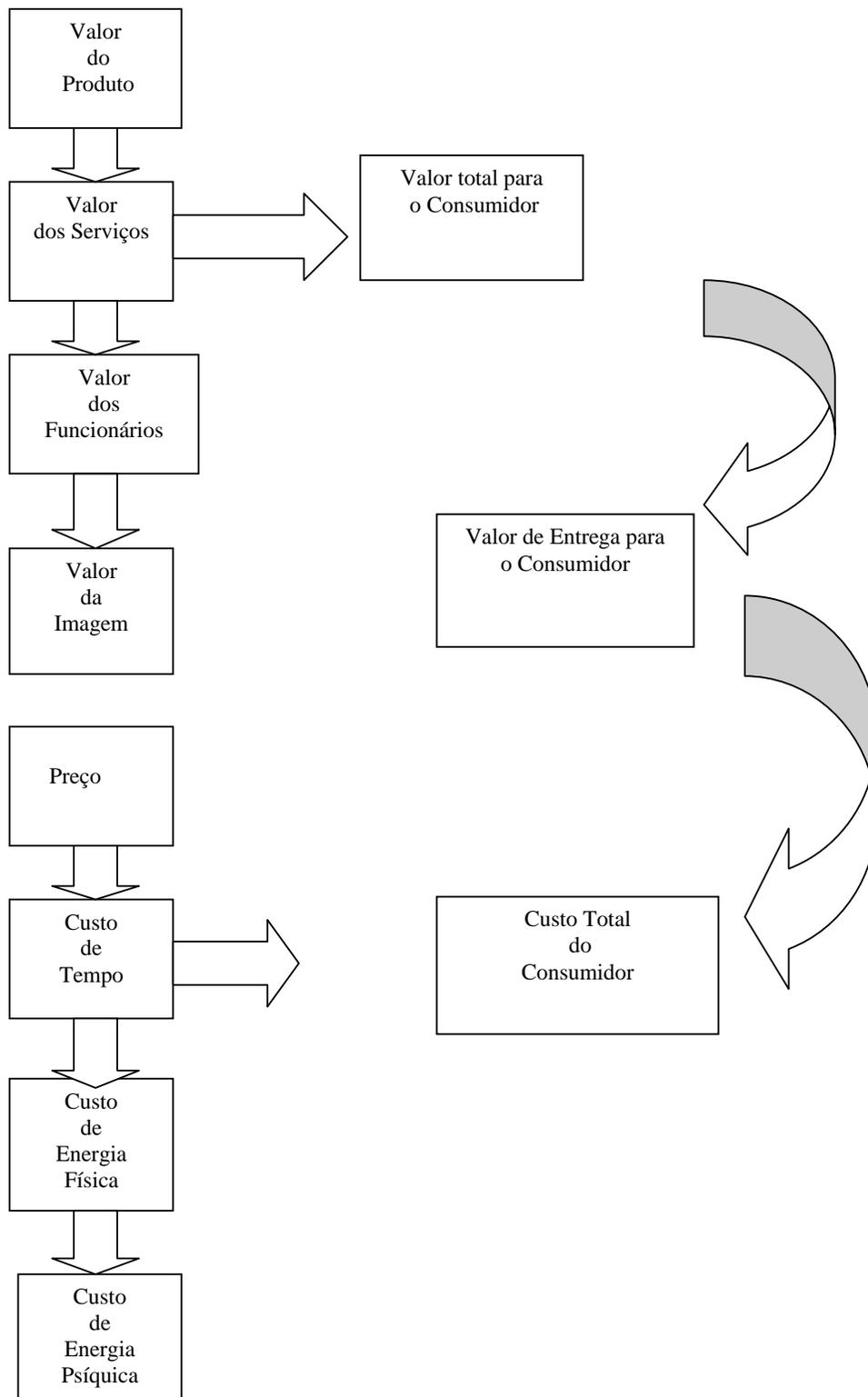
Na realidade todos os funcionários de uma empresa têm a responsabilidade com as vendas, cabe a cada um executá-la da melhor maneira possível, sabendo-se que a questão que implica valores para o cliente também estão relacionados a empresa como num todo.

Afinal com vender um produto? Para Everton Caliman (2008), para vender é preciso que você:

- Reúna todas as informações necessárias para provar a você mesmo que o produto atende às exigências do mercado.
- Compartilhe informações e conte com acurácia da equipe.
- Esteja preparado para enfrentar resistências e preconceitos.
- Conheça bem seu interlocutor. Procure saber se ele é do tipo conservador, inovador ou detalhista. O processo de convencimento passa por tirar conteúdos antigos da mente das pessoas para dar lugar à novidade.

Os valores também variam consequentemente devido às inovações no mercado que são uma vertente significativa nos últimos anos. O que é valor para um cliente pode não corresponder como valor para outros e assim sucessivamente.

Os cliente de um modo geral, seguem um determinada escala de valores a qual é apresentada por Silvana Goulart Machado Rosa (2008), que são determinantes para o consumidor:



1.5 CONHECENDO A CONCORRÊNCIA

A concorrência também é algo sério no processo de vendas. as questões relativas a qualidade do produto muitas vezes não bastam e é preciso também repensar a questão da oferta e do preço.

Os passos para conhecer os concorrentes são necessários no processo também pela questão de procurar melhorar a qualidade do produto e possibilitar a oferta de preços que atendam às necessidades do cliente.

O preço do produto implicará na quantidade vendida, ou seja, no sucesso das vendas.

Segundo Karl Ettinger (1964, p 21):

O método negativo de vender pode conseguir uma que outra vez, alguma venda extra. Mas, geralmente , cria a desconfiança do comprador para com toda essa linha de produtos, de modo que ele utilizará um substituto sempre que possível. O método negativo de aproximação não pode deixar de influir nos métodos de vendas de todos os vendedores concorrentes, pois força-os a contestar as alegações feitas contra sua organização ou o seu produto. Os métodos negativos de vendas envenenam as atitudes comerciais e impedem o aparecimento de atividades em prol do interesse comum da determinada linha de mercadorias e serviços.

A questão da ética é importante, pois é preciso competir com honestidade demonstrando qualidade, já que o processo de fidelização do cliente por um produto novo no mercado vai levar certo tempo, o que implicará no conhecimento das vantagens que o produto proporcionará.

O mercado vive num processo acirrado de concorrências, devido às inúmeras tecnologias aplicadas a viabilização e melhoria na qualidade dos produtos. Os fatores relativos à praticidade também são uma vertente importante no processo.

O cliente também busca honestidade em relação aos produtos no mercado. Não basta a questão da qualidade do produto. É preciso que haja uma determinada sintonia entre comprador e produto e não esquecer que o vendedor também contribui de maneira significativa no processo.

2 A NECESSIDADE DE UM PLANO DE MARKETING DE VENDAS

2.1 CONCEITO DE MARKETING

Tão importante quanto um planejamento de vendas é a questão do marketing que envolverá estas vendas. Mas afinal, o que vem a ser marketing? Definição essa conceituada por Kotler (1998, p.27), “Marketing é um processo social, e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros.”

Na realidade marketing não se resume apenas em publicidade, propaganda, marca divulgação entre outras, portanto é um processo abrangente e amplo mais muito significativo no processo de vendas.

2.2 O PLANEJAMENTO DE MARKETING

O planejamento de Marketing permitirá saber e conhecer as expectativas e objetivos a serem atingidos por meio do processo de elevação dos produtos ou serviços.

Segundo Honorato (2003), o planejamento de Marketing é a base para toda a estratégia mercadológica. Influencia diretamente nas decisões sobre estratégias de produto, preço distribuição e promoção.

Para a elaboração de um bom planejamento de marketing são necessários alguns passos, segundo Honorato (2003, p. 59):

afirma não existir uma metodologia específica para a elaboração de um planejamento de marketing, portanto são necessários alguns

passos como: análise situacional, definição da missão organizacional, definição dos objetivos, organizacionais, estratégias de marketing, implementação e monitoramento.

Mais importante que pensar apenas nas vendas, é planejar um bom marketing, com a finalidade de superar as possíveis expectativas em vendas. Segundo Honorato (2003, p. 77):

O sucesso do marketing depende da elaboração de um bom planejamento. Sem planejamento, qualquer negócio que não sabe para onde ir não chegará a lugar algum. O início de um planejamento estratégico ocorre na análise situacional (onde estamos?), identificamos os pontos fortes e pontos fracos da empresa, as ameaças e oportunidades do mercado. Por conseguinte deve-se definir a missão (Qual é o nosso negócio? Por que existimos?), que serve de base para os objetivos (Para onde queremos ir?) e as estratégias (Como chegaremos lá?)

2.3 CONHECENDO O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

No processo que implicará nas vendas de um determinado produto ou a prestação de determinado serviço, será fundamental conhecer o comportamento do consumidor e, desta forma, buscar alternativas para atraí-lo.

Para Honorato (2003, p.125):

Compreender o comportamento do consumidor, o que compra, como compra, as forças que influenciam nesse processo – influências interpessoais, influências intrapessoais ou psicológicas, influências ambientais e influências de marketing- são fundamentais. As influências interpessoais incluem a cultura e a subcultura que agem diretamente e indiretamente sobre o comportamento do consumidor; a classe social ou grupos de pessoas que têm valores baseados em sua riqueza e poder de compra; grupos de referência que agem por intermédio dos pensamentos; sentimentos e ações; e a família, que detém grande poder de influência no consumo ao longo de todo o seu ciclo.

É importante conhecer os aspectos relevantes que farão com que o cliente tenha acesso aos produtos ou serviços prestados pela empresa. Para Oliveira (1957, p.65):

Os clientes praticamente avaliam o serviço prestado durante todas as etapas do processo. Assim, as estratégias e planos de marketing devem estar direcionados, não só para melhoria da eficiência e da eficácia na prestação do serviço, pois a força de trabalho também é responsável pelo marketing da organização.

Deve ser realizada uma pesquisa com a finalidade de conhecer o consumidor e esta pesquisa deverá apresentar dados específicos, precisos para a implementação de um projeto de vendas.

A análise dos 7ps em marketing também deve ser considerada como um dos elementos na pesquisa. De acordo com Oliveira (1957, p.76):

O mix do marketing tradicional 4 P's (preço, praça, produto e promoção) de Mc Carthy (1960) foi ampliado com mais 3P's (pessoas, processo, e Physical evidence (evidência física)). Adaptado de Lovelock e Wirtz, 2003. Pessoas: é fundamental a interação entre os clientes e a força de trabalho, pois contribui para a avaliação da qualidade do serviço prestado. Processo: a base da prestação do serviço está na elaboração e implementação de processos eficientes e eficazes. Physical evidence (Evidência Física): aspectos como aparência da instalação, mobiliários, equipamentos e iluminação, proporcionam aos clientes, percepções positivas ou negativas.

2.4 COMO PROJETAR AS VENDAS

Para projetar as vendas é preciso antes realizar a pesquisa de mercado e previsão de vendas. Segundo Ettinger (1964, p.22):

As pesquisas do mercado fornecem respostas a perguntas como estas: ...Quem são os compradores potenciais do produto ou do serviço? ...Que preço assegurará o maior volume de vendas? ...Quais são, para o comprador, as qualidades mais importantes do produto ou serviço? ...O que influi na seleção do comprador? ...Qual a influência que o tamanho e o desenho do produto exercem no volume de vendas? ...De que forma a propaganda influi na procura? ...Quais os fatores de temporada (ou de estação) que influem na procura? ...Que volume de vendas cabe esperar?

Existe uma grande necessidade de realizar pesquisas que forneçam dados fidedignos, pois, desta forma, será possível avaliar o que deve ser feito para a realização das vendas.

A realização de um trabalho que proporcione conhecer os desejos, as preferências e até mesmo as opiniões do consumidor apresenta limitações e nem sempre trará as informações completamente concretas, por isso é preciso saber que, segundo Ettinger (1964, p.26):

1 A investigação do mercado no decurso de vendas reais poderá não produzir, por si só, imagem correta do potencial de compras da totalidade do mercado. Via de regra, os vendedores vão vender, em primeiro lugar, lá onde encontram menor resistência às vendas. Eles se dirigem aos compradores potenciais, cujas disposições para a compra são superiores aos demais. Portanto, ficarão sem conhecer as reações daqueles a quem é mais difícil vender, ou que talvez nada compreem. 2 Os vendedores, que aparecem como representantes do fornecedor, poderão não receber resposta franca e verdadeira às suas perguntas, seja por cortesia, seja pelo desejo do cliente de não contrariar o fornecedor. 3 Os vendedores não são juizes imparciais da relação vendedor-comprador, visto que eles têm especial interesse no aumento das vendas. Sua informações podem estar influenciadas pela esperança de maior volume de vendas e, portanto, não são dignas de toda a confiança, apesar das suas melhores intenções no sentido de serem objetivos.

2.5 DICAS IMPORTANTES PARA UM VENDEDOR

Nem sempre as expectativas em relação a um determinado produto ou serviço atingem com êxito seus objetivos e, por essas razões, é preciso identificar os fatores que implicam nesse procedimento e buscar meios inovadores para a obtenção de melhores resultados.

De acordo com Fernanda Bottoni e Marina Izidoro, num artigo publicado na revista *Você S/A*, no ano de 2008, o que faz você crescer na carreira não é só a sua competência, mas a habilidade de fazer com que seu chefe, a empresa e o mercado compreem suas realizações.

Na realidade quando se trata de vendas o assunto é muito amplo, pois implica em produto e qualidade, porém um detalhe importante é quem realizará

essas vendas. Como serão projetadas essas vendas. Segundo o artigo da revista *Você S/A*, todo o membro de uma empresa é um vendedor.

Mesmo que trabalhe na área financeira, na engenharia ou no suporte tecnológico, você precisa usar, provavelmente já usa, alguma técnica de vendas para defender seus argumentos diante do chefe. Para crescer na carreira, também é preciso demonstrar com clareza seus resultados e qualidades. De acordo com o consultor de carreira americano Donald Asher, autor do livro *Quem É promovido, Quem Não É e Por Quê* (Editora Gente), a habilidade de vender suas realizações pessoais determina a imagem que seu chefe, sua empresa e o mercado fazem de você. Quando se é bem sucedido nessa venda pessoal, o profissional cresce.

Quando vendas é o principal elemento do trabalho, é preciso investir no aprimoramento pessoal, ou seja, seguir passos desde um bom planejamento de marketing focado nos produtos, mas também pensar em marketing pessoal e inovar cada atitude, refletir que a projeção de vendas não acontece de forma isolada, portanto é um conjunto de detalhes que mesmo pequenos darão grande suporte nesse processo. Existem cinco pontos fundamentais para um vendedor seguir. São eles: usar a linguagem adequada, ter persistência, criatividade, ter atitude, ter bons argumentos.

Para Everton Caliman, Gerente da Sony Ericson, *Você S/A* (2008, p.59), alguns procedimentos para vender um produto:

Reúna todas as informações necessárias para aprovar a você mesmo que o produto atende às exigências do mercado; Compartilhe informações e conte com a cumplicidade da equipe; Esteja preparado para enfrentar resistências e preconceitos; Conheça bem seu interlocutor; Procure saber se ele é do tipo conservador, inovador ou detalhista; O processo de conhecimento passa a tirar conteúdos antigos da mente das pessoas para dar lugar à novidade;

Ana Luiza Masagão, diretora geral de vendas do Reinassence, *Você S/A* (2008, p.60), segue as dicas para vender seu departamento na empresa:

Mantenha na equipe pessoas com habilidades complementares às suas. Isso o ajudará a reunir argumentos suficientes para vender uma ideia; Conheça as necessidades da empresa. A vantagem num processo de venda não é aquela que é evidente para você, mas a que é percebida por quem está comprando; Tenha sempre contato estreito com a equipe e comemore todas as conquistas, por menores que sejam.

Fernando Yunes, gerente geral de planejamento estratégico da Whirlpool, Você S/A, um vendedor deve apresentar bem suas competências e dá as dicas de como vender um currículo:

Divida suas realizações entre os itens contexto, ações e resultados; O histórico profissional deve ser modificado de acordo com a empresa para onde ele será enviado. Para uma consultoria, é preciso demonstrar capacidade de análise e desenvolvimento de estratégias; Um currículo voltado a negócios deve ser composto por verbos que demonstrem liderança, proatividade e capacidade de gerir um time; Objetividade é outro ponto crucial. É mais eficiente dizer que você multiplicou as vendas por 3 do que explicar que foi responsável pela área X, que fez o projeto Y; Envie seu currículo para a rede de contatos periodicamente. Assim as oportunidades surgem, mesmo quando você não estiver procurando por elas.

Para Gustavo Cappio, presidente e fundador da Sunset empresa do Grupo ABC, Você S/A, reforça que um vendedor não deve intimidar-se diante dos outros e para vender um negócio é preciso ter a noção de que:

Autoconfiança é tudo. Muitos presidentes de empresas e diretores de marketing são mestres em não demonstrar qualquer emoção numa apresentação; Guto aplicou uma técnica que desenvolveu ao longo da carreira para não ficar intimidando com quem está à sua frente." É preciso 'diminuir' as pessoas", diz "Do contrário, quem vai diminuir é você; Apresente resultados, números e demonstre qual a capacidade de sua empresa se rentabilizar; Saiba negociar. Se não tiver expertise para "precificar" seu negócio e validar o "preço" com uma argumentação técnica, contrate uma consultoria especializada.

Para Fernando Pardal, gerente de negócios da Henkel, Você S/A, o bom vendedor deve mostrar todas as vantagens e dá as dicas de como vender uma ideia "verde":

Faça sua lição de casa antes de vender o que quer que seja, "Coloque-se no lugar de seu interlocutor e compreenda quais são suas necessidades e motivações, diz Wevever, headhunter da Ray & Berdtsen, de São Paulo; Observe as reações de interesse ou desinteresse de seus interlocutores. Antes de tudo, uma venda é uma conversa; Desenvolva sua capacidade de comunicação. Uma boa ideia, por melhor que seja, não vingará se não for bem transmitida;

Rodrigo Helcer, sócio da Samurai, Você S/A, afirma que o vendedor deve estar pronto para a hora da venda e deve saber como vender seu trabalho:

Mostre que existe demanda pelo serviço ou produto que pretende oferecer ao mercado; Esmerre-se no plano de negócios, sem esquecer de mensurar os riscos; Tenha todas as respostas na ponta da língua; Mostre que o novo

negócio tem sinergia com os que a empresa já oferece; Demonstre que você tem capacidade técnica e as competências necessárias para tocar o negócio;

Para Marcos Scaldelai , gerente nacional de marketing da General Mills, Você S/A, antes de tomar uma decisão o vendedor deve conhecer os riscos envolvidos e o que é preciso para vender uma mudança radical:

Reúna todas as informações sobre o produto, suas qualidades, custos de produção edistribuição; Faça uma análise consistente do público consumidor, saiba quais são seus anseios; Demonstre que uma eventual redução de preço não afetará o público inicial, conquistará uma fatia maior do mercado e não emxerá no prestígio do produto;

Eliane Aere, diretora de recursos humanos da Ticket, Você S/A, o vendedor deve apresetar-se como a melhor opção e como vender seu talento:

Esforce-se para realizar bem as tarfas docargo que exerce hoje; Considere assumir funções em departamentos ou áreas problemáticos; Busque conhecimento e competências qua juga necessária par adesempenhar bem sua função;

Mais que um profissional de vendas, o vendedor deve atualizar-se e saber que antes de vender seus produtos é preciso inovar-se e ter habilidades de como interagir e conquistar pessoas, enfim buscar treinamentos para aprimorar o trabalho com pessoas.

2.6 COMO ORGANIZAR AS VENDAS

Existem algumas etapas a serem consideradas na organização de vendas, é um processo nem sempre fácil de realizar, porém é preciso segui-los corretamente a fim de obter êxito no processo, o que implicará nas vendas.

De acordo com Ettinger (1964 p. 37), os passos são os seguintes:

1º passo: Seleção de um novo produto para fabricar na suposição de que existe necessidade desse produto, e de que há procura suficientemente importante para justificar seu lançamento. 2º passo: Estimativa aproximada

dos requisitos econômicos e técnicos para a produção (financiamento do equipamento, matérias-primas, mão de obra, despesas gerais, custo de venda, processos técnicos para produção econômica). 3º passo: Pesquisas legais para conhecer as franquias e os controles impostos pelo governo, para explorar a situação no que se refira a patentes e marcas registradas, e as restrições de importação e exportação que se relacionem com o produto ou com seus componentes. 4º passo: Estudo preliminar da natureza e magnitude do mercado, dos produtos concorrentes e fornecedores e da sua força, das necessidades. 5º passo: Pesquisa de literatura disponível e inquéritos entre Pessoas informadas, com respeito à validade das presunções preliminares. favoráveis. 6º passo: Estabelecimento de orçamento adequados para a criação do produto, para os testes e os estudos do mercado, antes da produção..7º passo: Cálculo, na base da experiência do desenvolvimento, do volume, necessário ao mercado. 8. Passo: Testes da qualidade técnica e das reações do mercado perante as amostras (modelos protótipo) e, sempre que necessário, melhoramento dos artigos testados. 9º passo: Escolha final do método de vendas (anais de venda), organização da direção de vendas; escolha da política de preços. 10º passo: Preparação dos instrumentos para a produção em série. 7º passo: Testes mercadotécnicas entre compradores escolhidos. 12º passo: Início da produção em série e das atividades regulares de renda.

É importante ressaltar que, para a organização de vendas, o planejamento também exerce o papel fundamental. É preciso analisar as questões a serem revistas e também se faz necessário um levantamento que implicará em cálculos, afim de verificar as possíveis probabilidades da obtenção de êxito e como evitar problemas futuros envolvendo altos custos.

3 ETAPAS PARA O ÊXITO NO PLANEJAMENTO DE VENDAS

3.1 PLANEJAMENTO DE VENDAS

Convém ressaltar que, mais importante que elaborar um planejamento de vendas , será fazer a previsão correta das mesmas. Para compreender a importância da previsão de vendas seguem algumas informações necessárias para a elaboração desse processo;



De acordo com o artigo de Nelson B. Sousa (2010),

Quando o gerente de venda define claramente os objetivos e metas e o que espera dos seus vendedores está oportunizando que as capacidades individuais sejam adequadas às demandas requeridas, que a motivação e as capacidades individual seja identificada em cada tarefa e principalmente que o processo de avaliação do seu desempenho seja claro.

Para um planejamento ser bem sucedido terá que apresentar sua utilidade o que consequentemente implicará nos fatores relacionados ao objetivo a ser alcançado pelo planejamento. Seguem os nove passos apresentados por Nelson B. Sousa (2010):

1º Determinar o potencial de faturamento da empresa par ao período estipulado; 2º Indicar quais produtos serão oferecidos aos distribuidores, clientes e consumidores; 3º Identificar a lucratividade esperada; 4º Fornecer informações adequadas à área de produção da indústria, ou operações; 5º Fornecer informações adequadas à área de suprimentos; 6º Avaliar o desempenho e a evolução da equipe de vendas, produtos e mercados; 7º

Identificar as regiões com clientes com baixo retorno; 8º Estabelecer um sistema de remuneração, premiação e incentivo para a equipe; 9º Identificar as área ou territórios onde existe a necessidade de reforço e supervisão;

Para Nelson B. Sousa (2010), do planejamento são retiradas informações necessárias para:

1º Setor de Produção: Produtos, quantidades, pessoal, ocupação da capacidade da fábrica; 2º Setor de Suprimentos: Aquisição de matérias-primas e insumos; 3º Setor Financeiro: Fluxo de caixa, comprometimento de crédito; 4º Contabilidade: DRE (Demonstrativo do Resultado do Exercício), projetado, lucro previsto.

É de suma importância que o gerente de vendas mantenha o planejamento de vendas como um instrumento a ser seguido rigorosamente, mesmo que de forma flexível> será necessário este critério, pois desta forma evitará possíveis transtornos no decorrer do trabalho. Com isso será possível analisar as oportunidades do mercado e suas falhas que segundo Nelson B. Sousa (2010) são decorrentes de três fatores:

1-Política Comercial rígida que não mudam com a velocidade do mercado; 2- Equipe de Vendas desatenta e desmotivada não avaliando os movimentos do mercado; 3- Falta de informação e desconhecimento de seus concorrentes;

A questão da distribuição de vendas, que pode ser realizada por região ou cidade e com essas informações será possível saber quais produtos estão sendo mais vendidos ou tendo rejeições. Na aplicação do potencial de consumo temos:

1Previsão de vendas; 2 Avaliar o desempenho da força da equipe de vendas da empresa; 3 Calcular cotas financeiras e por linha de produtos; 4 Estipular o número de vendedores para cada área ou região; 5 Conhecer a participação da empresa no mercado; 6 Definir os canais de distribuição, atacado, distribuidores, clientes ou consumidores; 7 Elaborar e acompanhar campanhas de promoções; 8 Distribuir áreas de vendas com o mesmo potencial para os indivíduos da sua equipe; 9 Distribuir recursos para as propaganda para campanhas promocionais; 10 Dividir área ou regiões para a equipe de vendas; 11Segmentar o mercado pela sua atratividade e custo de operação; (SOUSA, 2010)

3.2 PREVISÃO DE VENDAS

A previsão de vendas representa o que se espera das vendas projetadas para um determinado período. Com base nisso, poderão ser estimados os recebimentos, bem como as despesas relacionadas às vendas, tais como estoque, produção e distribuição.

Esse processo é fundamental porque, como sabemos, o principal objetivo da maioria das empresas é o lucro e, sem um planejamento eficiente de vendas, é praticamente impossível alcançar este objetivo.

Não existe um método de previsão de vendas que seja o mais adequado. Porém devem ser sempre analisados:

- 1 As características da empresa (tamanho, tipo de produto ou serviço e método de distribuição);
- 2 Os custos envolvidos;
- 3 A disponibilidade de pessoal;
- 4 O período de abrangência do orçamento;
- 5 A capacidade de financiar a expansão;

No que tange as características da empresa, um exemplo que ilustra a importância de conhecer o negócio em que se atua, é o professor de Administração de Empresas da Harvard Business School. Theodore Levitt, escreveu na década de 60 um artigo que logo se tornaria um clássico do planejamento Estratégico intitulado “Miopia em Marketing”.

Neste, ele afirma que a “maior parte dos insucessos empresariais são devidos a falta de entendimento da natureza do negócio” e cita como exemplo o caso das empresas envolvidas com o Transporte Ferroviário nos Estados Unidos no início do século. Estas empresas, altamente lucrativas inicialmente se definiam como empresas de transporte de passageiros e cargas por via ferroviária e com isto não deram importância quando começaram a surgir outros meios de transporte como Ônibus ou Caminhões.

Dessa forma, permitiram a instalação de uma concorrência que acabou lhes tomando uma grande fatia de mercado. Se estas companhias tivessem definido, pura e simplesmente, como empresas de transporte de passageiro e cargas

provavelmente teriam incorporado a sua frota de veículos, além do trem, ônibus, caminhões e outros utilitários.

Este caso mostra claramente que ao tratarmos de Planejamento Orçamentário, devemos ter em mente os conceitos do Planejamento estratégico porque ele determinará a amplitude de nosso negócio e a necessidade de investimentos a serem realizados.

Costuma-se dizer que a previsão de vendas da empresa é a base para todo o orçamento. Esta frase nos faz sentir a necessidade de explicar um pouco tal mecanismo.

3.3 ORÇAMENTO

O orçamento é a ferramenta que irá guiar o planejamento da empresas, através da elaboração de planos e de prevenção de problemas operacionais ou financeiros com antecedência suficiente para a tomada de decisões. Com ele, torna-se possível a quantificação de metas para vendas, produção, lucro, posição de caixa, dentre outros.

A elaboração do orçamento permitirá que todos na empresa pensem à frente, prevendo as transformações e se ambientando com elas, pois ele é o ponto culminante de uma série de decisões de planejamento baseadas em um exame detalhado e rigoroso a respeito do futuro quantificado da organização.

Muitas pessoas só se preocupam com o presente, com o que ocorre no dia-a-dia, esquecendo-se que a falta de atenção no futuro poderá acarretar no desperdício de uma oportunidade ou na prevenção de um problema. O segredo é pensar no que pode ocorrer e não esperar acontecer para tomar providências.

O orçamento irá ajudar também no estabelecimento de padrões de desempenho, na motivação pra o cumprimento dos objetivos e na mediação de resultados.

Segundo o professor Charles Homgren, P.h.D da Standford University: “o orçamento é inanimado; mas sua administração é tarefa delicada, pois todos os que

são por ele afetados têm que entender e aceitar a noção de que o orçamento é, primordialmente, destinado a ajudar e não a atrapalhar”.

Os benefícios do orçamento sempre superam o custo e esforço, pois ele sempre será muito útil para a empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte.

3.4 PRINCING ESTRATÉGICO

Após a definição do lucro desejado para a empresa surge a necessidade de encontrar a melhor maneira para alcançá-lo. A empresa pode optar entre duas estratégias principais para obter lucro: aumento da participação no mercado ou nos preços. A previsão de vendas é de suma importância para definir qual a opção mais adequada em cada segmento.

O orçamento da empresa será resultado da multiplicação de Preços e Quantidades. O grande desafio do Planejamento Estratégico é encontrar o ponto ideal de equilíbrio entre os dois para conseguir atingir maior lucro.

3.5 DEDUÇÕES

Na previsão de vendas, devem-se determinar todas as deduções nas vendas brutas, tais como:

- Devoluções;
- Bonificações;
- Descontos comerciais;
- Impostos (ICMS, ISS, PIS, COFINS e outros);

A estimativa das deduções é essencial para chegar ao conceito de Vendas Líquidas, que é o que finalmente fica na empresa.

3.6 COMO FAZER PREVISÕES

As previsões de vendas podem ser feitas através do auxílio de modelos qualitativos e quantitativos que podem ser usados com facilidade e eficiência. Previsões para novos negócios envolvem um grande número de variáveis sendo difícil, em muitos casos, colocá-las todas em um modelo matemático ou mesmo estabelecer os pesos corretamente para cada uma delas.

Quando as previsões de mercado dependem do comportamento do consumidor., é sugerido o uso de Pesquisas Qualitativas ou o uso do Painel Delphi. A pesquisa qualitativa exige extenso planejamento e costuma ser mais demorada enquanto que o Painel Delphi se configura de forma rápida e prática.

3.7 PAINEL DELPHI

O Painel Delphi é uma maneira de fazer previsões através de opiniões de especialista em determinadas áreas de tal forma que as diferentes opiniões de diferentes setores se complementam e aumentam as probabilidades de acerto.

Seguem abaixo, um quadro representativo das vantagens e desvantagens de usar um Painel Delphi:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Permitem aos participantes permanecerem anônimos	Julgamentos referem-se ao grupo selecionado que pode não ser representativo
Econômica (baixo custo de aplicação)	Tendência a eliminar posições extremas e forçar um consenso médio.
Isenta de pressão social, influência de personalidade e dominação individual	Necessidade de mais tempo em comparação com outras técnicas como grupos nominais.
Leva a distribuição de informação e ao debate entre os participantes	Não deve ser visto como a solução final
Conduz ao pensamento independente e evolução gradual das opiniões	Requer habilidades em comunicação escrita
Um painel bem selecionado pode fornecer uma perspectiva analítica ampla dos problemas locais e relacionados	Requer tempo adequado (cerca de 30 a 45 dias para a realização de um processo com dois rounds) e comprometimento dos participantes
Pode ser usada para alcançar consenso entre grupos hostis entre si	

Para projetos mais complexos, um painel ponderado deve ser utilizado. Isto é, deve-se dar mais peso para opiniões de pessoas que conhecem mais o negócio. Em geral, o maior peso é para os acionistas, que possuem dinheiro investido e tem mais experiência no negócio. Os pesos devem ser atribuídos, portanto, de acordo com o conhecimento de cada um sobre o assunto e o comprometimento, em dinheiro ou em responsabilidade.

O processo de avaliação do peso é o que requer mais cuidado nesta análise, pois é um fator subjetivo assim como esse método, que deve ser combinado com outras técnicas e resultados quantitativos a fim de obter um melhor grau de acerto nas precisões.

3.8 SÉRIES TEMPORAIS

Uma série temporal é o conjunto de observações feitas em determinados intervalos de tempo. Esses intervalos podem ser diários, semanais, mensais ou anuais, por exemplo. A maioria dos dados comerciais de uma empresa são séries temporais que podem ser utilizadas para prever ou analisar o futuro.

A metodologia para a análise de séries temporais deve-se basear em alguns fatores tais como:

- 1) Levantamento cuidadoso de dados;
- 2) Tendências facilmente percebidas;
- 3) Utilização de modelos de regressão que mais se ajustem de acordo com os dados;
- 4) Variações sazonais devem ser utilizadas nas projeções e na preparação de campanhas dos determinados períodos do ano;
- 5) A técnica de desestacionalização deve ser empregada a fim de identificar tendências que podem estar ocultas pelas variações sazonais.

Pela série histórica, podemos identificar sazonalidade, ou seja, como as vendas irão se comportar mês a mês, independente da tendência de curto e médio prazo se mantida a tendência atual. Já uma reversão da tendência de longo prazo

não é identificada apenas pela série histórica, pois depende de um conjunto de variáveis da economia nacional e regional que é mais bem estimada através da análise de antecedentes e cenários.

3.9 MÉTODOS DE PREVISÃO DE VENDAS

Existem muitos métodos de previsão de vendas, cabe a empresa utilizar um que possa adequar-se ao perfil da empresa.

Para Nelson B. Sousa (2010) planilha como estas podem auxiliar na organização de uma previsão de vendas:

PLANILHA AUXILIAR (BA):								
CÁLCULO DOS RECEBIMENTOS DAS VENDAS PROJETADAS								
MÊS	Previsão de vendas	Previsão dos recebimentos das vendas (R\$)						
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7
1	60.000,00	6.000,00	24.000,00	24.000,00	6.000,00	-	-	-
2	60.000,00	-	6.000,00	24.000,00	24.000,00	6.000,00	-	-
3	75.000,00	-	-	7.500,00	30.000,00	30.000,00	7.500,00	-
4	69.000,00	-	-	-	6.900,00	27.600,00	27.600,00	6.900,00
Soma	264.000,00	6.000,00	30.000,00	55.500,00	66.900,00	63.600,00	35.100,00	6.900,00

Obs: Os dados desta planilha serão transportados para a planilha do fluxo de caixa.

As planilhas e estatísticas que projetam o percentual de vendas podem fornecer dados específicos para a atuação da empresa e melhor desempenho. É preciso basear-se em cálculos, ou seja, se faz necessário ter noção em números.

Para calcular o índice mensal de sazonalidade de uma série histórica de vendas de sorvetes nos últimos 24 meses, por exemplo, deve-se:

1) Fazer o somatório das vendas nos 12 meses de cada ano e dividir por 12, obtendo-se a média mensal de vendas.

2) Dividir o número de cada mês pela média do ano, para saber quanto as vendas de cada mês, em percentagem, significa na média mensal.

3) Somar o valor por mês dos 3 anos e dividir por 3, encontrando o índice de sazonalidade mensal.

A projeção mensal para o próximo ano será a média mensal x índice de sazonalidade mensal.

A previsão de séries temporais baseada na utilização de médias móveis elimina os fatores de sazonalidade e permitem a identificação do movimento de tendência. A média móvel é obtida pela seqüência de médias aritméticas.

3.9 REGRESSÃO, CORRELAÇÃO, R-QUADRADO, DESVIO PADRÃO

A regressão é uma estimação de uma nova variável dependente a partir de uma ou mais variáveis independentes.

A correlação é o grau existente entre as variáveis que determina quão bem uma equação explica a relação entre essas variáveis.

O R-Quadrado é o coeficiente de correlação e ele determina quanto da variação da série consegue ser explicada pelo modelo regressivo. Quanto mais próximo o R estiver de 1, melhor será a previsão.

O desvio padrão é a distância em relação a uma determinada média. Quanto maior o desvio padrão, maior a margem de erros. A seguir podemos ver a fórmula da variância que nada mais é do que o quadrado do desvio padrão:

$$S^2 = \sum (x_i - X)^2 \div \sum f_i$$

$$\text{lembrando que } \sum f_i = n \quad \text{p} \quad S^2 = \sum (x_i - X)^2 \div n$$

Onde x_i = cada ponto ou número

X = média aritmética dos X e n = número da amostra

Exemplo: Como fazer o cálculo de Cobrança usando o desvio padrão

Suponha que nos últimos 5 meses a percentagem da sua cobrança, paga no dia do vencimento ou em até 3 dias depois seja:

Mes	X_i
Jan	95%
Fev	98%
Mar	97%
Abr	96%
Mai	99%
Média	97%

$$S^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{\sum f_i}$$

$$S = 1,58\%$$

3.10 CÁLCULO

Limite superior : Cobrança média + desvio padrão = 97% + 1,58% = 98,58%

Limite inferior : Cobrança média - desvio padrão = 97% - 1,58% = 95,42%

Conclusão : Se sua empresa tem R\$ 100.000,00 a receber em determinada data, provavelmente ela irá receber de R\$ 95.420,00 a R\$98.580,00.

3.11 APLICAÇÃO DE UM MÉTODO

Agora, veremos na prática mais um método de previsão de vendas:

Faremos uma estimação levando em conta a participação no mercado. Para isso, precisaremos também de alguns dados do Censo Demográfico publicado pelo IBGE. Apesar de os dados em nosso exemplo não estarem atualizados, a metodologia continuará eficaz.

Uma empresa está interessada em montar uma rede de distribuição para seus produtos, com as seguintes características:

- Itens de vestuário destinados a um público jovem, urbano, entre 20 e 35 anos de idade, com renda superior a 10 salários mínimos /mês.

Para realizar uma previsão de vendas confiável, você deverá:

- analisar o desempenho das vendas nos mesmos períodos em anos anteriores e compará-los com o período atual;
- pedir opiniões e estimativas aos vendedores, pois eles estão intimamente ligados às vendas podem determinar suas tendências;
- observar os cenários econômicos. Muitas vezes, as relações entre vendas e indicadores econômicos ajudam a tornar as previsões de vendas mais precisas;
- definir metas para as vendas, considerando sua capacidade de produção, o lucro pretendido, a possibilidade de expansão e a atuação dos concorrentes;
- estudar as condições da concorrência e procurar avançar sua participação de mercado.

A previsão de vendas não pode ser sujeita a nenhuma adivinhação, seu processo deve ser visto com mais seriedade. Isso porque a exatidão da previsão de vendas é de extrema importância e todo o planejamento está associado a ela.

3.12 INDICADORES DE ANTECEDENTES E CENÁRIOS ECONÔMICOS

Previsões de médio e longo prazo buscam identificar quando uma tendência irá se reverter. Quanto maior a antecipação da tendência, mais expressivos serão seus lucros ou menores serão seus prejuízos. Um bom indicador de antecedentes seleciona algumas variáveis por senso e experiência e verifica qual a correlação entre as variáveis e a série (de vendas, consumo, ou o que você estiver analisando). As variáveis mais utilizadas para formação de indicadores são:

- 1) Meios de pagamento
- 2) Taxa de juros
- 3) Produção industrial
- 4) Vendas do comércio
- 5) Consumo de energia, aço e cimento
- 6) Seguimento industrial dos principais consumidores

Já os cenários permitem identificar oportunidades e ameaças e avaliar quais os impactos dos possíveis cenários. Os cenários políticos, econômicos e demográficos possuem um impacto direto sobre as vendas, o lucro, o crescimento, os preços de ações e empresas e a concorrência local ou internacional. Cenários são construídos considerando as seguintes variáveis:

- 1) As tendências do PIB
- 2) As tendências da Inflação
- 3) As tendências do Câmbio
- 4) Situação política, cultural e legal
- 5) Evolução tecnológica e científica
- 6) Estrutura competitiva do seu mercado

Esses panoramas principais deverão ser considerados na construção dos cenários. Cada empresa irá organiza-los da melhor maneira para atender suas necessidades.

De posse dos cenários alternativos é possível perceber melhor o que se deve limitar e o que se deve promover. Os cenários permitem:

1) Identificar oportunidades que existem tanto em um mercado em expansão quanto em crise.

2) Identificar as ameaças e a intensidade que terão sobre a segurança, as vendas e o lucro da empresa.

3) Ter velocidade para aproveitar as oportunidades ou se adaptar a uma situação difícil, conjuntural ou de mercado.

3.10 SOBRE O PLANEJAMENTO DE VENDAS

Para Alain Winandy existem 7 passos para um planejamento de vendas:

1 Montar um calendário promocional; 2 Analisar (montar) Histórico de vendas; 3 Projetar a venda; 4 Projetar os Resultados; 5 Conciliar Vendas e Resultado; 6 Detalhar o plano; 7 Controlar, avaliar, Ajustar

A realização do planejamento de vendas dependerá também das características do produto ou da prestação de serviços, porém necessita ser seguida minuciosamente com intuito de fornecer informações para o bom êxito no processo de vendas.

Continuando a segmentação dos sete passos apresentados por Alain Winandy:

1º Montar o plano de vendas, ou seja, o 1º passo Montar um calendário promocional é preciso uma premissa: campanhas alinhadas com a estratégia da empresa. Deve-se: Assinalar os eventos de acordo com a importância que eles desempenharão no processo. 2º A definição dos tipos de campanhas a serem realizadas, pontuais, principais e secundárias. Os detalhes como estratégia, duração e investimento; 4º A definição do preço real pretendido como: a inflação projetada; o PIB, as concorrências, público-alvo, reformas, economias e demais variáveis internas ou externas; Analisar histórico de vendas: Para isso será preciso coletar dados sobre o crescimento sobre o ano, mês anterior e outros indicadores necessários para a obtenção de informações. 3º Projetar a venda: Nem sempre será uma tarefa fácil, pois será preciso ter um controle, baseando-se nos passos anteriores analisando a projeção das vendas por meio de um acompanhamento mensal. 4º Projetar os Resultados: É importante projetar

as receitas, margens, bonificações, resultado de giro, assim como projetar as despesas fixas e variáveis, despesa e resultados.5° Conciliar vendas e resultados: Adequar-se ao acompanhamento do demonstrativo mensal de resultados, vendas, receitas e despesas.6° Detalhar o Plano: Por seção, tipo de campanha, sazonalidade, tendência; Por região: participação, histórico tendência e por dia realizando um histórico de vendas; 7° Controlar, Avaliar, Ajustar: A realização de um diário de vendas, por seção, região e diariamente, um ajuste mensal e a programação

Convém ressaltar que na elaboração do plano de vendas, é preciso ter muito claro os objetivos a serem atingidos, ou seja, quais os produtos que serão vendidos e quais as suas perspectivas de mercado.

A questão da qualidade do produto, o preço, a demanda e uma série de fatores que implicará na questão do processo de vendas.

O ato de vender um determinado produto nem sempre foi uma tarefa tão fácil, principalmente se o desejo da empresa é que esse produto permaneça por muito tempo no mercado.

Segundo Nelson B. Sousa (2010), as principais fontes de informações para o planejamento de vendas são:

1 Histórico das vendas, produtos, preços, e clientes no mesmo período nos últimos 2 ou 3 anos; 2 Análise do ciclo de vida dos produtos da empresa; 3 Curva ABC de vendas dos produtos; 4 Curva ABC da rentabilidade dos produtos; 5 Curva ABC dos clientes; 6 Pesquisa de intenção de compras; 7 Estimativa do faturamento da empresa para o período; 8 Estimativa do lucro da empresa para o período; 9 Análise da tendência das variáveis operacionais e seu impacto no negócio da empresa e em seus clientes; 1° Cronograma de lançamento de novos produtos; 11 Planejamento de entrada em novos mercados; 12 Comportamento recente e reação da concorrência;

É preciso analisar a empresa como um todo, portanto tudo o que se refere ao financeiro, ao retorno da lucratividade deve ser considerado e avaliado.

Por se tratar de uma organização, a empresa necessita de critérios, de estatísticas e principalmente ter como respaldo números e dados específicos que auxiliarão no processo de vendas.

Para Nelson B. Souza (2010):

O painel de especialistas; Ponto positivo: Mostra as tendências do mercado em geral à longo prazo. Ponto negativo: Não leva em conta as peculiaridades de um mercado em específico e da empresa. – Opinião da equipe de vendas; Ponto positivo: estão próximos do mercado e conhecem os clientes e a concorrência; Ponto negativo: Visão de curto prazo euforia

ou depressão em relação a fatores recentes ou momento específico do mercado;- Intenção de Compra dos clientes: Ponto positivo: Muito boa fonte de informação; Ponto negativo: Confiabilidade e dificuldade de obtenção dessas informações; - Teste de mercado: ponto positivo: É a melhor fonte de informações; Ponto Negativo:Alto Custo e o tempo necessário para se obter e observar os resultados;

Mais afinal porque em muitos casos falha um planejamento de vendas, para Thomas Gasparly que é consultor de empresas, os maiores concorrentes das empresas são:

a) As mudanças:

No mundo empresarial e na nossa vida estamos em constante estado de mudança. Cada dia temos uma novidade e tudo muda. Notícias de jornal fazem o mundo mudar. Fusões e Joint Ventures, aquisições e falências, mudam totalmente a cada instante o perfil de nossas vendas. O avanço da tecnologia gráfica e a mudança de suportes de impressão fazem com que tudo à nossa volta mude. Os produtos gráficos tem características modificadas por novas formas de acabamento superficial. Mesmo os canais de distribuição mudam e se até ontem recebemos um portador que nos trazia o fotolito para imprimir, hoje o original para impressão nos é enviado via internet ou através de um Zip ou Cd.

b) Resistência à mudanças

Às vezes muitas gráficas reconhecem que está ocorrendo mudanças no mercado, mas não reagem .Para estas gráficas a não reação às mudanças pode ser tão prejudicial quanto ignorá-las. Mas o que torna as empresas resistentes à mudanças? Muitas vezes é simplesmente medo e a intimidação que as coisas novas desconhecidas provocam nas pessoas. Muitos gerentes de venda apegam-se à famosa frase. “Até agora este meu planejamento deu certo. Por que não continuar com o time que estava vencendo? Na verdade este mesmo gerente de vendas deveria dentro do seu dinamismo pensar na experimentação de novas abordagens para estes novos mercados. A resistência à mudanças, principalmente no caso de gerentes ou empresários com muitos anos de experiência é patente. O jovem empreendedor é muito menos afetado por este tipo de problema.

c) Reações do Cliente

O desafio central do homem de vendas é defrontar com as reações do cliente. A reação dos clientes, pode ser considerada como um dos grandes concorrentes no nosso planejamento de vendas. Embora algumas vezes previsível, as reações dos clientes são ainda para o nosso profissional de vendas uma grande incógnita. Nosso cliente pode reagir algumas vezes como obstáculo ao sucesso de nosso empreendimento e planejamento de vendas. Uma série de coisas podem influenciar a cabeça do cliente. Se formos fazer uma análise, a venda é na verdade uma grande batalha psicológica. As decisões dos nossos clientes são muitas vezes tomadas com base a fatos meramente subjetivos o que dificulta qualquer previsão por parte do profissional de vendas. As atitudes dos nosso clientes em

relação aos nossos serviços se modificaram e evoluem constantemente no decorrer de todo o processo de decisão, calcado nem sempre nos nossos argumentos, na tradição de fornecimento, na qualidade e nas nossas ações passadas.

d) O conhecimento de nosso produto pelo cliente

Diríamos que é muito fácil satisfazer um cliente que não conheça bem o que é um bom impresso. Só que hoje em dia as coisas mudaram. Nossos clientes estão muito bem informados sobre o nosso ramo, do que nós mesmos. Isso acontece principalmente nas agências de propagandas e nos clientes que compram embalagens. Clientes recebem constantemente, revistas nacionais e estrangeiras sobre a tecnologia gráfica e o que se faz no mundo da impressão digital e da confecção de embalagens e publicidade. Além disso, nossos colegas gráficos, se encarregam de transmitir aos nossos clientes informações que os munem de critérios para analisar nossos produtos. Nossos clientes deixaram de ser facilmente influenciados.

e) Concorrente que surge na calada da noite

Nem sempre é importante somente o conhecimento que uma gráfica tenha no mercado. Certamente seremos muitas vezes surpreendidos por acontecimentos que não estavam planejados e que surgem na “calada da noite”, ou seja, de um momento para o outro. Uma mudança tecnológica, um lançamento de um produto por um de nossos concorrentes, uma gráfica nova que se lança no mercado com técnicas e agressividade comercial, isso pode balançar o planejamento comercial que precisa ser urgentemente repensado, revisto e novas ações devem ser postas imediatamente em prática. Hoje mais do que nunca estão surgindo negócios na calada da noite. A razão é o avanço da tecnologia gráfica, das modernas técnicas de marketing e de vendas e do treinamento que é dado aos homens de vendas.

f) O concorrente mais temido: Você mesmo

Você sabia que o concorrente mais difícil de todos é você mesmo? Máquinas não competem, pessoas sim! As pessoas, principalmente as que estão envolvidas com planejamento e execução das vendas, precisam urgentemente identificar as oportunidades de mercado (que chamamos de nichos) e tirar o máximo proveito delas. Você mesmo não acredita na capacidade de realização. Segundo, quando você teve uma ideia, a implementou e esta não deu certo da primeira vez. (Talvez não tenha sido o momento adequado e hoje as coisas mudaram e você pode tentar novamente). Você profissional de vendas, tem que ser constantemente criativo. Com as rápidas mudanças no mercado, você precisa estar apto a analisar as novas situações e contingências do mercado, aplicando métodos criativos para superar as falhas e dar novo rumo ao seu planejamento comercial. Em primeiro lugar, você deve estar sempre atento ao mercado e reagir imediatamente a qualquer modificação. As coisas mudam e nós também precisamos mudar constantemente.

Os detalhes do processo do planejamento de vendas são inúmeros e conseqüentemente desempenharão sua função de acordo com as necessidades da empresa. Tendo em vista que um planejamento nem sempre poderá ser seguido a risca, pois deve ser flexível e inovador, priorizando as potencialidades dos funcionários e clientes. Realmente são passos a serem seguidos mais com o uso de muita criatividade e busca por êxito.

CONCLUSÃO

O trabalho sobre planejamento de vendas foi muito importante para agregar conhecimentos a respeito de um assunto tão importante na área empresarial. Tendo em vista o crescimento mercadológico e a ascensão do processo de economia de vendas se faz mais do que necessário ter conhecimentos dentro dessa.

Fatores essenciais como um bom planejamento de marketing, que implica em qualidade e busca por praticidade elevando o processo de vendas, devem ser considerados minuciosamente.

Trabalhar com vendas nunca será uma tarefa assim tão fácil, porém cabe aos profissionais aprimorarem conhecimento por meio de especialização na área.

Fatores relacionados aos cálculos de vendas, análises por regiões e a viabilização de meios que possibilitem dados específicos para a compreensão do trabalho com vendas são primordiais no processo do planejamento.

Para a empresa é importante o planejamento de vendas, pois ele será um instrumento a ser seguido com o intuito de alavancar a receita.

No decorrer do estudo foi possível perceber que um fator importante a ser seguido é de que toda a empresa, ou seja, todos os funcionários que atuam nela, devem priorizar as estratégias de conhecimento em vendas e assim buscar ser um vendedor dentro da empresa, promovendo qualidade, praticidade e favorecendo a empresa como um todo.

Os dados obtidos por meio da pesquisa possibilitaram a compreensão do conceito de planejamento e a sua importância no processo de previsão e realização das vendas

Foi possível também entender de forma mais clara a necessidade de um plano de marketing como auxílio no processo, o que possibilita o conhecimento do consumidor e fornece elementos essenciais para organizar de maneira adequada as vendas. Assim como as dicas fornecidas por profissionais da área de vendas que possibilitaram estratégias de como prosseguir no mercado de vendas de maneira a atingir o sucesso almejado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASPARY, Thomas. **Por que falha um planejamento de vendas**. Disponível em: <<http://www.calcgraf.com.br/article.php?recid=22>> Acesso em 03 de junho de 2011.

ETTINGER, Karl E. **Distribuição e Vendas**. São Paulo: Ibrasa, 1968.

FERREIRA, Aurélio Buarque de. Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo Marketing**. 1 ed. São Paulo: Manole, 2003.

OLIVEIRA, Antonio Paulo de. **Gestão de Excelência em serviços**. 2 ed. São Paulo: Edicon, 2007.

WINANDY, Alain. **Os sete passos no planejamento de vendas**. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/awac/7-passos-do-planejamento-de-vendas-resentation>> Acesso em: 03 de junho de 2011

HOMGREN, Charles Homgren, Disponível em: <http://www.nielpflaeging.com/pressrelease.pdf>; Acesso em: 02 de junho de 2011.

KIRTZNER, Israel M. **Competição e atividade Empresarial**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1986.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MANDINO, Og. **O Maior Vendedor do Mundo**. Rio de Janeiro: Record, 1968.

GOULART, Silvana Machado Rosa. **Como encantar o cliente**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/marketing-holistico-para-as-micro-e-pequenas-empresas/34251/>> Acesso em 01 de junho de 2011.

REVISTA Você S/A. São Paulo: Abril, Edição 125. Novembro de 2008, p. 58-66.

SOUSA, Nelson B de. **Planejamento de Vendas, Descrição e Elaboração**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gerencia-artigos/planejamento-de-vendas-descricao-e-elaboracao-2300125.html>> Acesso em 02 de junho de 2011.

CAVECHIN, Alexis. **Como fazer previsões**. Suma Econômica. Rio de Janeiro, 2003.