



MBA em Gestão Comercial - GCOM13

Professor Luis Roberto Assumpção Mello

Coordenador Acadêmico João Baptista de Paula Vilhena

## **Política Comercial da Ferramix Máquinas e Ferramentas**

Alunos:

Alexandre Bicalho Coelho

Bruno de Paula Gontijo

Cristiane Mary Noronha

David Tognolo De Andrade

Debora Alves Nonato

Ricardo De Vicente Almeida E Silva

***Belo Horizonte - MG***

***Ano de 2012***

## Sumário

|   |    |
|---|----|
| 1. Sumário Executivo .....  | 3  |
| 2 - Visão, Missão e Descrição da Empresa .....  | 3  |
| 2.1 - Visão .....   | 3  |
| 2.2 - Missão .....  | 3  |
| 2.3- Valores .....  | 3  |
| 2.4 - Descrição da empresa .....  | 3  |
| 2.5 - Estágio de desenvolvimento .....  | 4  |
| 2.6 - Cultura, clima e estrutura organizacional .....   | 4  |
| 2.7- Produtos e serviços .....  | 4  |
| 2.8- Operações .....  | 5  |
| 2.9 - Capacidade e limitações.....  | 6  |
| 2.10 - Objetivos e desempenho atual .....   | 6  |
| 2.11 - Análise dos recursos da empresa.....   | 7  |
| 2.12 - Administração .....  | 7  |
| 2.13 - Administração de RH.....   | 8  |
| 2.14 - Estilo de administração .....  | 8  |
| 2.15 - Orientação para o marketing .....  | 8  |
| 3 - Objetivos Estratégias corporativas.....   | 10 |
| 3.1- Estratégia: diferenciação.....   | 10 |
| 3.4 - Objetivos Corporativos.....   | 10 |
| 4- Mercado .....  | 11 |
| 4.1 Histórico do mercado .....  | 11 |
| 4.2. Tamanho do mercado .....   | 12 |
| O mercado de e-commerce no Brasil está em uma crescente, e ainda longe de atingir a sua maturidade. A consultoria eMarketer estima, para o Brasil, que o e-commerce B2C totalizará US \$ 18,7 bilhões em 2012, crescimento de 21,9% sobre o ano de 2011. .... | 12 |
| O Brasil será responsável por mais da metade do total de vendas de comércio eletrônico B2C na América Latina até 2013, graças em grande parte à sua população enorme e crescente número de compradores online. ....   | 12 |
| 4.3 - Ciclo de vida do mercado .....  | 12 |
| 4.4 - Sazonalidade .....  | 12 |
| 4.5- Impacto da tecnologia .....  | 12 |
| 4.6 - Concorrentes.....   | 13 |
| 4.7 - Participação de mercado dos principais concorrentes .....   | 14 |

|   |    |
|---|----|
| 4.8 Segmentação do mercado .....  | 15 |
| 4.9 - Características de P de produto .....                                       | 16 |
| 4.10 - Característica do P de ponto (distribuição).....                           | 16 |
| 4.11- Características do P de promoção .....                                      | 17 |
| 4.12 - Características do P de preço.....   | 19 |
| 4.13 - Projeções de mercado e comentários: .....                                  | 20 |
| 5- Consumidores .....   | 22 |
| 5.1 - Perfil do consumidor.....   | 22 |
| 5.2 - Desejos e necessidades do consumidor.....                                   | 23 |
| 5.3 Hábitos de uso e atitudes do consumidor.....                                  | 24 |
| 5.4 Papéis de compra .....  | 25 |
| 6 - Política Comercial.....   | 26 |
| 6.1 - Definição das Suposições fundamentais.....                                  | 26 |
| 6.2 - Estipulação das metas de vendas.....  | 27 |
| 6.3 - Atividades que precisam ser exercidas para serem alcançadas as metas .....  | 28 |
| 6.4 – Classificação dos canais de Distribuição.....                               | 31 |
| 6.5 - Política de Preços .....  | 32 |
| 6.6. – Política de Determinação de Serviços Complementares .....                  | 34 |
| 6.7 Política de Relacionamento com o Cliente.....                                 | 35 |
| 6.8.- Política de Recrutamento e Seleção de Profissionais da Área comercial ..... | 36 |
| 6.9 - Política de remuneração .....   | 37 |
| 6.10 - Políticas de avaliação de desempenho .....                                 | 38 |
| 6.11 - Políticas de treinamento .....   | 39 |
| 6.12 - Programa de endomarketing .....  | 40 |
| 6.13 Administração de Vendas.....   | 42 |
| 6.14 - Orçamento .....  | 43 |
| 6.15 - Controle, análise a avaliação.....   | 43 |
| 7 - Referências Bibliográficas: .....   | 44 |

## **1. Sumário Executivo**

Este trabalho faz uma analise completa de toda a estrutura comercial e operacional de empresa Ferramix, e propõe uma nova política comercial que proporcione o atingimento das metas propostas pela empresa.

## **2 - Visão, Missão e Descrição da Empresa**

### **2.1 - Visão**

Ser reconhecida com a melhor empresa brasileira de comércio de ferramentas pela Internet.

### **2.2 - Missão**

Fornecer aos nossos clientes ferramentas de qualidade com segurança, preços baixos e um excelente atendimento, buscando agregar valor aos funcionários e à empresa.

### **2.3- Valores**

- Respeito aos Clientes e aos Colaboradores;
- Honestidade , Transparência e Ética;
- Comprometimento;
- Qualidade;
- Responsabilidade.

### **2.4 - Descrição da empresa**

Ebuilt Comercio Eletrônico LTDA é a razão social da empresa. Este nome remete ao fato da mesma ter sido idealizada para trabalhar com comercio eletrônico. Como uma sociedade limitada, a mesma possui dois sócios, sendo um majoritário com 99% das cotas.

A Ferramix tem a sua sede na Rua Lua, 471, bairro Santa Lúcia. Entretanto, por ser uma empresa de e-commerce, ela atende a clientes de todo o Brasil.

É uma empresa de pequeno porte, sendo o sistema tributário que a mesma trabalha o Simples.

A Ferramix é uma loja focada no comércio de ferramentas pela internet. Seus principais produtos são ferramentas manuais, ferramentas elétricas, ferramentas pneumáticas, equipamentos para pintura, equipamentos para solda, maletas, entre outros.

A Ferramix tem dois canais distintos de vendas. Pelo site [www.ferramix.com.br](http://www.ferramix.com.br) e pelo portal [www.mercadolivre.com.br](http://www.mercadolivre.com.br). Já houve um outro canal de venda que era uma loja física que foi extinta em junho de 2011.

## **2.5 - Estágio de desenvolvimento**

A Ebuilt Comércio Eletrônico Ltda possui 7 anos de abertura, entretanto a Ferramix em seu atual molde possui 3 anos e dez meses de funcionamento. Sendo assim, pode ser classificada como uma empresa ainda jovem.

## **2.6 - Cultura, clima e estrutura organizacional**

Hoje a empresa conta com 10 funcionários, um gerente e um diretor (sócio). O empresa já passou por alguns problemas de clima, mas no momento o mesmo é muito bom. A cultura da empresa ainda está em formação, e tem-se observado um cuidado da administração para que os comportamentos estejam de acordo com os valores da empresa. Entretanto ainda há muito a ser feito neste sentido.

## **2.7- Produtos e serviços**

No dia 14 de Agosto de 2012 a empresa possuía 1.796 produtos cadastrados. Este número cresce a cada dia. São produtos de várias categorias, onde podem-se destacar:

- Máquinas: Compressores, máquinas de solda, roçadeiras, etc.
- Automotivo: Aspiradores 12V, inversores de corrente, desforcímetros, chaves de roda, etc.
- Maletas e bolsas: Maletas de alumínio, bolsas para ferramentas, maletas de ferramentas, etc.
- Instrumentos de medição: Paquímetros, multímetros, termômetros, etc.
- Ferramentas elétricas: Furadeiras, serras, micro retíficas, esmerilhadeiras, etc.

- Ferramentas pneumáticas: Chaves de impacto, parafusadeiras, filtros, etc.
- Ferramentas manuais: Martelos, chaves, alicates, tornos, etc.
- Pintura: Pistolas de pintura, aerógrafo, etc.
- Acessórios: Discos, soquetes, brocas, serras, etc.
- Casa, camping e jardim: Geladeiras automotivas, lanternas, maçaricos, etc.

## 2.8- Operações

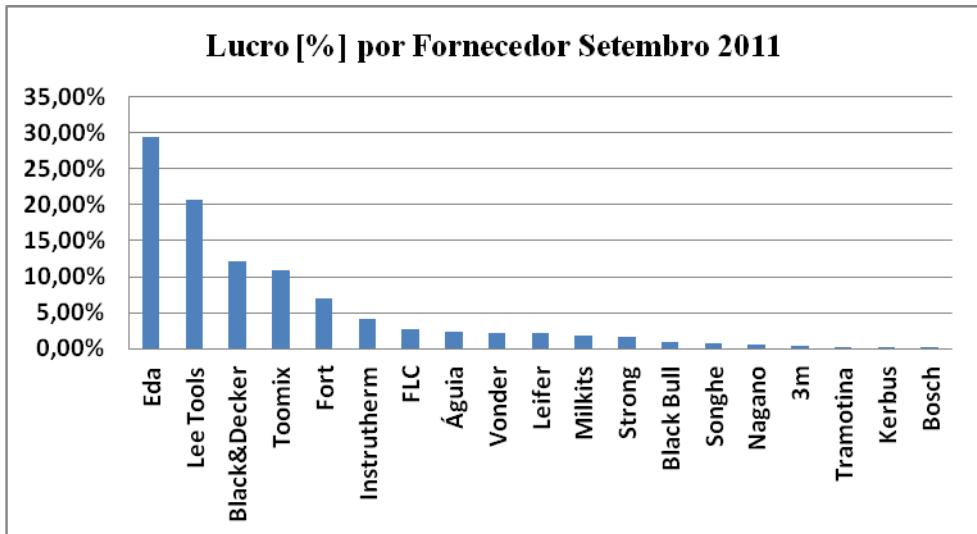
A Ferramix no momento possui apenas a sua matriz, constituída na Rua Lua, 471. Já houve uma filial, que era uma loja física, que foi fechada por motivos estratégicos, pois a empresa deseja focar, atualmente, todos os seus esforços no e-commerce.

O processo operacional da empresa é bastante simples, e pode ser resumido ao seguintes passos:

- Negociação com cliente por telefone, email ou sistema do site
- Fechamento do cliente da compra e pagamento do pedido
- Processamento do pedido, conferencia do pagamento e emissão da nota fiscal
- Separação do pedido e embalagem do mesmo
- Envio do produtos por correios ou transportadora

A Ferramix é uma loja, portanto ela revende produtos de outras empresas. Qualquer fabricante ou importador de ferramentas é um potencial fornecedor da Ferramix. Hoje os seus principais fornecedores são: Black&Decker, Toolmix, Vonder, Importadora EDA, Importadora Lee Tools, Instrutherm, Bosch, Einhell, entre outros. Na Figura 1 podemos visualizar o gráfico de distribuição do percentual do lucro por fornecedor no mês de setembro de 2011.

Por ser uma empresa de pequeno porte, a Ferramix necessita de vários parceiros para que consiga sucesso em suas operações. Os principais parceiros da Ferramix são os correios, sistema Sis-Ecommerce, Pagseguro, Mercado Livre, Cielo, entre outros.



*Figura 1 - Lucro [%] por Fornecedor Setembro 2011*

## 2.9 - Capacidade e limitações

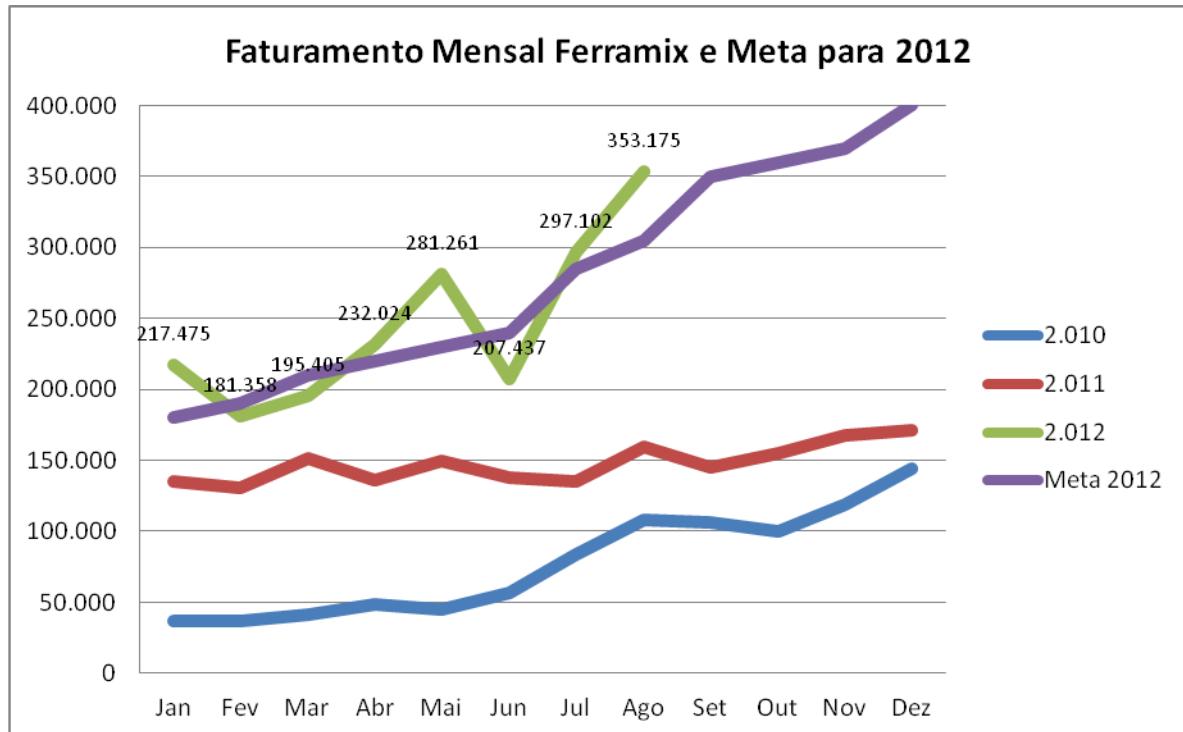
Em julho de 2011 a empresa se mudou para o atual endereço, a fim de aumentar a sua capacidade de estocagem e operação. No momento a empresa possui um espaço físico suficiente para pelo menos dobrar o seu faturamento atual.

Capacidade de distribuição também não é um problema da empresa, pois a mesma é feita pelos correios e transportadoras.

Com um mercado aquecido e um aumento gradativo e acelerado das vendas pela internet, o cenário para crescimento é altamente positivo. As maiores limitações da empresa hoje estão em seus recursos, fato que será discutido no tópico 2.9.

## 2.10 - Objetivos e desempenho atual

A empresa vem de um crescimento contínuo desde o ano de 2010. É preciso ainda fazer muito para que ela atinja a sua visão. Pela figura 2, podemos ver o gráfico da evolução do faturamento desde 2009. O objetivo para 2012 é fechar o mês de dezembro com um faturamento mensal de R\$ 400.000,00



*Figura 2 - Faturamento [R\$] x Mês*

## 2.11 - Análise dos recursos da empresa

A empresa hoje possui recursos tecnológicos compatíveis com a sua necessidade operacional.

Os recursos financeiros da empresa são um fator limitador de sua expansão, pois todo o seu capital já está comprometido em estoque, operações e capital de giro. É entendido que para atingir a sua missão, a empresa deve ter uma variedade significativa de produtos em estoque. No momento a empresa não possui capital para tornar isto viável.

## 2.12 - Administração

Hoje o recrutamento é feito por uma empresa terceirizada "Selpe". Toda a parte administrativa da empresa é gerida pelo sócio.

O quadro de funcionários da empresa consta com um diretor (sócio), um gerente, três estoquistas, um coordenador de estoque, dois assistentes financeiros e dois vendedores. A empresa está com duas vagas abertas, uma para auxiliar de estoque e outra para vendedor.

## **2.13 - Administração de RH**

Não existe ainda uma política de remuneração e cargos e salários estabelecida. Todos os funcionários (exceto o gerente) tem um valor salarial parecido.

Existia um sistema de remuneração variável, entretanto o mesmo nunca funcionou de forma apropriada, e no momento está em "*stand-by*". Desde então, os funcionários tem recebido o teto máximo do valor preestabelecido de variável.

A empresa tem dificuldade em treinar os seus funcionários. Como o tamanho da equipe é bem reduzido, o treinamento tem sido o "*on the job*", devido à dificuldade em retirar um funcionário de seu posto para um treinamento. A empresa vê a necessidade de realizar outros treinamentos aos funcionários, entretanto não encontrou uma maneira viável de realizá-los.

Como benefícios os funcionários recebem, além do vale transporte, vale refeição de R\$ 8,50 por dia e seguro de saúde (Unimed).

As campanhas motivacionais praticamente não existem, e apesar dos funcionários demonstrarem um bom grau de satisfação, não existem metodologias para de medir este grau. A empresa entende, é essencial que seja implementada políticas motivacionais para atingir metas de vendas, qualidade e rentabilidade desejadas, apenas destas metas não serem corretamente definidas.

## **2.14 - Estilo de administração**

A empresa preza pela honestidade e transparência nas relações com os seus funcionários e clientes. Muito tem sido feito para que as decisões sejam sempre tomadas após analisar todos os lados igualmente. Entretanto ainda há muito o que ser trabalhado para que seja atingido o grau de excelência almejado, principalmente com uso de ferramentas que possam medir e controlar estas relações.

## **2.15 - Orientação para o marketing**

A empresa vê a importância de ser voltada ao cliente. Entretanto, ainda não está próxima do grau de excelência que busca obter. . A empresa tem dificuldade em contratação de mão de obra qualificada e conhecimentos para implementação de uma política voltada para o cliente.

O "feedback" dos cliente é dados pelo sistema de qualificações do mercado livre e pelo sistemas do e-bit para compras efetuadas pelo site, e pode ser visto nos links abaixo:

- <http://perfil.mercadolivre.com.br/FERRAMIX>
- <http://www.ebit.com.br/ferramix-maquinas-e-ferramenta/selo>

O "feedback" é muito positivo, tendo a empresa um índice de 99% de satisfação dos cliente. Estas informações são públicas e dão mais segurança aos novos clientes que buscam informações sobre a empresa.

Nunca houve um outro sistema de pesquisa além do sistema supra citado.

O atendimento a cliente é feito por email ou telefone, dias úteis entre 9:00 e 18:00 hs. Neste momento o sistema de telefonia está sendo alterado para um sistema mais profissional, visando alcançar uma maior credibilidade.

A força de vendas atual está toda voltada à recepção dos clientes somente. É necessária a implementação de um sistema ativo de contato com os cliente, afim de estreitar esta relação gerando mais vendas.

A comunicação com os clientes é feita através de email marketing. Hoje a empresa possui uma base de 17.000 clientes cadastrados (clientes que aceitaram receber a divulgação).

Como canal de divulgação é utilizado o mercado livre e o google adwords.

### **3 - Objetivos Estratégias corporativas**

#### **3.1- Estratégia: diferenciação.**

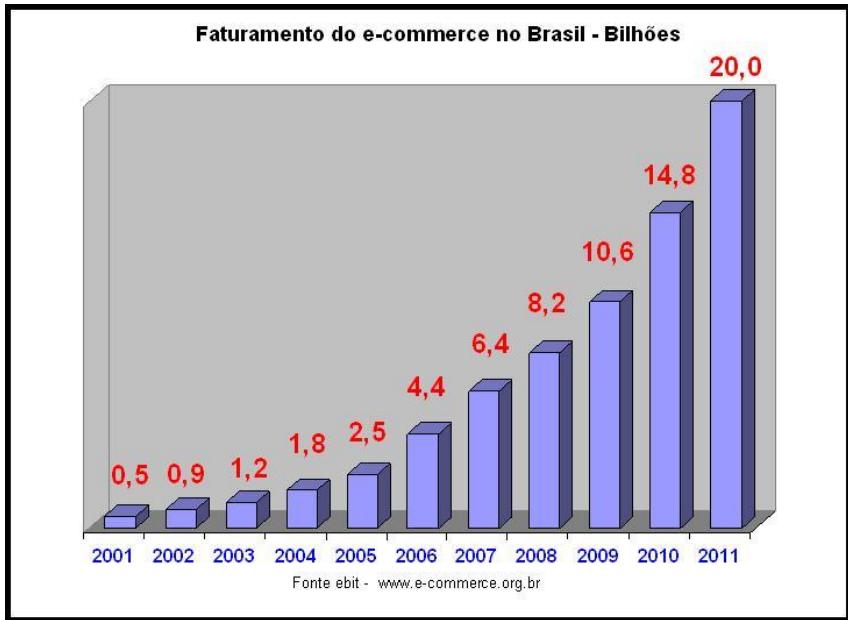
A Ferramix pretende se diferenciar de dois modos:

- Variedade e quantidade de produtos cadastrados: A empresa pretende ser referência de "onde encontrar ferramentas na internet". A empresa tem crescido gradativamente o número de produtos em estoque. Hoje ela conta com mais de 1.800 produtos diferentes, e prevê um número acima de 20.000 produtos para que esta diferenciação seja atingida.
- Atendimento: A empresa entende que a melhor forma de se diferencia é com o melhor atendimento ao cliente, entretanto, ela ainda está muito longe de conseguir isto. É urgente a implementação de uma política comercial que fortaleça a relação com o cliente, tanto no atendimento do pré como do pós venda. Hoje os esforços são para que não se tenha nenhum clientes insatisfeitos. Contatos são feitos com clientes que dão *feedback* negativo, para que o cliente saia satisfeito em seu processo de compra. Entretanto, isto não é feito de forma padronizada, nem é medido.

#### **3.4 - Objetivos Corporativos**

A empresa tem como objetivo de curto prazo atingir o volume de vendas de R\$ 400.000,00 em Dezembro de 2012. Isto implicaria um crescimento mensal de aproximadamente 5% no faturamento. Para 2013 planeja-se um crescimento tal que o faturamento de dezembro de 2013 atinja R\$ 550.000,00

A empresa não possui recursos para medir a sua participação no mercado, mas a mesma é atualmente irrisória. Considerando um aumento previsto de 35% do faturamento do e-commerce em 2012 (*ver fig. 03*), pode-se concluir que a empresa acompanhou o crescimento do mercado. Como são centenas ou até mesmo milhares de empresas concorrentes, mesmo que a Ferramix atinja o seu objetivo de ser a melhor no ramo, mesmo assim ela possivelmente não terá um percentual expressivo do mercado.



*Figura 3 - Evolução do faturamento do e-commerce no Brasil - fonte: [www.ebit.com.br](http://www.ebit.com.br)*

A lucratividade da empresa nos últimos 12 meses foi de 5%. Para que a empresa consiga crescer no ritmo esperado, a mesma busca uma lucratividade de 10% que seria um bom número para uma empresa de pequeno porte.

#### **4- Mercado**

##### **4.1 Histórico do mercado**

O mercado de comércio de ferramentas existe há bastante tempo. Se considerarmos que as primeiras atividades comerciais se baseavam em trocas naturais, é sabido que dentro destas trocas estivessem, além de alimentação e vestuário, as ferramentas (como martelos, facas, chaves, etc). Ou seja, o comércio de ferramentas existe desde que existe o comércio. E enquanto o mundo for do modo que conhecemos, certamente existirá este mercado, pois para a fabricação, manutenção e montagem de qualquer dispositivo são necessárias ferramentas.

Entretanto, o comércio de ferramentas pela internet é relativamente novo, em torno de 12 anos. A maioria das grandes lojas de ferramentas, ainda não tem um site para comércio pela internet.

#### **4.2. Tamanho do mercado**

O mercado de e-commerce no Brasil está em uma crescente, e ainda longe de atingir a sua maturidade. A consultoria eMarketer estima, para o Brasil, que o e-commerce B2C totalizará US \$ 18,7 bilhões em 2012, crescimento de 21,9% sobre o ano de 2011.

O Brasil será responsável por mais da metade do total de vendas de comércio eletrônico B2C na América Latina até 2013, graças em grande parte à sua população enorme e crescente número de compradores online.

#### **4.3 - Ciclo de vida do mercado**

O ciclo de vida do comércio de ferramentas pela Internet está em estágio crescente.

#### **4.4 - Sazonalidade**

O mercado de ferramentas possui dois períodos maiores de sazonalidade. Em dois meses do ano são observados um aumento nas vendas. Em dezembro devido ao natal e em agosto, em função do dia dos pais.

Esta sazonalidade ocorre principalmente em função do segmento "*do it yourself*" e profissionais liberais. Mais informações sobre estes segmentos no item 4.8.

#### **4.5- Impacto da tecnologia**

O mercado sofre impacto da evolução da tecnologia de duas formas.

A primeira dela é em função da alteração da tecnologia dos produtos comercializados. As ferramentas estão sempre evoluindo, afim de atender mais eficazmente os consumidores. Os comerciantes devem sempre estar atentos às novidades do mercado, afim de oferecer sempre os produtos mais inovadores e atuais aos seus clientes. Entretanto um impacto negativo como máquina obsoletas costuma afetar apenas os fabricantes, não os comerciantes diretamente.

A segunda e mais importante para o mercado da Ferramix é a evolução do e-commerce e todas as tecnologias envolvidas no processo. Esta evolução é rápida e constante. A empresa deve estar sempre atualizando o seus sistemas e processos, para não correr o risco de ficar

com um site ou sistema de reaguarda obsoleto. É preciso estar sempre atendo à novidades em navegação, formas de pagamento, recursos de apresentação do site e produtos, entre outros.

#### **4.6 - Concorrentes**

Existem hoje muitas lojas de ferramentas e grande magazines que atuam neste mercado. Lojas específicas de ferramentas podemos citar em Belo Horizonte a Cofermeta, Minas Ferramentas, Loja do Paulo, entre várias outras. Magazines podemos citar a Leroy Merlin, Ricardo Eletro, Casas Bahia, Submarino, entre outros. Algumas delas são multinacionais, com a Leroy Merlin, outras como o Ricardo Eletro são empresas nacionais.

Entretanto, o comércio de ferramentas pela internet é relativamente novo, em torno de 12 anos. A maioria das grandes lojas de ferramentas de Belo Horizonte, ainda não tem um site para comércio pela internet. Os maiores concorrentes são em sua grande maioria de São Paulo.

Entre os maiores concorrentes on-line, podemos citar:

- Loja do Mecânico (Líder de mercado): <http://www.lojadomecanico.com.br/>;
- Ultra Máquinas: <http://www.ultramaquinas.com.br/>;
- Brasutil: <http://www.brasutil.com>;
- Ultra Máquinas: <http://www.dutramaquinas.com.br>;
- Ideal Ferramentas: <http://www.idealfermamentas.com>;
- RR Máquinas: <http://www.rrmaquinas.com.br/>.

Entre os grande magazines on-line que vendem ferramentas:

- Magazine Luiza: <http://www.magazineluiza.com.br/>
- Lojas Americanas: <http://www.americanas.com.br>
- Submarino: [http://www.submarino.com.br/](http://www.submarino.com.br)
- Ricardo Eletro: <http://www.ricardoeletro.com.br/>

A Ferramix não possui conhecimento algum sobre a forma de organização do departamento comercial de seus concorrentes, e isto é um fator dificultador para que ela organize eficazmente o seu próprio departamento.

#### 4.7 - Participação de mercado dos principais concorrentes

Na figura 4, podemos ver a comparação do volume de acessos obtidos entre a Ferramix e 3 de seus principais concorrentes. Este gráfico foi obtido através do site <http://www.alexa.com>. O gráfico, que leva em consideração os últimos 6 meses, mostra a liderança do site "loja do Mecânico". Vemos também que entre as quatro, a Ferramix é a que contabilizou um número menor de acessos. Podemos estimar que o faturamento seja proporcional aos acessos obtidos.

Não foi incluída na comparação os magazines, pelo fato dos mesmos comercializarem também outros tipos de produto.



Figura 4 -Alcance Percentual de Visitantes x Mês - Fonte: <http://alexa.com>

Uma vantagem que a Ferramix tem contra as grandes lojas de ferramentas, é que a maioria delas não estão ainda no mercado de internet, principalmente as grandes lojas de Minas Gerais. Ou seja, existe a facilidade construir um nome no mercado.

A vantagem em relação aos grandes magazines é a variedade de produtos e um atendimento técnico e personalizado.

#### **4.8 Segmentação do mercado**

O mercado de ferramentas no Brasil pode ser divido em três principais categorias de usuários, listadas abaixo:

- Profissionais Liberais;
- Hobbistas, conhecido como "*do it yourself*" (faça você mesmo);
- Industrias e construções civil.

Estima-se que a grande maioria dos compradores desses equipamentos – algo em torno de 50% e 60% sejam os profissionais liberais como pedreiros, pintores e reformistas, para eles que são pensadas as soluções que desafiam a combinação da tecnologia de ponta usada na indústria com a praticidade das pequenas ferramentas de uso caseiro, resultando em uma ferramenta que otimize o trabalho e não pese no bolso do usuário.

O nicho dos hobbistas representa algo em torno de 10 % a 15% dos consumidores. Hobbistas são pessoas que gostam de projetar e construir pequenos dispositivos, móveis, fazer reparos em automóveis, etc. Dentro desta categoria inclui-se também as pessoas que adquirem um kit básico de ferramentas para realizarem sozinhas alguns reparos e intervenções em casa.

Este segmento tem presenciado um aumento do público feminino. Muito deste aumento, deve-se à utilização de ferramentas para fazer artesanato. O aumento do artesanato no Brasil de 2008 para 2009 foi de 30% , o que demonstra a preocupação destes profissionais com custo e otimização dos processos, o que é inviável sem a utilização de ferramentas.

O setor industrial e as empresas de construção civil demandam ferramentas com itens mais robustos, de durabilidade superior, próprios para aguentarem o tranco de trabalhos muito mais pesados. Sendo assim, os produtos que atendem a este usuários são produtos diferentes dos adquiridos pelos outros dois nichos.

#### **4.9 - Características de P de produto**

O setor de ferramentas possui milhares de produtos, de vários fornecedores diferentes. Os principais fabricantes de Ferramentas são: Bosch, Makita, Dewalt, Black&Decker, Stanley, Gedore, Belzer, Puma, Dremel, entre outras. O maior fabricante e, sem dúvida, a Bosch. Entretanto, entre todas as marcas citadas, a única que a Ferramix tem um valor relevante em faturamento é a Black&Decker. Todas estas marcas acima citadas possuem reconhecimento por sua qualidade e consequentemente possuem produtos mais caros. Hoje no mercado existem produtos mais baratos, normalmente importados da China. Estes produtos são o carro-chefe da Ferramix, por atenderem melhor ao nicho dos hobbistas. Além disto, a Ferramix ainda não possui volume suficiente de compra para conseguir revender as principais marcas com preços realmente competitivos.

Dentre as principais marcas de importados, podemos citar a Vonder, Importadora EDA, Fort, Lee Tools, entre outras. A Vonder é a maior importadora dentre as citadas.

Não existem distribuidores exclusivos de nenhuma das marcas, sendo assim a diferenciação entre os produtos dos concorrentes, se dá por opção de cada um sobre quais produtos e fabricantes trabalhar.

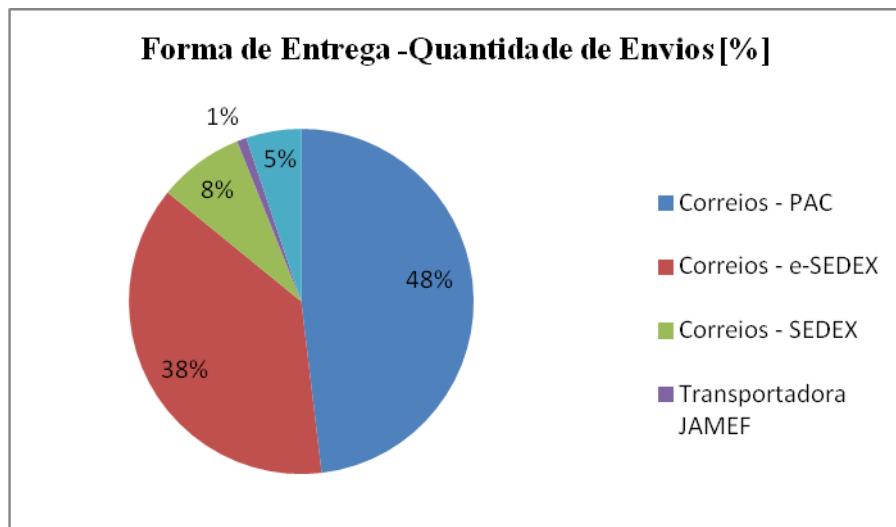
#### **4.10 - Característica do P de ponto (distribuição)**

O principal ponto de distribuição de ferramentas são os balcões das lojas físicas. É o modo tradicional e utilizado até hoje pela grande maioria dos consumidores, em especial os profissionais liberais e hobbistas. O segundo modo seria as compras efetuadas pelas industrias e construtoras. Normalmente são negociados volumes maiores de produtos que são despachados diretamente do estoque das lojas para o cliente. O mais novo canal de venda é a Internet, aonde está inserida A Ferramix.

No item 4.6 foi relacionado os principais concorrentes de vendas de balcão e pela internet (e-commerce).

As grandes lojas da internet, como o Submarino, possuem contratos firmados com transportadoras, que garantem a ela uma distribuição e entrega de seus produtos com um valor de frete bem reduzido, devido ao seu alto volume de entregas.

As empresas menores, como é o caso da Ferramix, costumam operar com os Correios, que tem um custo bem menor para um baixo volume de entregas. Na figura 5 podemos ver a distribuição percentual das formas de entrega utilizadas pelas Ferramix. além dos correios e transportadoras, e Ferramix ainda entrega por Motoboy para clientes de Belo Horizonte e região metropolitana.



*Figura 5 - Forma de Entrega*

#### **4.11- Características do P de promoção**

Será considerado neste tópico apenas o canal de vendas e-commerce.

Hoje os principais canais de divulgação na internet são os anúncios pagos por clique (PPC) dos mecanismos de busca, principalmente o Google, que detém mais de 90% do mercado de busca.

Outro canal de divulgação bastante utilizado são os comparadores de preços, onde podemos destacar o Buscapé e o Bondfaro. Neles o cliente pode comparar os preços e formas de pagamento de um produto em diversas lojas.

Um dos mais eficazes canais é o "e-mail Marketing". Através dele a empresa divulga suas promoções e lançamentos a seus clientes atuais.

Há ainda outras formas de divulgação, como banners em portais, links em fóruns de debates, além de técnicas não recomendadas como o "spam".

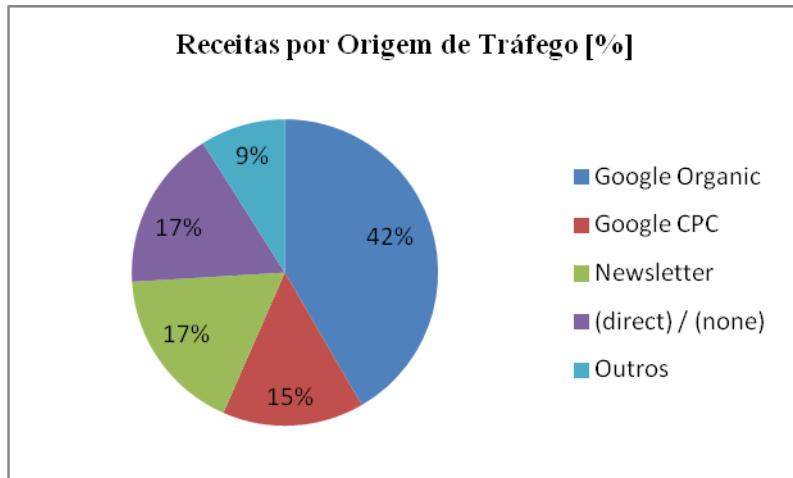
Um outro recurso muito importante para divulgação pela internet é o SEO. SEO (*Search Engine Optimization*) é um conjunto de técnicas utilizado para que uma determinada página ou site fique bem posicionado em um motor de busca, como o Google e o Yahoo. Estar na primeira página, de preferência entre os três primeiros resultados da pesquisa de um termo é o que se deseja com estas técnicas. De acordo com o site Power Vista, 42% dos visitantes do Google clicam no primeiro resultado das buscas. 12% clicam na segunda posição, e apenas 8,5% clicam na terceira. Na décima posição, os cliques são apenas de 3% dos usuários. A segunda página de resultados é visitada por menos de 3% dos visitantes. Além disto, de acordo com o instituto WBI Brasil, apenas 8% dos internautas clicam em links patrocinados. Com isto pode-se perceber a importância do SEO.

A Ferramix utiliza o Google Adwords (PPC) e o email marketing como ferramentas de divulgação. Também utiliza o sistema do mercado livre, principalmente pelo ótimo posicionamento do mesmo em sites de busca e pelo alto nível de divulgação do mesmo. Além disto, foi iniciado recentemente um trabalho de SEO.

A concorrência utiliza muito pouco o email marketing como ferramenta de divulgação. As principais ferramentas utilizadas pelos principais concorrentes são o Google Adwords, Sites de comparação de preços e as técnicas de SEO.

Tem-se observado que as principais promoções de vendas utilizadas pelo mercado são descontos, prazo maiores para parcelamento e frete grátis.

Na figura 6 podemos observar o percentual do faturamento em função da mídia de origem no Site da Ferramix. Como podemos observar, mais da metade (57%) das vendas do site tem por origem o Google, sendo que a grande maioria (42%) são através de buscas orgânicas (links não pagos). Outra grande fonte de receita são as Newsletter (e-mail Marketing) que representam 17% do faturamento e são de cliente que estão comprando pelo menos pela segunda vez.



*Figura 6 - Receitas por Origem de Tráfego*

#### 4.12 - Características do P de preço

Estima-se que o *mark-up* aplicado pelo varejo esteja entre 40% e 60%. É nesta faixa que a Ferramix busca trabalhar. Entretanto a Ferramix tem uma desvantagem competitiva muito grande frente aos seus concorrentes. Devido às políticas de substituição tributária, aliado ao ICMS de MG ser de 18% (o maior do Brasil), juntamente com o fato de que a maioria dos importadores e fabricantes estarem localizados no estado de São Paulo, o preço pago pela Ferramix é maior do que praticamente todos os seus concorrentes.

Na Figura 7, podemos ver uma tabela comparativa entre o preço praticado pela Ferramix e por alguns de seus principais concorrentes em produtos com volumes relevantes de vendas na Ferramix. Pode-se perceber que a Ferramix não trabalha com os menores preços nem mesmo com as melhores condições.

| Preços e condições Praticadas                    |            |              |                  |               |            |              |                   |              |
|--|------------|--------------|------------------|---------------|------------|--------------|-------------------|--------------|
| Produto  | Ferramix   |              | Loja do Mecânico |               | Brasutil   |              | Ideal Ferramentas |              |
|  | Preço      | Condição     | Preço            | Condição      | Preço      | Condição     | Preço             | Condição     |
| Martelete Black&Decker KD975KA-BR                | R\$ 359,90 | 3x sem Juros | R\$ 354,37       | 12x sem Juros | R\$ 335,00 | 6x sem juros | -                 | -            |
| Micro Retífica Dremel Série 300                  | R\$ 229,90 | 3x sem Juros | -                | -             | R\$ 249,90 | 6x sem juros | -                 | -            |
| Micro Retífica Fort 180W                         | R\$ 86,90  | 3x sem Juros | -                | -             | -          | -            | R\$ 89,90         | 6x sem Juros |
| Maleta de Alumínio Média Lee Tools               | R\$ 83,90  | 3x sem Juros | R\$ 83,94        | 3x sem Juros  | -          | -            | R\$ 76,90         | 6x sem juros |
| Soprador Termico 1800w Black & Decker            | R\$ 129,90 | 3x sem Juros | R\$ 124,67       | 8x sem Juros  | R\$ 129,00 | 5x sem Juros | R\$ 139,90        | 6x sem Juros |
| Maleta de Ferramentas Profissional EDA 186 Peças | R\$ 529,90 | 3x sem Juros |                  |               | R\$ 587,00 | 6x sem juros | R\$ 509,00        | 6x sem Juros |

*Figura 7 - Preços e Condições praticadas*

No entanto, a Ferramix trabalha com algumas linhas de produtos mais baratas, que outros concorrentes não trabalham. Na tabela de figura 8, podemos ver a comparação entre os menores preços praticados para determinados tipos de ferramentas. Podemos observar que para cada categoria de ferramentas, sempre há um preço bem menor em relação a pelo menos um dos concorrentes.

| Produto                             | Menores Preços Praticados |           |                  |                          |            |                          |                   |           |
|-------------------------------------|---------------------------|-----------|------------------|--------------------------|------------|--------------------------|-------------------|-----------|
|                                     | Ferramix                  |           | Loja do Mecânico |                          | Brasutil   |                          | Ideal Ferramentas |           |
|                                     | Preço                     | Marca     | Preço            | Marca                    | Preço      | Marca                    | Preço             | Marca     |
| Furadeira com Mandril de 1/2"       | R\$ 69,90                 | FLC       | R\$ 100,13       | Black&Decker             | R\$ 89,90  | FLC                      | R\$ 79,90         | Fort      |
| Micro Retífica com 40 Acessórios    | R\$ 79,90                 | Toolmix   | R\$ 101,38       | Eccofer (sem acessórios) | R\$ 89,90  | Eccofer (sem acessórios) | R\$ 89,90         | Fort      |
| Paquímetro Digital                  | R\$ 49,90                 | Lee Tools | R\$ 69,25        | ZAAS                     | R\$ 66,00  | Lee Tools                | R\$ 49,90         | Lee Tools |
| Chave de Impacto Pneumática de 1/2" | R\$ 89,90                 | EDA       | R\$ 94,09        | CHIAPERINI               | R\$ 149,90 | Lee Tools                | -                 | -         |
| Esmerilhadeira Elétrica             | R\$ 79,90                 | FLC 910W  | R\$ 119,20       | Black&Decker 800W        | R\$ 149,90 | Black&Decker             | R\$ 99,90         | Fort 450W |
| Trena Analógica com Roda 10 KM      | R\$ 79,90                 | Lee Tools | R\$ 95,76        | Lee Tools                | R\$ 139,90 | Meter Man                | R\$ 79,90         | Lee Tools |

*Figura 8 - Menores preços por tipo de ferramenta*

#### **4.13 - Projeções de mercado e comentários:**

A tendência no Brasil é que o custo da mão de obra terceirizada para pequenos serviços continue crescendo o que certamente fará crescer a categorias dos usuários "faça você

mesmo", assim como ocorre nos países desenvolvidos. Gradativamente valerá mais a pena comprar uma ferramenta e efetuar o trabalho sozinho do que pagar um terceiro para executar.

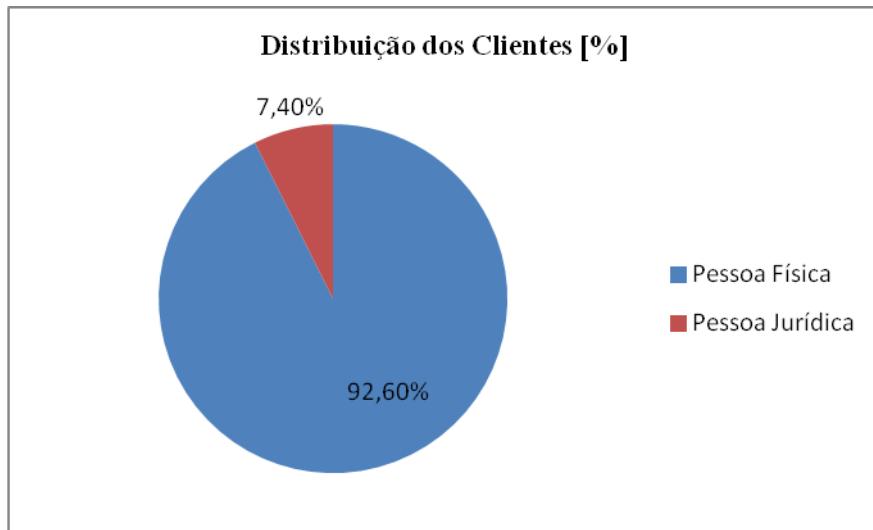
A expectativa de grande parte dos fabricantes é um crescimento em vendas da ordem de 10% a 15% ao ano, nos próximos cinco anos, puxado principalmente pela construção civil, e, em segundo lugar , pela industrial metal mecânica.

Conforme demonstrado no ítem 3.4, a Ferramix planeja para o ano de 2012 um crescimento de faturamento mensal de pelo menos 5% ao mês.

## 5- Consumidores

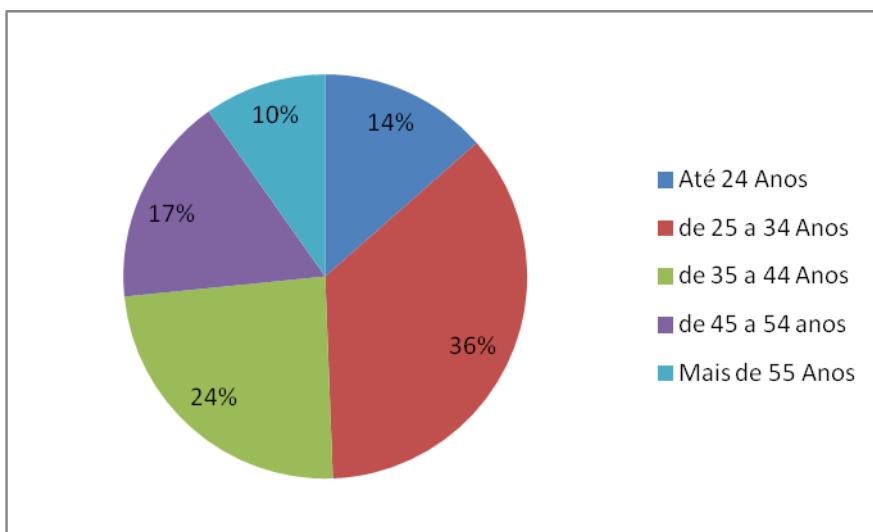
### 5.1 - Perfil do consumidor

Atualmente a empresa tem os mesmos canais de atendimento tanto para pessoa física quanto para pessoa jurídica. Na figura 9 podemos ver a distribuição atual dos clientes.



*Figura 9 - Distribuição de clientes*

Hoje a Ferramix, não possui um controle sobre o perfil cultural, social e psicológico dos clientes, mas consegue saber que o seu público principal está entre 25 a 34 anos conforme mostrado na figura 10.



*Figura 10 - Distribuição dos Clientes por Idade.*

Por atuar no mercado de e-commerce a Ferramix consegue atingir todas as regiões do Brasil. Entretanto seu maior público comprador esta predominantemente concentrado em MG 28,12% e Sudeste do Brasil (64%). Isto se deve, primeiramente à concentração de riqueza e população nesta região do país, além de que quanto mais próximo o cliente, mais barato fica o frete. Na figura 11 podemos ver como se dá a distribuição de clientes pelos estados do Brasil.

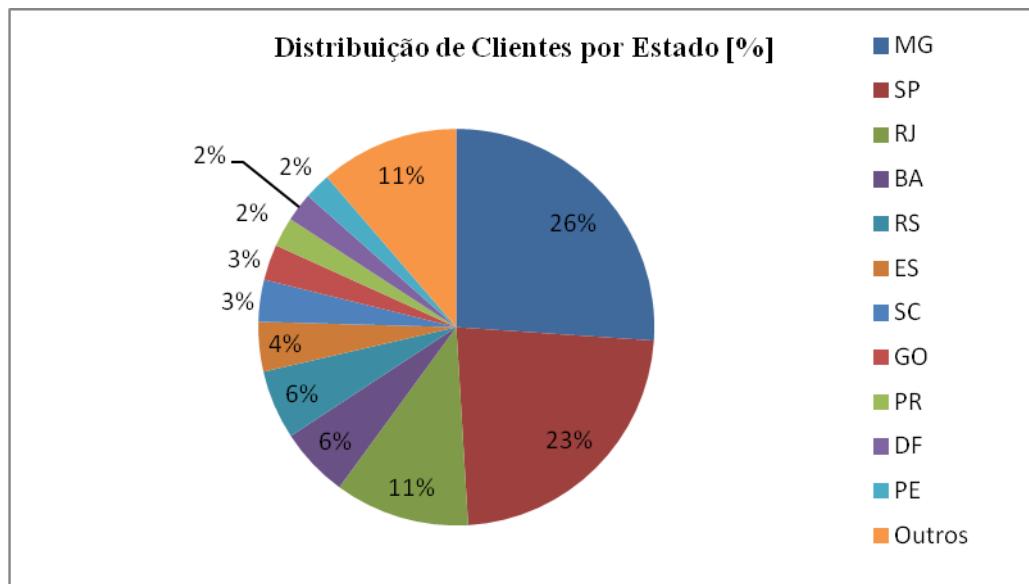


Figura 11 - Distribuição de clientes por estados do Brasil

## 5.2 - Desejos e necessidades do consumidor

O cliente busca através do mercado da internet, a comodidade, a praticidade, a agilidade, o conforto, o menor preço e a confiança. Diante disso a Ferramix traz para seu cliente duas formas de escolher o produto e comprar: seu portal <http://www.ferramix.com.br> e o seu e-shop no Mercado Livre através do endereço <http://eshops.mercadolivre.com.br/ferramix>, atualmente o portfólio da Ferramix ultrapassa 1.700 itens, e a cada dia este número cresce.

A Ferramix, juntamente com os seus fornecedores, dá garantia de no mínimo 90 dias em todos os seus produtos. Algumas marcas tem garantia de até 2 anos, como é o caso da Dremel. A Ferramix tem como política retirar de seu portfólio produtos que gerem reclamações ou eventuais defeitos acima do normal.

A mensuração da satisfação dos clientes é feita pelo: Mercado Livre e também pelo pioneiro e-bit (*A e-bit possui um sistema de avaliação que reúne informações sobre comércio eletrônico coletadas junto a consumidores após realizarem compras em aproximadamente 2.000 lojas virtuais.*), através dos links abaixo:

- <http://perfil.mercadolivre.com.br/FERRAMIX>
- <http://www.ebit.com.br/ferramix-maquinas-e-ferramenta/selo>

O "feedback" é muito positivo, tendo a empresa um índice de 99% de satisfação dos cliente. Estas informações são públicas e dão mais segurança aos novos clientes que buscam informações sobre a empresa.

Podemos ver abaixo alguns comentários de clientes, retirados do e-bit:

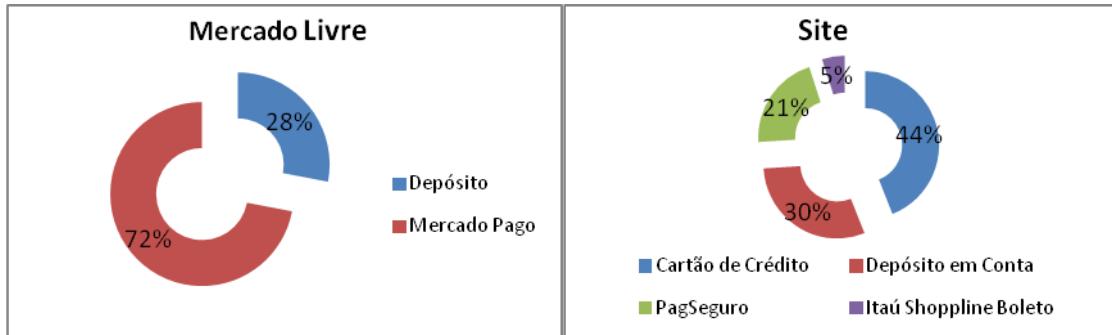
- "Pela segunda vez que compro nesta loja e fui bem atendido, indico para quem interessar que o atendimento é bom e a entrega é dentro do prazo estabelecido."
- " Preço bem acessível, facilidade na navegação e efetivação da compra."
- " Produtos de excelente qualidade, rigorosamente dentro do prazo de entrega e embalagem muito boa. Minhas compras chegaram conforme solicitação e em perfeito estado de conservação. Recomendo a todos."
- " A Ferramix tem produtos excelentes, entrega rápida e preços imbatíveis."
- " Bons preços, agilidade no processo de compra e rapidez no fechamento da mesma."

Podemos observar, pelos comentários com compradores que os principais fatores que levam ele a comprar são: Facilidade em navegar, bom atendimento, preços baixos e entrega no prazo.

### **5.3 Hábitos de uso e atitudes do consumidor**

Hoje as vendas da empresa estão divididas entre dois canais sendo 57% efetivadas no site da Ferramix e os 43% restantes pelo Mercado Livre, com um ticket médio de R\$131,00.

Com intuito de facilitar o pagamento para seu cliente a Ferramix disponibiliza cinco formas de pagamento, sendo 2 formas no Mercado Livre e 4 no seu site, conforme mostrado na figura 12.



**Figura 12 - Distribuição dos tipos de pagamentos utilizados**

Um fator importante que é preciso observar é que o índice que efetivação das compras efetuadas pelo mercado livre é de 77% e no site é de 75%. Isto indica que cerca de 1/4 dos clientes que efetuam a compra, não fazem o pagamento do pedido.

Existe ainda um outro problema vivido pela empresa que são os clientes que querem retirar os produtos pessoalmente na empresa. Isto era possível quando a mesma possuía uma loja física. Atualmente ela vem perdendo algumas vendas por clientes que não aceitam receber a mercadoria, somente retirar pessoalmente. São pessoas que utilizam a internet para pesquisar, mas não querem utilizar a mesma para comprar.

#### **5.4 Papéis de compra**

Conforme descritos no item 5.1, a Ferramix atende em sua grande maioria, a profissionais liberais e hobbistas. Na grande maioria das vezes, quem inicia, decide e efetua a compra do produto é o próprio usuário.

## **6 - Política Comercial**

### **6.1 - Definição das Suposições fundamentais**

#### **6.1.1 - PÚBLICO ALVO E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO**

A Ferramix tem como público alvo os hobbistas e profissionais liberais. A indústria e construção civil, apesar de ser uma fatia grande do mercado, demandam uma política comercial completamente diferente dos consumidores, e não serão o foco da empresa.

O mercado a ser trabalhado pela empresa são os das máquinas demandadas pelo seu público alvo. Os principais produtos são máquinas elétricas e pneumáticas, acessórios, ferramentas manuais e instrumentos, nos segmentos hobby e profissionais. A Ferramix não trabalha com máquinas industriais pesadas, e equipamentos de grande porte.

#### **6.1.2 - Relação com os clientes**

A Ferramix entende que os clientes são o motivo dela existir. Por isto, acredita que somente uma política voltada para o cliente é capaz de fazê-la atingir os seus objetivos corporativos. Para isto, foram definidos os seguintes valores, que devem ser sempre trabalhados no atendimento ao cliente:

- Respeito;
- Honestidade, Transparência e Ética;
- Qualidade e agilidade no atendimento.

O comércio eletrônico é ainda muito novo e, por isto, cercado de muita desconfiança por parte dos consumidores. Sendo assim, o atendimento ao cliente deve ser feito de modo que o cliente sinta segurança ao comprar com a empresa.

#### **6.1.3 - Fatores críticos**

Para a Ferramix, os principais fatores de sucesso são:

- Preços competitivos: A Internet tem, tradicionalmente, menores preços que as lojas físicas. Primeiramente por demandar um custo fixo menor. Além disto, é muito fácil comparar preços

na Internet. Portanto é imprescindível uma política comercial que trabalhe com preços baixos e facilidade de pagamento.

- Qualidade e agilidade no atendimento: Assim como em qualquer negócio, a qualidade do atendimento é fundamental para o sucesso da empresa. No caso da internet, tem ainda o fator velocidade do atendimento. A loja na internet está "aberta" 24 horas por dia, 7 dias por semana. Uma demora em responder ao cliente, pode gerar a perda do ímpeto de compra do consumidor, além de desconfiança em relação à empresa
- Segurança: Quando se trata de internet, a segurança é muito importante. O site da empresa deve passar muita segurança ao consumidor, caso contrário o mesmo não fornecerá os seus dados pessoais para efetuar a compra. É necessário também o site tenha certificados que garantam a segurança dos dados e transações financeiras.
- Produtos: Um bom site de ferramentas deve possuir produtos que deem a solução para qualquer tipo de serviço que o cliente necessite fazer. Para isto é necessário uma gama muito grande de produtos e variações do mesmo. A Ferramix entende que um número bom para trabalho seria de 20.000 itens de aproximadamente 40 marcas diferentes.
- Funcionários: Em empresa é feita pelos seus funcionários, portanto é necessário que a empresa tenha um bom clima, salários e benefícios atrativos, e que o funcionário saiba a sua importância dentro dela.

## **6.2 - Estipulação das metas de vendas**

A empresa tem como objetivo de curto prazo atingir o volume de vendas de R\$ 400.000,00 em Dezembro de 2012. Isto implicaria um crescimento mensal de 6,13% no faturamento. Para 2013 planeja-se um crescimento tal que o faturamento de dezembro de 2013 atinja R\$ 550.000,00. Sendo assim, planeja-se um crescimento de 68% em 17 meses.

O planejamento de vendas mensal pode ser visto na tabela abaixo:

| PLANEJAMENTO DE FATURAMENTO MENSAL FERRAMIX |                |                 |                |                 |                |
|---|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|
| <b>Jul 2012</b>                             | R\$ 297.000,00 | <b>Jan 2013</b> | R\$ 411.080,00 | <b>Jul 2013</b> | R\$ 482.335,86 |
| <b>Ago 2012</b>                             | R\$ 315.265,50 | <b>Fev 2013</b> | R\$ 422.179,68 | <b>Ago 2013</b> | R\$ 495.358,92 |
| <b>Set 2012</b>                             | R\$ 334.654,33 | <b>Mar 2013</b> | R\$ 433.578,53 | <b>Set 2013</b> | R\$ 508.733,61 |
| <b>Out 2012</b>                             | R\$ 355.235,57 | <b>Abr 2013</b> | R\$ 445.285,15 | <b>Out 2013</b> | R\$ 522.469,42 |
| <b>Nov 2012</b>                             | R\$ 377.082,56 | <b>Mai 2013</b> | R\$ 457.307,85 | <b>Nov 2013</b> | R\$ 536.576,10 |
| <b>Dez 2012</b>                             | R\$ 400.273,13 | <b>Jun 2013</b> | R\$ 469.655,17 | <b>Dez 2013</b> | R\$ 550.000,00 |

### 6.3 - Atividades que precisam ser exercidas para serem alcançadas as metas

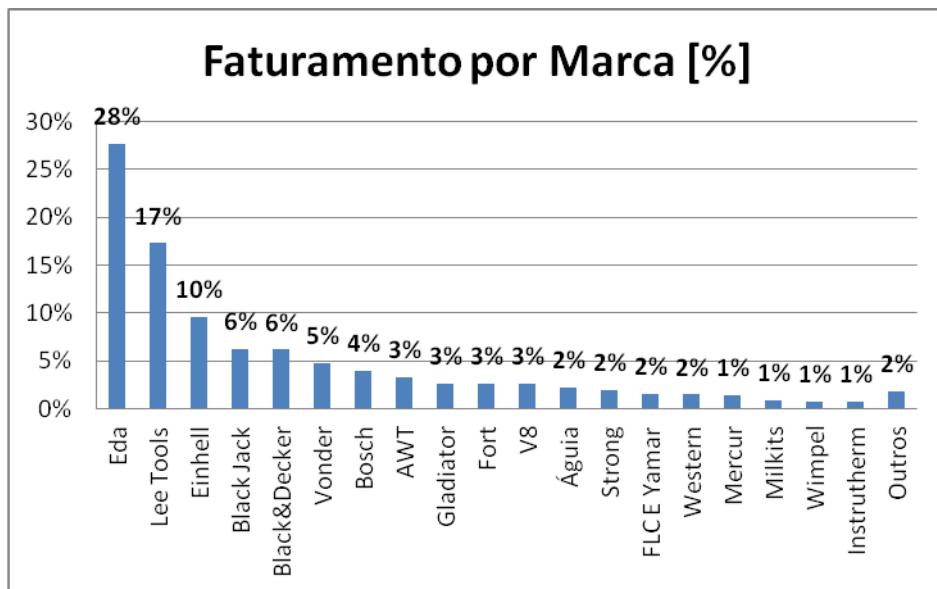
Para alcançar a meta de venda estipulada serão atacados 3 pontos:

- O aumento do número de marcas e produtos trabalhados
- O aumento do valor do ticket médio
- O aumento do percentual da taxa de conversão das vendas

O aumento do valor do ticket médio da e do percentual de vendas concretizadas estão intimamente ligadas ao desempenho da área comercial. Já o aumento do número de marcas e produtos é uma questão intergrada entre a área comercial e a área de compras.

#### 6.3.1 - Número de Marcas e produtos trabalhados

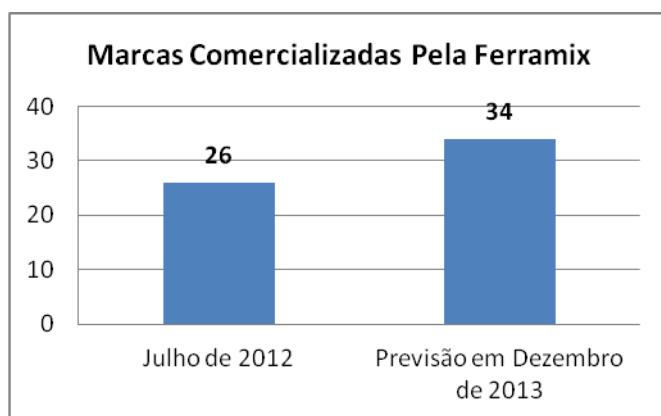
Podemos ver, no gráfico abaixo, o distribuição do faturamento da empresa por marca



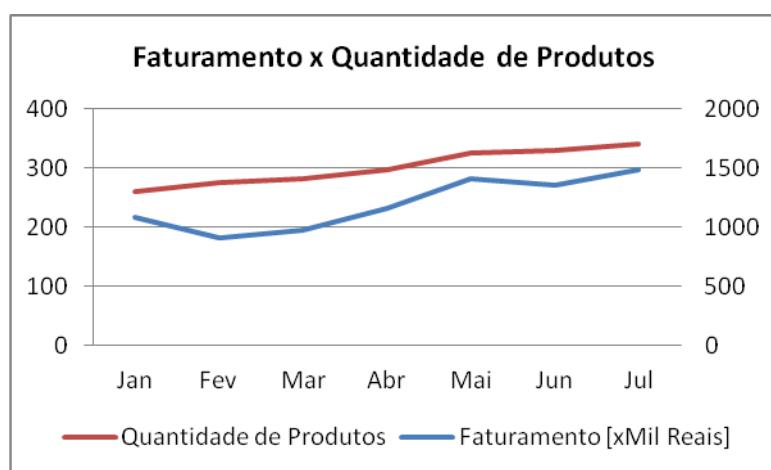
Pode-se observar pelo gráfico que as três principais marcas representam mais da metade (55%) do faturamento da empresa. Estas três marcas serão tratadas como "principais marcas" e o restante como "marcas secundárias" neste texto, a partir deste momento.

Retirando estas três principais marcas, cada uma das marcas restantes representa 2,05% do faturamento da empresa. Podemos então estimar que o acréscimo de uma marca, geraria este mesmo aumento percentual nas vendas. logicamente este número depende de vários fatores como número de produtos, política de preços, credibilidade da marca, entre outros, mas pode ser, com certa razoabilidade, utilizado como referencia.

A empresa pretende a cada dois meses, inserir uma nova marca secundária em seu portfólio, sendo assim, esta ação será responsável por um aumento estimado de 16,4% nas vendas em dezembro de 2013 em relação à junho de 2012, já que serão introduzidas 8 marcas até lá.



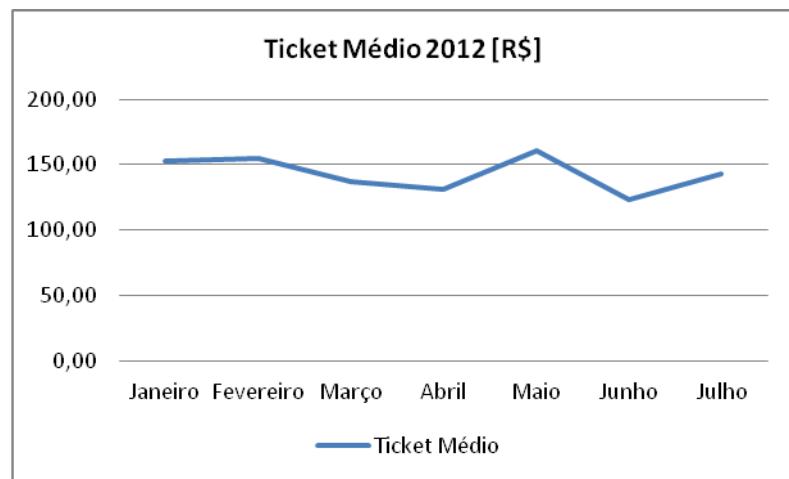
Pelo gráfico abaixo podemos ver como o faturamento de empresa cresce em função do número de produtos disponíveis para venda. Não é possível encontrar um índice de proporcionalidade, pois há outros fatores de influencia. Por isto utilizaremos como fator de controle o número de marcas.



### 6.3.2 - O aumento do valor do ticket médio

Pela tabela abaixo, podemos ver o ticket médio das vendas na empresa nos últimos meses. No ano de 2012, o ticket médio foi de R\$ 142,57.

A empresa projeta um aumento de ticket médio para R\$ 170,00, o que geraria um aumento na receita de 18,78%.



Para atingir o aumento do ticket médio esperado, serão lançadas as seguintes medidas:

- Alteração do layout do site, dando mais visibilidade a produtos complementares . Por exemplo, um cliente que vai comprar uma furadeira. Certamente este cliente vai necessitar de brocas, buchas, parafuso, etc. Além disto, pode precisar também de um nível para melhor nivelar o quadro, prateleira, etc. É necessário informar ao cliente que a Ferramix tem estes produtos, e que o mesmo irá necessitar dos mesmos.
- Inserção no portfólio de produtos com maior valor agregados, como máquinas mais pesadas, compressores, etc.
- Melhor orientação aos vendedores para oferecer os produtos complementares aos clientes, em todos os canais de venda.

### **6.3.3 - Aumento do percentual da taxa de conversão das vendas**

Ao efetuar uma compra em um e-commerce, um cliente não necessariamente efetua o pagamento desta compra. Esta desistência se dá por vários motivos, dentre os principais: perda do ímpeto da compra e problemas em aprovação do cartão.

Para resolver isto a empresa pretende implementar um setor que entrará em contato com todos os clientes, a fim de converter a venda. A taxa de conversão da Ferramix foi de 77,3% entre janeiro e julho de 2012. A taxa esperada para dezembro de 2013 é de 85%.

## **6.4 – Classificação dos canais de Distribuição**

O canal de vendas utilizado pela Ferramix é a Internet, uma empresa de E-COMMERCE. Que tem como meta de curto prazo atingir o volume de vendas de R\$ 400.000,00 em Dezembro de 2012. Isto implicaria um crescimento mensal de 6,13% no faturamento. Para 2013 planeja-se um crescimento tal que o faturamento de dezembro de 2013 atinja R\$ 550.000,00. Sendo assim, planeja-se um crescimento de 68% em 17 meses.

### **6.4.1 - Fatores críticos**

São fatores críticos de sucesso, a boa seleção de nossos produtos, atraentes com preços competitivos. Esses fatores aliados a uma reputação de qualidade, satisfação e suporte diferenciado, representando valor agregado para nossos clientes, os preços praticados podem até ser ligeiramente superiores aos da concorrência sem prejuízo na demanda.

Desempenho e Serviço, nosso site é projetado de forma a facilitar o acesso, a escolha e a efetivação da compra, com rapidez, facilidade e eficácia. O atendimento a essas necessidades passa por aspectos distintos como capacidade de servidores e de fluxo de dados na rede, projeto de interface com o usuário e pronta disponibilidade dos produtos para remessa imediata.

Segurança e Confiabilidade também é um aspecto fundamental em nossas transações online é a preservação do sigilo e da confidencialidade das informações pessoais, dos detalhes das transações e dos dados bancários e de cartões de crédito de nossos clientes. A empresa

assegura a confiabilidade de seus anúncios, de suas ofertas e de suas transações, de modo que o cliente tenha segurança de que os produtos e informações sejam exatamente como anunciados, de que seus pedidos serão atendidos e enviados na qualidade, na quantidade e no prazo prometidos, e de que contará com um bom atendimento de suporte em caso de necessidade.

#### **6.4.2 – Responsabilidade dos funcionários do canal**

- Gerentes de vendas: Responsável pelo planejamento, implementação, controle e avaliação de todas as estratégias de vendas e pessoal da área comercial;
- Vendedores: Responsável pelo atendimento comercial e técnico dos clientes;
- Atendente: Faz o atendimento mais simples ao cliente. Quando surgem dúvidas técnicas, negociação, e outros assuntos mais "delicados", o atendimento é passado aos vendedores. Os atendentes são treinados para no futuro se tornarem vendedores.

#### **6.5 - Política de Preços**

O método utilizado pelo Ferramix para formação de preço é um método misto, baseado principalmente no custo do produto, mas influenciado pelos preços praticados pelas empresas concorrentes.

Por ser uma empresa enquadrada no Simples, toda a sua tributação é uma função do valor de compra e venda de cada produto, portanto é possível calcular o valor total e real de imposto pago por produto.

Abaixo segue modelo da planilha utilizada pela empresa para custeio dos produtos.

| Descrição                         | um | Custo | IPI | Preço Venda | ST ou Dif. Icms | ST Total | IR   | Frete | Taxa Pagamento | Lucro | Margem | Mark-up |
|-----------------------------------|----|-------|-----|-------------|-----------------|----------|------|-------|----------------|-------|--------|---------|
| LIXADEIRA MANUAL RADIAL 360       | 48 | 10,33 | 8%  | 19,90       | 0,78            | 37,48    | 1,35 | 0,99  | 1,39           | 4,36  | 21,9%  | 79,1%   |
| KIT LIXA REBOCO AREIA GROSSA G 40 | 60 | 9,7   | 0%  | 16,10       | 0,72            | 42,95    | 1,09 | 0,00  | 1,13           | 3,46  | 21,5%  | 54,6%   |
| KIT LIXA REBOCO AREIA MEDIA G 180 | 60 | 8,9   | 0%  | 16,50       | 0,66            | 39,41    | 1,12 | 0,00  | 1,16           | 4,67  | 28,3%  | 72,7%   |
| KIT LIXA REBOCO AREIA MEDIA G 150 | 60 | 8,9   | 0%  | 15,00       | 0,66            | 39,41    | 1,02 | 0,00  | 1,05           | 3,37  | 22,5%  | 57,0%   |
| MACACAO DESCARTAVEL TAMAÑO P      | 6  | 12,17 | 5%  | 19,90       | 0,73            | 0,00     | 2,05 | 0,00  | 1,39           | 3,56  | 17,9%  | 54,3%   |

A empresa trabalha com uma margem de lucro entre 20% e 30%, que dá um mark-up entre 50 e 75%, dependendo do tipo de tributação do produto.

Esta margem de lucro Este lucro é medida pela divisão entre o lucro e o preço de venda

Em alguns casos, em função do preços da concorrência, a Ferramix trabalha com margens menores, sendo 15% a menor margem de trabalho.

O lucro é o valor de venda do produtos menos os custos abaixo detalhados:

- Custo da mercadoria comprada (sem impostos);
- IPI (imposto sobre produtos industrializados), presente em quase todos as mercadorias compradas pela Ferramix;
- ST ou diferença de ICMS. A ST (substituição tributária) é um imposto pago na compra da mercadoria, e substitui o ICMS. Nos produtos sem ST, como a empresa só compra de empresas de outros estados, incide a diferença de ICMS, que é de 6% (ICMS de MG 18% - ICMS entre estados de 12%);
- Simples: Imposto pago na venda da mercadoria, de acordo com tabela que mede o faturamento dos últimos 12 meses da empresa. Nos produtos com ST, o valor da tarifa do ICMS no simples deve ser subtraída
- Frete: O frete pago na compra das mercadorias é dividido entre os todos os produtos da compra, em função do valor do mesmo;
- Taxa de pagamento: O Ferramix paga taxa para pagamento de cartão, emissão de boletos, utilização do pagseguro e mercado pago, além de dar desconto para compras a vista. Esta taxa média de 5% também é considerada no custeio do produto

O custeio do produtos são realizados em todas as compra efetuadas, e reajustados sempre que haja necessidade.

No momento os vendedores não tem liberdade para negociar nenhum valor fora da tabela de preços, e caso haja uma negociação maior, esta é feita por intermédio do gerente, que pode chegar em um mark-up mínimo de 35% em situações especial como pedidos maiores.

## **6.6. – Política de Determinação de Serviços Complementares**

Poderá ser oferecido como serviço complementar o Serviço de Garantia Estendida em parceria com alguma seguradora. (A garantia estendida é uma forma de seguro, paga pelo consumidor, regulamentada pela SUSEP (Superintendência de Seguros Privados). Consiste na manutenção do produto adquirido após o vencimento da garantia legal (90 dias) ou garantia contratual (prazo estipulado pelo fabricante)).

Há possibilidade de o cliente aderir ou não, será de acordo com o produto, pois a Ferramix conta com mais de 10mil opções em seu estoque e geralmente esta garantia é dada aos produtos eletrônicos.

O cliente terá o poder de escolha, pois por lei, o produto adquirido tem 3 meses de garantia, sendo assim, o cliente poderá optar por aumentar a garantia para 12 ou 24 meses.

Não existirá a obrigação da contratação do mesmo, pois seria caracterizada venda casada. Trata-se de um serviço extra que irá agregar valor a marca, dando o cliente maior conforto.

Portanto a garantia estendida é um seguro que protege um produto contra defeitos funcionais - elétricos, eletrônicos ou mecânicos -, que ocorram após o término da garantia do fabricante, e cobre os custos de mão de obra e de peças que forem necessários para o reparo do aparelho. Ela pode ser contratada por 12 ou 24 meses.

Os principais produtos cobertos são: eletrodomésticos, eletroeletrônicos, equipamentos. Consulte a área de cobertura deste serviço.

Leva e Traz: em algumas regiões, oferece o serviço de retirada e entrega do produto no domicílio.

Ex. de parceria:

Garantec - Itaú Seguros S/A - CNPJ: 61.557.039/0001-07 - Seguro de Garantia Estendida - Extensão de Garantia Diferenciada. Processo SUSEP nº 15414.001284/2005-80. O Registro deste plano na SUSEP não implica, por parte da autarquia, incentivo ou recomendação à sua comercialização

## **6.7 Política de Relacionamento com o Cliente**

A Ferramix procura atender seus clientes sempre da melhor maneira de forma cordial, sincera, integra e ágil, considerando que nosso público alvo são Hobbistas e profissionais liberais, focamos na fidelização dos mesmos através da qualidade e agilidade do nosso atendimento.

Para a manutenção dos clientes temos um sistema de cadastro (CRM – Customer Relationship Management) que facilita as compras dos clientes, nos mune de dados para que possamos analisar seu perfil de compra e ofertar os produtos mais adequados. Pois, entre os principais objetivos da empresa está o melhor atendimento a seus clientes e o aumentos do ticket médio de compras.

A Ferramix conta somente com o site como canal de vendas, temos vendedores para tirar dúvidas e explicações técnicas dos produtos por telefone, mas as vendas são finalizadas somente via site, não há nenhuma venda realizada via empresa, o posicionamento da Ferramix é exclusivo de e-commerce.

Dentro do sistema de CRM que utilizamos, são coletas diversas informações de todos os clientes para que possamos analisar estes dados e transformá-los em informações para a equipe de vendas e também para outros setores da empresa, como perfis de clientes, sazonalidade, ticket médio, região com maior demanda, produtos mais comprados, marcas mais demandadas, entre outras. Desta forma podemos aumentar nosso relacionamento com os clientes atuais e até mesmo receber indicações dos mesmos para outros clientes.

## **6.8.- Política de Recrutamento e Seleção de Profissionais da Área comercial**

### **6.8.1 - Descrição dos cargos**

A área comercial da Ferramix possui os seguintes cargos:

- Gerentes de vendas: Responsável pelo planejamento, implementação, controle e avaliação de todas as estratégias de vendas e pessoal da área comercial;
- Vendedores: Responsável pelo atendimento comercial e técnico dos clientes, por todos os canais de vendas;
- Atendente: Faz o atendimento mais simples ao cliente. Quando surgem dúvidas técnicas, negociação, e outros assuntos mais "delicados", o atendimento é passado aos vendedores. Os atendentes são treinados para no futuro se tornarem vendedores.

A descrição completa de cada um dos cargos se encontra em anexo neste trabalho.

### **6.8.2 - Métodos para seleção de pessoal**

Os métodos para seleção de pessoal são:

- Análise de documentos apresentados pelo candidato como: Currículo e carta de referência;
- Entrevistas dirigidas;
- Teste Psicométrico, para medir a aptidão geral;
- Teste de personalidade que busca avaliar as tendências comportamentais do candidato.

### **6.8.3 - Fontes de informação utilizadas para recrutamento**

A opção referente a Fonte dependerá de cada oportunidade e do nível de complexidade, caso for para um nível de gestão, utilizaremos a fonte secundaria como forma de recrutamento, caso contrario utilizaremos a fonte primaria que será mais rápida e com um custo menor.

## 6.9 - Política de remuneração

Todos os funcionários recebem remuneração variável, vale transporte, vale refeição e seguro de saúde.

O atendente recebe um salário fixo e um determinado valor de premiação caso atinja uma meta pessoa pré-estabelecida mensalmente. Este meta pessoal é função de um desdobramento das metas gerais da empresa e visa manter um compromisso do funcionários com os índices buscados pela empresa.

Já os vendedores recebem além do fixo e da meta pessoal, um valor de bonificação em função do atingimento de uma meta de vendas, além de uma "super meta", caso atinja um valor bem acima do esperado. Como uma referência, a meta do mês de agosto de 2012 é de R\$ 315.000,00, e a super meta é de R\$ 350.000,00.

Na Ferramix esta bonificação é a mesma para todos os vendedores. Por se tratar de e-commerce, muitas vendas nem sequer passam por um vendedor, e fica bastante complicado definir quem fez cada venda.

A meta pessoal é medida pelo critério de desempenho e pela satisfação dos clientes. Alguns índices utilizados pela empresa para meta de desempenho são:

- Número de ligações efetuadas para clientes com vendas pendentes
- Quantidade de reclamações / mês
- Velocidade de solução do problemas
- Margem de lucro bruta
- Quantidade de qualificações neutras e negativas. (No sistema do mercado livre, cada comprador qualificar o vendedor, tem-se portanto, um feed-back de praticamente todos os clientes). Já na loja virtual, a empresa também é "qualificada", através do sistema e-bit. Na figura abaixo podemos ver como funciona este sistema.

Com a meta pessoal a empresa busca manter o colaborador empenhado em manter e melhorar os processos e procedimentos da empresa, como as políticas de qualidade, busca da satisfação do cliente, melhoria de clima organizacional, entre outros. Já o bônus é função apenas do volume de vendas.

|  |  |
|--|--|
| <p>+ "TUDO CORREU PERFEITAMENTE. PROVIDENCIARAM PRONTAMENTE, MANDARAM-ME IMAGENS DO RASTREAMENTO ATÉ A ENTREGA. MUITO BOM. EXCELENTE!"<br/>24/08/2012 - <a href="#">Ver qualificação realizada</a></p> | <a href="#">JOS_SILVADEANDR...(3) comprou Nível À Laser Com 2 Bolha Nivel Ed... R\$12,90</a> |
| <p>+ "entrega no prazo bom vendedor tudo ok"<br/>24/08/2012 - <a href="#">Ver qualificação realizada</a></p>   | <a href="#">ADRIANO...(3) comprou Trena Digital Com Rodas Mede 10km C... R\$179,90</a>       |
| <p>+ "Ótimo atendimento e entrega no prazo,perfeito"<br/>24/08/2012 - <a href="#">Ver qualificação realizada</a></p>   | <a href="#">GAB_ERN...(6) comprou Kit Acessórios Peças Para Mini Micr... R\$83,90</a>        |
| <p>+ "Ótimo vendedor. Rápido no envio. O produto está como foi anunciado. Recomendo a todos do ML."<br/>24/08/2012 - <a href="#">Ver qualificação realizada</a></p>                                    | <a href="#">TETECCOS...(87) comprou Chave Para Trocar Filtro De Óleo Pe... R\$8,90</a>       |
| <p>+ "Tudo certo, conforme combinado. Grato."<br/>24/08/2012 - <a href="#">Ver qualificação realizada</a></p>  | <a href="#">KOALLA...(63) comprou Contador Estatístico De Volume Digi... R\$14,90</a>        |
| <p>+ "Super recomendado !!!"<br/>24/08/2012 - <a href="#">Ver qualificação realizada</a></p>   | <a href="#">INJECTCHIP...(22) comprou Gaveteiro Multiuso Organizador Plás... R\$109,90</a>   |
| <p>+ "Honestidade e sistema de gestão moderno, completa atenção ao cliente, parabéns recomendo."<br/>23/08/2012 - <a href="#">Ver qualificação realizada</a></p>                                       | <a href="#">PIRES_RON200...(10) comprou Cortador Radial Balarina Ajustável... R\$21,90</a>   |
| <p>+ "Tudo ok."</p>  |  |

Atualmente, a empresa está implementando um novo sistema de atendimento aonde será possível mensurar vários parâmetros como qualidade do atendimento, quantidade de atendimentos, etc. Este sistema será se suma importância para implementação e controle das metas.

## 6.10 - Políticas de avaliação de desempenho

O desempenho dos profissionais da área comercial será avaliado através medidores de resultados e pesquisas de satisfação.

Os indicadores a serem utilizados para os vendedores da Ferramix são: Conhecimento de produto, capacidade de comunicação, capacidade de argumentação, dinamismo, criatividade, auto-motivação, persistência, capacidade de empatia.

Como trata-se de uma empresa que realiza vendas online, os indicadores de maior relevância para avaliação de desempenho são o conhecimento do produto e a capacidade de comunicação.

Hoje a Ferramix adota a política de salário fixo e comissão no caso de alcançar o faturamento mensal estipulado pela empresa, portanto a comissão é paga de forma uniforme para todos os funcionários em caso do faturamento ser atingido. Como trata-se de comércio eletrônico, não é possível fazer avaliação individual de cada vendedor.

A avaliação de desempenho deve sempre ser mensal, uma vez que a empresa gerou uma meta mensal de faturamento.

É fundamental que as pessoas envolvidas com a tarefa de vendas adquiram novos conhecimentos e habilidades e desenvolvam novas atitudes. O treinamento deve ter como objetivo desenvolver uma nova visão sobre sua função, a empresa e os clientes que, certamente, moldará suas ações e comportamentos.

## **6.11 - Políticas de treinamento**

É fundamental que as pessoas envolvidas com a tarefa de vendas adquiram novos conhecimentos e habilidades e desenvolvam novas atitudes. O treinamento deve ter como objetivo desenvolver uma nova visão sobre sua função, a empresa e os clientes que, certamente, moldará suas ações e comportamentos.

O levantamento das necessidades pode ser efetuado em três níveis de análise:

- Análise da organização total, onde procura verificar a postura da organização como um todo em relação ao treinamento;
- Análise dos recursos humanos, onde procura verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização;
- Análise das operações e tarefas, feita a nível de cargo, tendo como fundamento os requisitos exigidos pelo cargo ao seu ocupante. Os principais meios para o levantamento de necessidades de treinamento são: avaliação do desempenho, observação, questionários, solicitação de supervisores e gerentes, reuniões interdepartamentais, exame de empregados, modificações do trabalho, entrevistas de saída, análise de cargos e relatórios periódicos.

O método a ser utilizado é o Treinamento no Serviço (on-the-job-training), pois a Ferramix é uma empresa que possui poucos funcionários, principalmente na área de vendas e não pode deslocar funcionário para não prejudicar o atendimento a clientes. Quem pode ministrar o treinamento é o próprio gerente comercial ou um empregado mais experiente.

É de suma importância a participação do gerente comercial no treinamento da equipe de vendas, pois ele deve estimular que a equipe realize os treinamentos para realização de suas tarefas, o mesmo também deve participar do treinamento agregando suas experiências e servindo como exemplo.

Através do levantamento das necessidades de treinamento, pode-se verificar o diagnóstico da situação, para alcançar os objetivos da empresa. Depois deve-se fazer a programação do treinamento, saber quem precisa de treinamento, como será o treinamento e quem será o instrutor do treinamento.

Como trata-se de poucos funcionários, o treinamento deve ser praticamente individual e de forma frequente. Existe sempre a necessidade de treinamento para novas contratações. Sempre será executado no ambiente interno da empresa.

Um vendedor de ferramentas necessita de um conhecimento técnico muito grande sobre funcionamento e operação das ferramentas. Portanto, é necessário tempo e muito treinamento para se formar um bom vendedor de ferramentas.

## **6.12 - Programa de endomarketing**

O Programa de Endomarketing visa abranger todos os colaboradores da empresa, desde a responsável pela limpeza, como também nossos gerentes. E o objetivo da implantação é:

- criar, encorajar e destacar continuamente os papéis dos empregados na empresa;
- identificar as necessidades dos empregados e desenvolver programas ou produtos para satisfazer tais necessidades;
- selecionar e reter os melhores profissionais;

- facilitar as trocas dentro da organização, de modo a contribuir para a construção, harmonia e fortalecimento dos relacionamentos;
- estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal, a fim de eliminar conflitos e fatores de insatisfação entre os funcionários;
- implementar uma administração participativa;
- criar e promover ideias, projetos ou valores úteis à empresa;
- vencer resistências;
- assegurar que os empregados obtenham informação contínua.

**Os programas que serão utilizados para Política de Endomarketing serão:**

- confecção de vídeos que podem ser institucionais, de apresentação dos produtos (tem como objetivo colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado);
- manuais técnicos e educativos os quais apresentam os produtos, os lançamentos;
- revista com história em quadrinhos;
- jornal interno (digital);
- cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para equipe interna;
- canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno);
- palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
- memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;
- intranet;
- convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades;

O Orçamento para implementação das práticas de Endomarketing será de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais), até o final do próximo ano. O programa será conduzido pelo RH.

As Políticas de Endomarketing serão comunicadas a nossos colaboradores em reunião geral. Será necessário que cada funcionário sinta a importância dele na participação neste processo de implantação, afinal, o funcionário é o principal agente no desempenho da nossa empresa.

### **6.13 Administração de Vendas**

A Ferramix reconhece que um dos grandes fatores de sucesso da empresa é a sua área de vendas e para isto conta com uma gerência comercial para a melhor gestão da Administração de Vendas.

O Gerente Comercial é o principal responsável por este controle e sucesso, pois se reporta diretamente a diretoria e possui toda a equipe de vendas subordinada a ele.

Dentre as principais funções do Gerente Comercial podemos citar a gestão, liderança, supervisão, avaliação e motivação da equipe de vendedores, visando um perfeito atendimento aos clientes, considerando a produtividade/retorno, viabilidade de cada operação e crescimento sustentável da empresa.

Através de trabalho sempre desenvolvido em equipe e delegação de algumas funções e reconhecimento aos melhores funcionários a empresa conseguiu implantar um sistema de meritocracia e disseminação de melhores práticas, sempre objetivando o desenvolvimento de seus profissionais e motivação de toda a equipe.

Para controle destes processos e melhorias continuas o Gerente Comercial realiza feedback formal com cada funcionário a cada 6 meses e sempre que necessário ou demandado de maneira informal, sendo que a diretoria também realiza feedback regularmente com todos os funcionários da empresa.

Como o Gerente Comercial tem total autonomia e controle sobre a equipe de vendas e ainda sobre outros funcionários é esperado que ele tem um perfil arrojado, dinâmico e integro para que possa desempenhar bem suas atividades e que seus valores sejam condizentes com os da

empresa. Desta forma é esperado que ele tenha ações diárias que tragam resultados para a organização, como:

- Foco em resultados sustentáveis;
- Planejamento, controle e melhorias nos processos;
- Desenvolvimento e implementação de processos e estratégias para alavancar receita;
- Ser integro, transparente, justo e comprometido;
- Incentivar a criatividade e motivar a equipe comercial.

#### **6.14 - Orçamento**

Por se tratar de uma empresa E-commerce os custos com prospecção e manutenção de clientes são baixos e atingem em média 3% do faturamento.

As despesas com recrutamento e seleção também são baixas porque o processo é feito pelo dono da empresa, evitando despesas com empresas especializadas.

As despesas administrativas também são pequenas, pois, o espaço físico é pequeno e a empresa tem poucos funcionários.

#### **6.15 - Controle, análise a avaliação**

Por se tratar de uma empresa varejista as vendas são distribuídas por território conforme mostrado no item 5.1. Podemos observar que a maioria das vendas feitas são para a região sudeste.

O comércio eletrônico, vem crescendo bastante, mas ainda tem menos aceitação em estados com menor renda per capita e com maiores dificuldades econômicas.

O simples acesso a internet para esses ainda é elitizado.

Na região sudeste a realidade é totalmente diferente e já é rotineira entre as pessoas.

O Brasil ainda não está no seu auge, como nos EUA mas as expectativas desse tipo de venda são de aumentos consideráveis nos próximos anos

Como trata-se de ainda uma empresa pequena a questão da análise financeira é feita de forma simplificada: São observados o faturamento, o custo e cálculo o lucro, e um DRE .

A tomada de decisão é feita pelo dono da empresa com base nos índices acima

## **7 - Referências Bibliográficas:**

<<http://revistaoespconstrucao.guiaoesp.com.br/home.aspx>>. Acesso em 05 de Outubro de 2011 - Revista setembro / outubro de 2010

< <http://www.alexa.com>>. Acesso em 15 de Setembro de 2011

< <http://www.brasilescola.com/historia/historia-do-comercio.htm>>. Acesso em 12 de Outubro de 2011.

<<http://www.semar.com.br/historiaferramentas.htm>>. Acesso em 12 de Outubro de 2011.

<[http://www.lvba.com.br/web/imprensa/?stanley\\_e\\_black\\_decker\\_integram\\_operacoes\\_no\\_brasil](http://www.lvba.com.br/web/imprensa/?stanley_e_black_decker_integram_operacoes_no_brasil)>. Acesso em 14 de Outubro de 2011.

<<http://www.yaslip.com.br/google-domina-mercado-busca-brasil.php>>. Acesso em 14 de Outubro de 2011.

<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u343618.shtml>>

Revista Usinagem Tech, nº06 - Novembro / Dezembro de 2011.