



Plan Comercial

Programa Regional de Desarrollo
de Organizaciones de Base

PLANO COMERCIAL

INTRODUÇÃO

COMO USAR ESTE MANUAL?

O manual que você tem em suas mãos é uma compilação dos aspectos mais importantes que você deve saber do conceito de **Plano Comercial** e sua aplicação em um nível pessoal e da organização a que você faz parte.

Este manual foi pensado e projetado para os líderes, e através deles, a cada um dos parceiros Beneficiários do Programa Regional **PorAmérica** "Fortalecimiento das Organizações de Base (ODB) para combater a pobreza" de **RedEAmérica**.

Você vai perceber que não é um material de capacitação comum, mas também é um documento dinâmico, que além de brindar você alguns conceitos teóricos básicos, complementa-se com exercícios práticos que levarão você definir aspectos muito específicos da sua vida e da sua organização quando a sessão de capacitação termine.

MÃOS À OBRA

As caixas nas que aparece um lápis  e o título de "Mãos à Obra", são exercícios que recomendamos fazer pensando em você e em sua organização. Se for o caso, que no momento você não possui as informações para realizar o exercício, não se preocupe, escreva as anotações que considera importantes e retome o manual e o exercício depois.

Você também vai encontrar que na caixa há um texto em verde, são breves instruções para ajudá-lo a resolver o seu exercício mais facilmente.

EXEMPLOS

Os exemplos marcados com um ponto de exclamação,  em cada um dos temas, há exemplos muito simples e que expõem possíveis situações que você vivenciou. Com isto, busca-se fazer mais compreensível cada um dos conteúdos, *não significa que isto é o que você deve fazer na sua vida, nem em sua organização, só usá-los como referencia.*

DICAS COMPLEMENTARES

Marcados com o sinal  de cor azul, você encontrará alguns pequenos parágrafos em que pretende-se ressaltar algum aspecto em que sugerimos que você preste mais atenção.

Este manual foi elaborado por FUNDES e PorAmérica, com o único objetivo de que você adquira novas ferramentas que permitam fortalecer e fazer crescer a sua organização; desejamos-lhe muito sucesso.

iMãos à Obra!

Plano Comercial

Com certeza você já escutou ou liu o conto da Alice no país das maravilhas, se lembra, Alice encontra-se perdida numa estrada que tem quatro caminhos e ela não sabe qual dos quatro escolher, de repente aparece um coelho, e ela pergunta:

-Qual é o caminho correto?

-E o coelho responde: para onde você vai?

Alice disse para o coelho que ela não sabe e o coelho responde "se você não sabe para onde vai, qualquer caminho é bom"

A maioria das empresas encontram-se nesta mesma situação, sabem que querem e necessitam vender, mas não sabem quais são os clientes, onde eles estão, que necessidades tem, é disser, a empresa não tem um "**Plano Comercial**", alguns argumentam que não tem dinheiro, outros porque não sabem o que é um plano comercial; para que não aconteça o mesmo com nosso trabalho, vamos ver o que é um plano comercial, seu funcionamento é sua aplicabilidade.

O QUE É UM PLANO COMERCIAL?

É uma ferramenta que permite orientar a gestão comercial de nosso negócio.

Atualmente precisa-se um documento curto, e ao mesmo tempo bem claro e objetivo para poder dar-lhe um seguimento real. O fundamental do plano comercial é ser realista. Deve ter medida.



Perguntas iniciais para a construção de um Plano comercial: **Antes de iniciar, responda as perguntas a continuação e comente com seus colegas...**

Onde fica
nosso negócio?

Para onde
queremos ir?

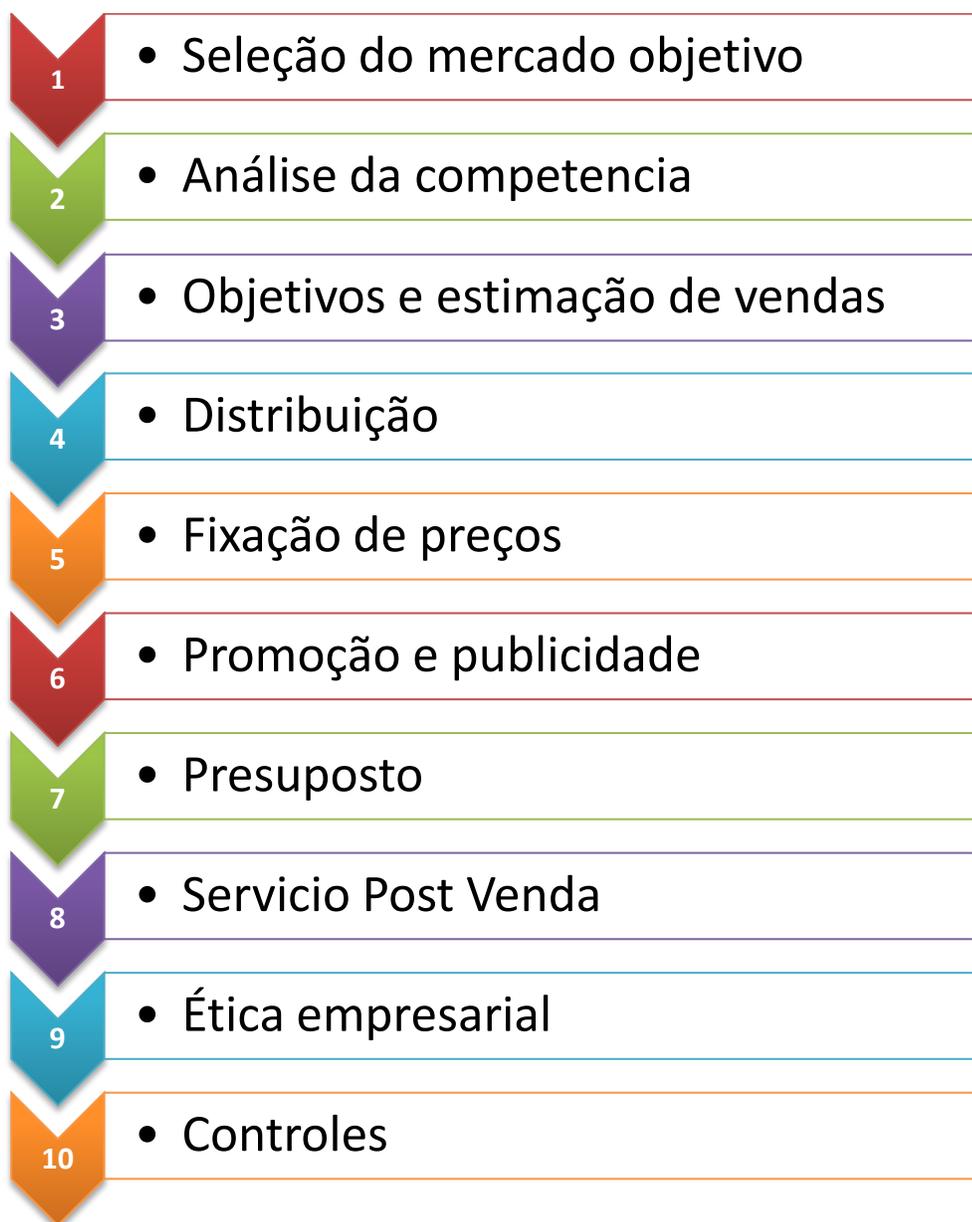
Como fazemos
para chegar ali?

O ponto de partida para a construção de um plano comercial é dar resposta a primeira pergunta, o que significa fazer uma boa análise do estado em que se encontra a gestão comercial da empresa.

Esta análise vai ser útil, não só para conhecer o estado da gestão comercial, também serve para determinar quais são os aspetos que devem receber mais atenção durante as fases de implementação e seguimento do plano elaborado.

ETAPAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO

Antes de fazer o plano comercial de sua organização é necessário que você saiba as etapas que fazem parte do plano.

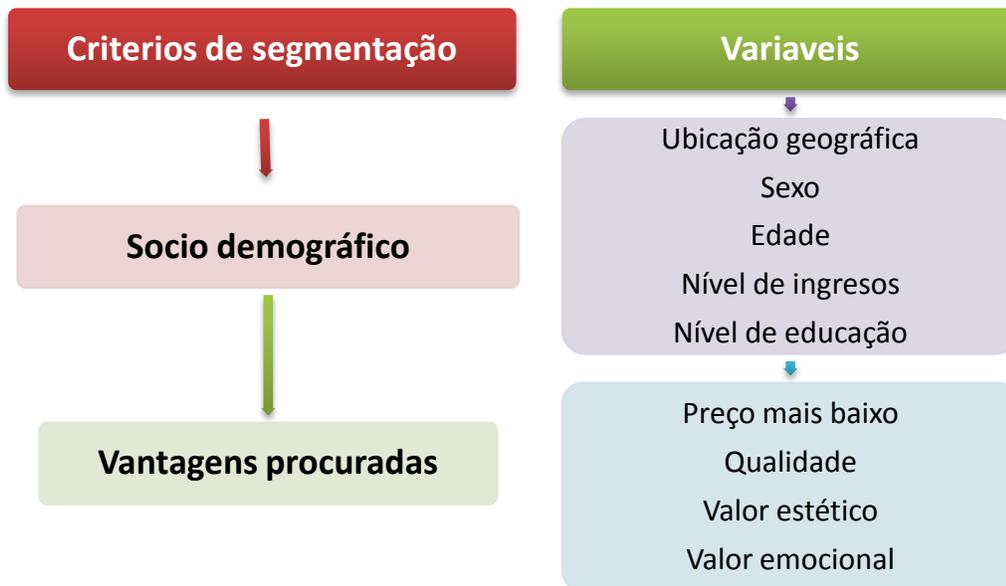


QUEM VAI ME COMPRAR?

I.- ESCOLHER O MERCADO OBJETIVO:

O primeiro passo é escolher o grupo ao que vamos a encaminhar nossa oferta: o segmento de mercado. Os segmentos de mercado são grupos específicos com características iguais.

Existem alguns criterios para fazer uma boa segmentação e cada criterio pode ter um conjunto de variaveis; a segmentação é efetiva sempre que se alcancem os objetivos que se estabelecerom na empresa, segmentando o mercado claramente alcança-se a informação que precisa-se obter.



Para uma Segmentação de mercado efectiva

- Reconhecer pessoas com a necessidade de seu produto
- Identificar uma série de produtos que combinados sejam adequados para a necessidade do cliente.
- Identificar os clientes com um mesmo modelo de compra
- Reconhecer o ponto de compra do cliente ou canal de distribuição.



Mãos à Obra....

Critérios de Segmentação: Pense na sua Organização e escreva três variáveis de segmentação, a continuação escreva as variáveis que são importantes.

| Critérios de Segmentação | Variáveis |
|--------------------------|-----------|
| | |
| | |
| | |



Tem que ser conciencia de que sua Organização não esta sozinha no mercado, os clientes potenciais já satisfacem a necessidade por outros medios, porém você tem que oferecer um produto melhor do que da concorrência.

II.- ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA:

A concorrência acontece quando varias empresas privadas interatuam num mesmo mercado para oferecer seus produtos para um conjunto de clientes que atuam independentemente, o anterior é ao que se conhece-lhe como: Demanda. Significa que as empresas enfretam-se entre elas pela preferencia dos clientes.

Você tem que comparar sua situação de vendas, distribuição, imagem, tendo sempre em mente o mercado onde a empresa atua, tendo presente também as principais empresas concorrentes, e tendo muita atenção ao ingreso de novas organizações, produtos, ou parcerias entre outras empresas que podam afetar negativamente sua permanencia no mercado.



Sempre deve-se ter em mente:

- Número de empresas concorrentes, quantos e quem são? Oferecen produtos similares
- O tamanho e o volume de vendas que se tem.
- A qualidade de seus produtos.
- O seu posicionamento no mercado e a estratégia que os mantem no mesmo.
- As barreiras que o mercado faz para o ingreso de novos oferentes.
- As politicas que ajudam ou dificultam a articulação das empresas no mercado.



Analisando nossa concorrência: Descreva no seguinte quadro a concorrência comercial da sua Organização.

| Nome da empresa | Produtos que oferece | Volume de vendas Tamanho da empresa | Participação no mercado | Estratégia comercial | Barreiras e políticas |
|-----------------|----------------------|--|-------------------------|----------------------|-----------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

OFERTA COMERCIAL

A pessoa que anuncia uma oferta esta informando suas intenções de dar um objeto ou de finalizar uma ação por alguma retribuição econômica. A oferta tem uma grande relação com a missão da empresa e deve ser o mais atrativa possível para o público.



Perguntas clave que sua organização deve fazer....





Conhecemos a oferta comercial da nossa Organização?
Reunase com seus colegas e descrevam a oferta comercial de sua Organização tendo em mente a missão da sua empresa.

O que oferece de diferente e melhor que as concorrentes?

III.- OBJETIVOS E ESTIMAÇÃO DE VENDA

No plano de vendas se estabeleceram os resultados cuantificados que a empresa espera alcançar. Se deverá fazer um calculo do volume de mercado do produto, a quota de mercado que a empresa quer alcançar e nossa previsão de vendas.

Para nossa primeira estimação, deve-se ter em mente que o volume de vendas muda de acordo a fase de desenvolvimento em que se encontre a empresa:

FASE DE IMPLEMENTAÇÃO: É o momento do lançamento.

FASE DE CRECIMENTO ATÉ A CIMA DA RENTABILIDADE: Nosso produto já é conhecido no mercado e o volume de vendas alcança consideráveis números que podem provocar alguma reação na concorrência.

FASE DE AMPLIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO: O negócio se consolida e se alcança alguma estabilidade em vendas.

A previsão de vendas deve-se calcular tendo em mente a informação recopilada e analisada nos estudos de mercado.

Para conseguir a informação mencionada, se teram que usar ajudas como:



- Dados sobre la evolução geral da economia e o consumo.
- Análise das vendas do produto nos últimos anos.
- Opinião das pessoas distribuidoras, agentes de vendas, lojas.
- Provas piloto do produto no mercado.
- Pesquisas com os consumidores finais.

QUANTO VOU VENDER?

¡CUIDADO!

Com previsões de vendas demasiado otimistas e não reais



PARA PLANEJAR O VOLUME DE VENDAS:

- Estimar o volume total do mercado, utilizando dados de diferentes fontes.
- Comparar as características de nossa oferta, em relação com a oferta das empresas concorrentes.
- Decidir a porção do mercado que poderíamos ganhar.
- É bom ser conservador nestas estimações



Conhecemos nossos Clientes? Analise quais são os Clientes de sua Organização.

| | |
|--|--|
| Quais são os clientes (segmentos), mais importantes? | |
| A empresa depende muito de alguns clientes? | |
| São leais nossos clientes? | |
| Como é a programação dos pedidos dos clientes? | |

OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE VENDAS

Deve-se ter cuidado para não confundir os objetivos com as estratégias, os objetivos indicam “**o que queremos**”, e as estratégias referem-se ao “**como o vamos a fazer**”

EXEMPLO DE OBJETIVOS:

- Venda de um número de unidades
- Obter novos clientes
- Redesenhar o modelo de negócio
- Avaliar o uso de uma ferramenta eletrônica



Lembre-se: Os objetivos devem ter medida e ser possíveis, ao mesmo tempo devemos estabelecer o período em que se realizaram.



EXEMPLOS DE ESTRATÉGIAS:

- Distribuição
- Produto ou serviço
- Preço
- Publicidade e promoção
- Vendas
- Comunicação
- Imagem
- Pesquisa de mercado
- Lançamento ou relançamento de produtos ou serviços
- Conservar os clientes atuais
- Obter novos clientes
- Contar com uma base atualizada de clientes e prospectos
- Programas de fidelidade



Objetivos e Estratégias: Descreva com seus colegas um Objetivo e uma Estratégia de venda na sua Organização.

Descreva objetivos de venda:

Descreva estratégias de venda:

IV.- ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO

Como levaremos o nosso produto até o cliente?

Em que praça (lugar) deveria estar nosso negócio para aceder a clientela?

Não é a mesma coisa vender livros numa praça comercial, que vender em um mercado ou na internet, um bom ponto de venda pode ajudar ao sucesso; um mal ponto pode significar o fracasso do negócio.

DEVE-SE DEFINIR COMO VAMOS ALCANÇAR QUE NOSSO PRODUTO CHEGUE AO MERCADO OBJETIVO:

Onde podemos vender nosso produto? a maioristas, minoristas, a os consumidores, em um ponto de venda próprio, em feiras.

Os vendemos diretamente ou através de terceiros? Definir os canais de distribuição: minoristas, maioristas, lojas, e as condições comerciais a negociar com cada um destes agentes.

O que necessitamos para que nossos produtos cheguem até a clientela em boas condições?: Empacotar, etiquetado, serviço ao cliente, transporte.

DEVE-SE DECIDIR TAMBÉM AS CARACTERÍSTICAS DA NOSSA FORÇA DE VENDAS:

Tipo de agentes de vendas: Empresas distribuidoras, vendedores próprios.

Organização da força de vendas: Número por zona, por tipo de produtos, por segmento de clientes.

Sistema de seguimento: Forma de medir la efetividade da força de vendas.



Mãos à Obra....

Canais de Distribuição: Analise com seus colegas os Canais de Distribuição utilizado por sua Organização.

| Analise | Sim ou Não e Por que? |
|--|------------------------------|
| O produto esta disponível no lugar correto, no tempo correto e na quantidade correta? | |
| Defina se vai entregar seus produtos diretamente ou por meio de distribuidores ou intermediarios | |
| São adequados seus canais de distribuição (viáveis e rentáveis)? | |
| Cuais canais alternativos poderiam-se ter em sua Organização? | |

V: PREÇO: SEUS CLIENTES QUANTO ESTAM DISPOSTOS A PAGAR?

Se você se compara com alguém que tenha um produto melhor, o seu vai parecer barato. Se você se compara com alguém que tenha um produto pior, o seu vai parecer caro.

O preço de venda é o valor em dinheiro de um produto ou serviço no mercado, que vai pagar a clientela.

PARA CALCULAR O PREÇO HÁ QUE TER EM MENTE QUE:



Como vamos a fixar o preço final?

Para obter o preço de venda há que decidir entre as seguintes alternativas:

- Se vai se definir por custo; adiciona todos os custos e adicione o porcentagem de utilidade que deseja.
- Se vai se fixas por o mercado: Pesquisa quanto custam os pductos e servicios similares e toma una decisão, assim seu producto vai ser competitivo. Procura os concorrentes corretos.
- Outras políticas de preços tem a fixação do preço máximo e mínimo em função da demanda, descontos sobre volume de compras, preços de acordo com o lugar de venda do produto, etc.



Mãos à Obra....

Estratégia de Preços: Determine a estratégia de preços adequada para seu produto ou linhas de produto.

| Estratégias de preços | Linha de Produto 1 | Linha de Produto 2 | Linha de Produto 3 |
|------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

“O objetivo é fixar um preço justo para o consumidor”

COMO VOU A COBRAR?

Em economias dominadas por falta de alguns recursos, o recurso a as deudas é quasi universal.

Por isso se tem que definir claramente cual vai ser a política de vendas; a vista ou a crédito? Para quem vai ser a crédito? quanto? A que prazo?, como se cobrará as pessoas morosas?

Quanto mais clara seja a política, melhor sera a comunicação com a clientela, os vendedores vam a entender-la melhor e a gestão vai ser melhor também.

VI: PROMOÇÃO Y PUBLICIDADE

A promoção consiste em informar a os consumidores que seus produto existe, ninguem vai comprar alguma coisa que não conhece. Tem que fazer saber que há uma solução para seus problemas; que sua orgnização tem o produto ou servicio que sempre desejó.

A PROMOÇÃO SERVE PARA:

- Informar as pessoas consumidoras sobre las vantajens de nosso produto/ servicio.
- Criar uma imagem reconhecida do produto.
- Aumentar seu consumo e também seu volume de vendas.

Dentro das técnicas de promoção estan:

- Campanhas de publicidade
- Promoção de vendas
- Venda pessoal
- Propaganda
- Relações públicas

VII: PRESUPOSTO

É muito importante estabelecer o presuposto destinado ao plano de comercialização, para ter uma relação de custo-benefício adequada, porque se sua estratégia não é a correta, assim a inversão seja alta os resultados não seram os desejados.

Deve-se calcular ou estimar o custo dos recursos necessarios do marketing, promoção e relações públicas, ter em mente as estações ou algum outro evento que mude o uso e consumo de nossos produtos e servicios



O erro mais comum na maioria das empresas é que o presuposto do marketing se faz com bases financeiras ou por asignação de certa quantidade estabelecida por a área de finanças, esto pode afetar em muito o cumprimento da estratégia.



Promoção e publicidade: Pensa em seus produtos e responda o seguinte, se é possível trabalha sobre linhas de produtos

| | Linha 1 | Linha 2 | Linha 3 | Linha 4 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Cual mensagen você quer emitir? | | | | |
| Como quer ser percebido? | | | | |
| Que meios de comunicação usara e como sera a medição? | | | | |
| Qué promoções? | | | | |
| Quanto vai ser a inversão e como se medira o impacto? | | | | |

VIII: SERVIÇO POST VENDA

Uma vez que o cliente já tem o produto ou serviço, **Cual é o seguinte passo que você e sua empresa devem dar?**

Muitas empresas esquecem que a venda não termina quando se entrega o produto ou serviço a um cliente, existe um trabalho posterior da venda que consiste em dar apoio, avaliar a garantia de um produto si fosse necessário e sobretudo procurar um retorno por parte do cliente. A tudo o anterior tem o nome de **serviço Post venda.**

POR QUÊ É IMPORTANTE O SERVIÇO POST VENDA?

O cliente precisa saber que há uma empresa detrás do produto ou serviço que comprou e sobretudo que nesta empresa há pessoas dispostas a ajudar-lhe.

PARA DAR UM BOM SERVIÇO POST VENTA

Agradeça a comprar, isto não significa só disser obrigado quando fecha a venda, significa oferecer ao cliente algo como "agradecimento" por esta compra, pode ser um desconto em outro produto, uma ampliação da garantia, um desconto para sua seguinte compra, etc.

Dar-lhe seguimento a um cliente significa visitar-lo, ligar ou de alguma outra forma pedir-lhe para ao cliente que fale conosco sobre sua experiência com o produto ou serviço. Não só fazer uma ligação para perguntar quando estará o pagamento o quando pode-lhe visitar de novo para oferecer um novo produto.

IX: ÉTICA EMPRESARIAL

É o conjunto de valores, regras e princípios refletidos na cultura da empresa para alcançar uma maior sintonia com a sociedade e permitir uma melhor adaptação a todos os entornos.

Seguir os princípios de sustentabilidade social

Através de uma ética laboral com prioridade para dar oportunidades aos empregados e manter políticas de igualdade.

Sustentabilidade econômica.

Através de manter um desenvolvimento e crescimento sem afetar ao entorno ambiental e social da comunidade.

Sustentabilidade Ecológica

Através da adoção de tecnologias e métodos de produção amigáveis com o meio ambiente.

Manter práticas de comércio justo

É o Comércio baseado no diálogo, na transparência e o respeito, que procura uma maior igualdade.

X.-CONTROLES PARA MEDIR RESULTADOS

Devem-se programar reportes e reuniões constantes para informar ao gerente ou diretor geral, assim como a toda a equipe, os avanços e problemas que podem se apresentar, incluindo os responsáveis, datas e compromissos.

Se não existe um compromisso real por parte dos responsáveis, é muito difícil que o plano comercial possa ser alcançado satisfatoriamente.

RECOMENDAÇÕES PARA O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO COMERCIAL

1. O plano precisa de um bom tempo para sua escritura e realização (é uma inversão não um gasto). Muitas empresas o fazem através de um retiro de seu equipe diretivo fora do lugar de trabalho, ou durante o final de semana, sem distrações. Trabalhar gradualmente no plano só quando há tempo disponível é uma boa maneira de errar.
2. Você tem que saber onde fica sua organização para saber qual caminho escolher. Os dados devem ter a maior quantidade de informação possível sobre: Seus clientes, seus custos e utilidades, as fontes de cada transação, etc.
3. No plano deve-se considerar que podem acontecer algumas crises ou coisas não esperadas. Sempre pense que vai precisar entre um 20% ou um 30% mais do tempo estimado no plano inicial.
4. Questione a maneira habitual de produzir ou entregar os produtos ou serviços a seus clientes. Procure novas formas de distribuição, de fazer associações e de chegar a novos segmentos do mercado.
5. Tenha a absoluta clareza sobre por que você quer alcançar seus objetivos comerciais. Pergunte-se: por que quero isto? Ou, o que posso ter se eu fazo uma outra coisa?

PLANO DE AÇÃO



Plano Comercial: De acordo com o visto neste módulo, avalie que informação tem sua Organização para definir seu Plano Comercial.

Revisão da Estratégia Comercial

| ITEM | TENHO INFORMAÇÃO | | PLANO DE AÇÃO PARA CONHECER-LO | PRAZO |
|--|------------------|-----|--------------------------------|-------|
| | SIM | NÃO | | |
| Definição do produto ou serviço | | | | |
| Uso de marca e ficha técnica dos produtos | | | | |
| Necessidades que satisfaz o produto o serviço | | | | |
| Mercado objetivo | | | | |
| Valor adicionado e proposta comercial | | | | |
| Tamanho do Mercado global | | | | |
| Características e limites do mercado | | | | |
| Estratégia de Distribuição | | | | |
| Preço dos produtos por canal | | | | |
| Estratégia de comunicação | | | | |
| Principais concorrentes | | | | |
| Preço dos concorrentes | | | | |
| Participação da concorrentes no mercado | | | | |
| Presuposto Comercial | | | | |
| Projeção de vendas por canal | | | | |
| Custo total e Margem de contribuição e Utilidade | | | | |
| Indicadores | | | | |

Escreva aqui as perguntas que você tem...



Suas notas deste módulo...!!

