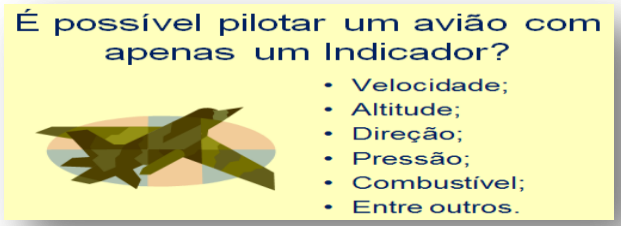
O Planejamento Estratégico Comercial da Pontual Relógios* – "DE OLHO NOS INDICADORES"!

A Pontual vende no varejo relógios de parede, por ela fabricados. Como Gestor Comercial você está incumbido do PE - Planejamento Estratégico Comercial – *já que o PE da parte industrial está aos cuidados do Gestor de Engenharia* e em outra etapa ambos serão integrados – para os próximos 3 anos. Os relógios pontuais são vendidos na própria rede de lojas, sendo uma delas localizada em um *Shopping Center* que funciona todos os dias do ano. Analisando o mercado, estima-se na cidade de Porto Velho (onde atua há cinco anos) são vendidos anualmente em torno de 150.000 relógios de parede, dos quais, por volta de 50.000 são da Marca Pontual, "quase marcando" a meta de vendas de 54.000 unidades ao ano que é a capacidade de produção atual. Os economistas estimam um crescimento de até 3% para a economia local no próximo período.

Trata-se de um produto popular de baixo custo, com durabilidade média de 13 meses. Há vários modelos e cores, entretanto, como o *setup* de produção, materiais e custos são muito similares aplicamos o mesmo preço de vendas (R$ 60,00) a qualquer item do *mix* ao tempo que os outros três concorrentes ofertam produtos similares respectivamente a R$ 65,00; 68,00 e 70,00. Produzimos relógios com motivos personalizados (mostradores com imagens regionais, fotos, logomarcas de empresas, etc.), mas, diferentemente da concorrência, usamos papel fotográfico de alto brilho e alta gramatura para compor o mostrador do relógio. Embora os resultados operacionais da empresa sejam positivos e crescentes, os sócios estão preocupados com o fato dos clientes (que são todos cadastrados por ocasião das vendas) praticamente não retornarem após um ano para comprar outro relógio (apesar da oferta permanente de receber o usado da mesma marca como 20% na compra de um novo relógio, somente 3.000 clientes o fizeram no ano passado).



A Pontual mantém uma equipe de 30 vendedores. Todos eles passam por um treinamento de quinze dias quando ingressam na empresa, recebem salário fixo mais comissão (superior a média do mercado local). Acredita-se que rotatividade é baixa, pois, no ano passado foram demitidos somente 4 vendedores "com baixo desempenho" e contratados 5 novos. Não há dados sobre o "Clima Organizacional". O E-COMMERCE e outras modalidades de vendas como o ATACAREJO, de antemão são propostas que não se alinham com as determinações dos sócios da empresa. Aliás, empresários de sucesso e bem conservadores.

No ano passado o *Call Center* (SAC) próprio registrou 1.820 reclamações, número inferior ao do ano anterior. O Sr. José Ponteiro que é o vendedor há mais tempo na empresa, bom observador, anota quase tudo! Segundo ele, diariamente as lojas recebem e atendem ao todo uma média de 160 pessoas entre clientes e pretensos clientes. Outrossim, no banco de dados foram registradas 42.857 vendas naquele ano, com um faturamento bruto de R$ 3.000.000,00.

> Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia
> – Willian E. Deming

Você deverá elencar **indicadores** para o seu Planejamento Estratégico Comercial, dentre eles, os sócios apresentam especial interesse em:

MARKET_SHARE = [(Total quantitativo de vendas da empresa / Total quantitativo de vendas do mercado) x 100]

TURNOVER = {[(Média das Demissões e Admissões) / Contingente] x 100}

RECLAMAÇÕES = [(Total de reclamações / Número de transações) x 100]

EFICÁCIA DO ESFORÇO DE VENDAS = [(Alcançado / Meta) x 100]

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES = [(Número de Transações Clientes Já Cadastrados / Número de Transações) x 100]

TICKET MÉDIO = [Valor Total das Vendas / Número de Transações]

EFETIVAÇÃO DE VENDAS = [(Número de Transações / Número de Atendimentos[A]) x 100]

PREÇO *vs* PREÇO DE MERCADO[B] = [(Preço / Preço Médio do Mercado) x 100]

[A] = Por estimativa, 160 clientes por dia X 360 dias por ano. ||| [B] = Média de preço dos concorrentes.

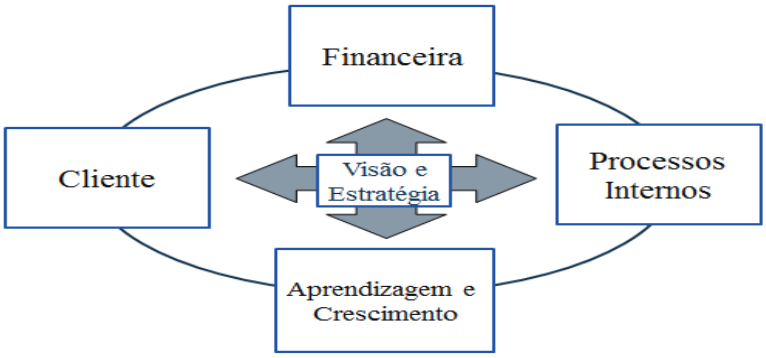
** Texto com dados fictícios* – *By Prof. Dr. Sérgio Alves In: www.profsergio.net*

Adaptação do Mapa BCS – *Balanced Scorecard* ao Planejamento Estratégico da Pontual Relógios

☞ **Calcule os indicadores, proponha metas e ações para alcançá-las (adote a linguagem da administração e/ou gestão comercial):**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas (Melhorar o indicador)	Ações (Serão detalhadas via 5W2H)
Financeiro	Aumentar participação de mercado. Precificar considerando também o mercado.	Market_Share= Preço_Médio_Mercado= Preço= Preço *Versus* Preço_Médio...=		
Clientes	Fidelizar clientes. Elevar a quota de compras por cliente. Elevar a qualidade dos produtos e serviços.	Fidelização_Clientes= Ticket Médio= Reclamações=		
Processos Internos	Elevar desempenho da equipe de vendas.	Eficácia de vendas= Efetivação de vendas=		
Pessoas (Aprendizagem e Crescimento)	Diminuir a rotatividade de pessoal.	*Turnover*=		

Obs.: Considere que metas devem ser apresentadas junto aos seus respectivos prazos (como os omitimos, subentende-se o lapso de tempo é de 1 a 3 anos dado no enunciado do "estudo de caso"). Note-se também, que as ações foram apresentadas de modo genérico e abrangente, pois, serão transportadas para uma ferramenta de Plano de Ação, sugerindo-se o 5W2H (4Q1POC em português) – O quê? Quando? Quanto? Quem? Por quê? Onde? Como?



Adaptado de Norton & Kaplan, 1997.

... O que não pode ser medido, não pode ser melhorado!
- Peter Drucker

Para cada perspectiva um indicador, para cada indicador uma meta e para alcançá-la uma ação... Tudo alinhado e convergente ao "MVV – Missão, Visão e Valores" da empresa.

☺ Gabarito: http://www.profsergio.net/bsc-case-gabarito.pdf ☺

** Texto com dados fictícios* – *By Prof. Dr. Sérgio Alves In: www.profsergio.net*