

**Disclaimer**

O emprego de todas as logomarcas possui caráter estritamente ilustrativo, não indicando parceria, promoção ou qualquer vínculo entre as organizações citadas e a BTC.

Nenhuma das partes deste documento pode ser veiculada, transcrita ou reproduzida sob qualquer forma ou por quaisquer meios — eletrônico, fotocópia, gravação ou outros — sem prévio consentimento por escrito da BTC.

**P&J****1. O problema**

A P&J, empresa de bens de consumo, vem passando por uma grande reestruturação de sua força de venda, dado a queda significativa nas margens operacionais da empresa, assim como um ambiente cada vez mais competitivo no mercado nacional.

**2. Brain&Company**

Você acabou de ser promovido à associate na consultoria estratégica Brain&Company, onde vem trabalhando desde 2009. O projeto na P&J é um dos mais importantes do ano, e seu time vem discutindo há dois dias alguns pontos importantes sobre a estrutura comercial da P&J.

**3. Diagnóstico**

Qualitativamente, seu time entendeu que a força de venda é guiada pela área de marketing (pricing), onde é passado um preço base por linha de produto, valor onde o vendedor não pode realizar operações abaixo desse patamar, apenas igual ou acima. Não existe um controle sobre as operações de vendas, dado que o sistema mesmo não permite fechamento de negócio em valores abaixo do preço base, única preocupação do diretor comercial. Como os vendedores são comissionados, ou seja, ganham um percentual sobre o vendem, fechar um negócio próximo do valor base é melhor que não fechar, dado que no primeiro caso ele não receberia comissão. Isso causa um problema, dado que dessa forma o sistema de remuneração não estimula a força de venda a negociar com o cliente, encontrando o máximo valor onde ele (cliente) estaria disposto a pagar, maximizando o valor da empresa.

**4. Reunião de análise**

Para fechar a análise, o CFO (Diretor Financeiro) te enviou uma base com todas as transações de 2011 realizadas pelos vendedores, por linha de produto. O que deverão ser apresentados na reunião de análise serão duas análises:

- Como o mesmo produto pode ser vendido para clientes diferentes, e cada cliente tem um vendedor específico, analisar qual a margem (% acima do valor base) que é praticada para cada cliente. Após essa análise, adotar a margem média (simples) como padrão. Calcular o valor adicionado caso os clientes que pagaram abaixo da margem média de um produto pagassem exatamente a média. (exemplo: calculamos que a margem média para o produto 1 foi de 30% acima que o valor base. O cliente 3 pagou apenas 15% acima do valor base, gerando uma receita anual de R\$ 15 milhões. Calculando o mesmo valor do cliente 3 com margem de 30%, o valor adicionado seria de mais R\$ 15 milhões, totalizando R\$ 30 milhões de receita anual. A soma de todos os valores adicionais será sua primeira atividade);
- Os gráficos devem mostrar a evolução das vendas mensais de um clientes específico e comparasse com a evolução de vendas totais da empresa (gráfico 1: receita total, gráfico 2: volume de venda totais). Desenvolva de um modo que fique fácil alterar o cliente, resultando em uma atualização automática do gráfico. Essa ferramenta será utilizada para analisar o comportamento de compras de cada cliente com o presidente e diretor comercial da P&J; O sócio da Brain solicitou que seu time criasse uma ferramenta que mostrasse dois gráficos comparativos.

O arquivo Base\_P&J contém a base de dados necessárias para você realizar as análises. Na primeira análise, utilize os valores em bases anuais, ou seja, calcule todos os valores anuais de venda por produto e cliente, não analise transação por transação.